

Masterarbeit

**GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG FÜR B2C
FASHION ANBIETER*INNEN UNTER
BERÜCKSICHTIGUNG EINER OMNICHANNEL
STRATEGIE**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Sarah Eckhart, BSc.

1810317005

betreut und begutachtet von

Mag. Sabine Ettema, MA

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Oktober 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Eckhart Sarah', is written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

Master Thesis

**BUSINESS MODEL DEVELOPMENT FOR B2C
FASHION PROVIDERS TAKING INTO ACCOUNT AN
OMNICHANNEL STRATEGY**

accomplished at



Master Degree Programme
Innovation Management

by

Sarah Eckhart, BSc.

1810317005

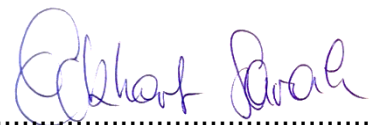
supervised and reviewed by

Mag. Sabine Ettema, MA

supervised by

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

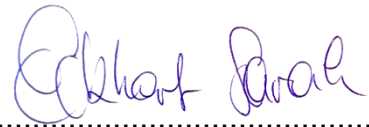
Graz, October 2024



.....
Signature

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 blue ink, appearing to read 'Robert Schalk', is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

DANKSAGUNG

Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei allen bedanken, die mich während meiner Masterarbeit unterstützt und ermutigt haben.

Zunächst gilt mein besonderer Dank meiner Familie, meinem Partner, meinen Freunden und meinem Team, die mir während des gesamten Prozesses stets Motivation gegeben und ein offenes Ohr für meine Anliegen hatten. Ihr Rückhalt und ihr Verständnis waren für mich von unschätzbarem Wert.

Ein großes Dankeschön möchte ich auch den Expert*innen aussprechen, die mir mit ihrem umfangreichen Wissen zur Seite standen und so maßgeblich zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben. Ihre wertvollen Einsichten und Anregungen haben mir geholfen, meine Fragestellungen besser zu bearbeiten.

Zusätzlich möchte ich meinem Studienkollegen Benjamin danken, der mich in jeder Phase dieser Arbeit unterstützt hat. Unsere gemeinsamen Gespräche und seine motivierende Art waren für mich eine wichtige Stütze.

Nochmals vielen Dank an alle für eure Unterstützung und Ermutigung!

KURZFASSUNG

Das Einkaufsverhalten im B2C Fashion Sektor hat sich in den letzten Jahren in einem dynamischen Tempo gewandelt, was maßgeblich durch verschiedene externe Faktoren beeinflusst wurde. Besonders prägend war die Corona Pandemie, die nicht nur die Art und Weise, wie Verbraucher*innen Kleidung kaufen, drastisch veränderte, sondern auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf den Kopf stellte. In dieser Zeit haben viele Kund*innen den Komfort des Online-Shoppings entdeckt, während stationäre Geschäfte mit erheblichen Umsatzrückgängen konfrontiert waren. Gleichzeitig haben wirtschaftliche Veränderungen, wie Inflation und sich verändernde Konsumgewohnheiten, die Anforderungen der Verbraucher*innen an Produkte und Dienstleistungen weiterentwickelt. In diesem Kontext stehen Fashion-Anbieter*innen vor der Herausforderung, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und ihre Geschäftsmodelle zu überdenken.

Mit diesem Hintergrund entwickelt diese Arbeit ein Geschäftsmodell für B2C Fashion Anbieter*innen, das die Integration einer Omnichannel-Strategie in den Mittelpunkt stellt. Ziel ist es, ein theoretisch fundiertes und gleichzeitig praxisnahes Modell zu erstellen, das die aktuellen Anforderungen und Trends der Branche berücksichtigt. Eine Omnichannel-Strategie ermöglicht es Unternehmen, ihre Kund*innen über verschiedene Vertriebskanäle hinweg anzusprechen und ein nahtloses Einkaufserlebnis zu bieten. Dies ist besonders wichtig in einer Zeit, in der Konsumenten erwarten, jederzeit und überall auf Produkte zugreifen zu können, ohne dabei an Qualität oder Benutzerfreundlichkeit einzubüßen.

Zur Sicherstellung der Praxistauglichkeit dieses Modells wurden umfangreiche Umfragen unter Endkund*innen durchgeführt, um deren Erwartungen, Wünsche und Verhaltensweisen zu analysieren. Diese quantitativen Daten wurden durch qualitative Gespräche mit Experten*innen der Modebranche und des E-Commerce ergänzt. Diese Fachleute brachten wertvolle Einblicke und Erfahrungswerte ein, die es ermöglichten, die Dynamiken und Herausforderungen des Marktes besser zu verstehen. Die Kombination aus Kundenfeedback und Expertenmeinungen führte zu einer gründlichen Überarbeitung und Verfeinerung des ursprünglichen Modells, sodass es den realen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Branche gerecht wird.

Das Ergebnis dieser umfassenden Analyse und Entwicklung ist ein praxisorientiertes Geschäftsmodell für B2C Fashion Anbieter*innen, das konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Stärkung der langfristigen Kundenbindung bietet. Dieses Modell präsentiert klar strukturierte Wege, wie Modeunternehmen in einem zunehmend komplexen und digitalen Marktumfeld erfolgreich agieren können. Es umfasst Ansätze zur Optimierung der Marketingstrategien, zur Effizienzsteigerung in der Logistik und zum Aufbau einer effektiven Omnichannel-Präsenz, die alle darauf abzielen, die Kundenerfahrung zu maximieren und die Marke nachhaltig zu stärken.

Darüber hinaus berücksichtigt das entwickelte Modell die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung an Marktveränderungen. Es bietet Handlungsempfehlungen für Unternehmen, um ihre Strategien regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, was in der schnelllebigen Modebranche unerlässlich ist. Die Implementierung dieser Maßnahmen ermöglicht es den Unternehmen, nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern auch eine stabile Basis für langfristiges Wachstum und eine starke Markenbindung zu schaffen. In einer Zeit, in der die Konkurrenz ständig wächst und die Verbraucher*innen immer

anspruchsvoller werden, ist dieses Geschäftsmodell eine wertvolle Ressource für B2C Fashion Anbieter*innen*innen, die im digitalen Zeitalter erfolgreich sein wollen.

ABSTRACT

The shopping behavior in the B2C fashion sector has changed at a dynamic pace in recent years, significantly influenced by various external factors. The COVID-19 pandemic was particularly transformative, drastically altering not only the way consumers purchase clothing but also overturning the economic conditions. During this time, many customers discovered the convenience of online shopping, while brick-and-mortar stores faced significant declines in revenue. At the same time, economic changes such as inflation and shifting consumer habits have evolved the expectations of consumers regarding products and services. In this context, fashion providers are confronted with the challenge of adapting to the new realities and rethinking their business models.

Against this backdrop, this work develops an innovative business model for B2C fashion providers that places the integration of an omnichannel strategy at its core. The goal is to create a theoretically sound yet practical model that addresses the current demands and trends of the industry. An omnichannel strategy allows companies to engage with their customers across various distribution channels and provide a seamless shopping experience. This is particularly important in a time when consumers expect to access products anytime and anywhere, without compromising on quality or user-friendliness.

To ensure the practicality of this model, extensive surveys were conducted among end customers to analyze their expectations, desires, and behaviors. This quantitative data was supplemented by qualitative interviews with experts in the fashion industry. These professionals provided valuable insights and experiences that facilitated a better understanding of the market dynamics and challenges. The combination of customer feedback and expert opinions led to a thorough revision and refinement of the original model, ensuring that it meets the real conditions and needs of the industry.

The result of this comprehensive analysis and development is a practical business model for B2C fashion providers that offers concrete measures to enhance competitiveness and strengthen long-term customer loyalty. This model presents clearly structured strategies on how fashion companies can successfully operate in an increasingly complex and digital market environment. It includes approaches to optimizing marketing strategies, increasing efficiency in logistics, and building an effective omnichannel presence, all aimed at maximizing customer experience and sustainably strengthening the brand.

Moreover, the developed model takes into account the necessity for continuous adaptation to market changes. It provides actionable recommendations for companies to regularly review and adjust their strategies, which is essential in the fast-paced fashion industry. Implementing these measures enables businesses not only to achieve short-term successes but also to establish a stable foundation for long-term growth and strong brand loyalty. In a time when competition is constantly increasing and consumers are becoming more demanding, this business model is a valuable resource for B2C fashion providers looking to succeed in the digital age.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	9
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	9
1.2	Forschungsfrage	9
1.3	Ziele	9
1.4	Geplantes Ergebnis	9
1.5	Aufbereitung des theoretischen Bereichs	10
1.6	Aufbereitung des praktischen Bereichs	11
2	Geschäftsmodellentwicklung.....	12
2.1	Definitionen	12
2.1.1	Grundlagen der Geschäftsmodellentwicklung	12
2.1.2	Unterschied Strategie und Geschäftsmodell	12
2.2	Geschäftsmodellarten	13
2.2.1	Klassische Geschäftsmodelle - B2C Fashion.....	13
2.2.1.1	Direktvertrieb	13
2.2.1.2	Cross Selling	13
2.2.2	Digitale Geschäftsmodelle - B2C Fashion.....	13
2.2.2.1	E-Commerce	13
2.2.2.2	Dropshipping	14
2.2.2.3	Marktplätze	14
2.2.3	Methoden zur Erarbeitung eines Geschäftsmodelles.....	14
2.2.3.1	Business Modell Canvas	14
2.2.3.2	Ansoff Matrix.....	15
2.2.3.3	4 P Analyse	16
2.2.4	Innovationsansätze in der Geschäftsmodellentwicklung.....	16
3	Definition E-Commerce	18
3.1	Vor- und Nachteile von E-Commerce	19
3.1.1	Vorteile des E-Commerce.....	19
3.1.2	Nachteile des E-Commerce.....	19
3.2	Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung	19
3.3	Ökonomische Bedeutung von E-Commerce	20
4	B2C Fashion.....	22
4.1	Bereiche B2C Fashion.....	22
4.1.1	Stationärer Handel.....	22
4.1.2	Digitaler Handel	23
4.2	Entwicklungen - B2C Fashion.....	23
4.2.1	Entwicklungen im digitalen Bereich	24
4.2.2	Digitale Innovationen	27
4.2.2.1	Innovationen im Front-End	28
4.2.2.2	Innovationen im Back-End.....	28
4.3	Veränderungen durch externe Faktoren.....	30

4.3.1	Corona-Pandemie.....	30
4.4	Problematiken im B2C Fashion Bereich.....	32
4.4.1	Nachhaltigkeit im B2C Fashion E-Commerce	33
4.4.2	Retouren-Problematik im B2C Fashion E-Commerce.....	33
5	Möglichkeiten eines E-Shops im B2C Fashion Bereich.....	35
5.1	Technologische Möglichkeiten.....	35
5.2	Kund*innen Bedürfnisse	35
6	Omnichannel	37
6.1	Definition und Konzept.....	37
6.1.1	Säulen der Omnichannel Strategie.....	38
6.1.1.1	Nutzung von Kund:innenwissen	38
6.1.1.2	Einsatz von Technologie	38
6.1.1.3	Management der Kanalbeziehungen	39
6.1.1.4	Bewertung der Kanalperformance.....	39
6.2	Integration von Omnichannel Strategien im Fashion Bereich	40
7	Marketing - B2C Fashion	41
7.1	Suchmaschinen	41
7.2	Offline- und Online-Marketing.....	42
7.3	Klassisches und Content Marketing	43
7.4	Omnichannel Marketing.....	45
7.4.1	Bereich des Omnichannel Marketings.....	45
7.4.2	Vorteile von Omnichannel Marketing.....	46
7.4.3	Omnichannel Remarketing	46
8	Idealtheoretisches Geschäftsmodell	48
8.1	Vorbereitung idealtheoretisches Geschäftsmodell	48
8.1.1	4 P Analyse.....	48
8.1.2	Ansoff Matrix	50
8.2	Geschäftsmodell 1.0	51
8.3	Kernergebnisse aus dem Geschäftsmodell 1.0 zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung.....	54
8.3.1	Omnichannel-Präsenz	54
8.3.2	Kundenerlebnis und -service	55
8.3.3	Produktqualität und -vielfalt	55
8.3.4	Preis-Leistungs-Verhältnis.....	56
8.3.5	Technologische Innovationen	56
8.3.6	Effiziente Logistik und Lieferkettenmanagement.....	57
8.3.7	Marketing und Kundenbindung.....	58
8.3.8	Datengetriebene Entscheidungsfindung.....	59
9	Quantitative Umfrage von Endkund*innen	61
9.1	Zielsetzung.....	61
9.2	Methodik und Vorgehensweise.....	61
9.3	Aufstellung der Hypothesen.....	62

9.4	Erstellung des Fragenkatalogs	62
9.5	Umsetzung der Umfrage.....	64
9.6	Analyse der Ergebnisse.....	64
9.6.1	Hypothese 1.....	65
9.6.2	Hypothese 2.....	67
9.6.3	Hypothese 3.....	70
9.7	Interpretation der Ergebnisse	72
10	Qualitative Experten*innen Befragung.....	76
10.1	Vorgehensweise und Methodik.....	76
10.1.1	Vorbereitung der Befragungen	76
10.1.2	Durchführung der Befragungen	77
10.1.3	Transkription der Befragungen	77
10.1.4	Inhaltsanalyse nach Mayring	77
10.2	Auswertung der Befragungen	78
10.3	Analyse und Interpretation der Ergebnisse	80
11	Überprüfung des Geschäftsmodells 1.0.....	84
11.1	Validierung des Business Modell Canvas	84
11.1.1	Erstellung der Hypothese je Parameter.....	84
11.1.2	Auswertung der Parameter.....	85
11.2	Analyse der Kernergebnisse des Geschäftsmodells 1.0.....	87
11.2.1	Omnichannel-Präsenz	87
11.2.2	Kundenerlebnis und -service	88
11.2.3	Produktqualität und -vielfalt	88
11.2.4	Preis-Leistungs-Verhältnis.....	88
11.2.5	Technologische Innovationen	89
11.2.6	Effizientes Logistik- und Lieferkettenmanagement.....	89
11.2.7	Marketing und Kundenbindung.....	89
11.2.8	Datengetriebene Entscheidungsfindung.....	90
11.2.9	Organisationsentwicklung.....	90
12	Geschäftsmodell 2.0.....	92
12.1	Business Model Canvas	92
12.1.1	Schlüsselpartner	92
12.1.2	Schlüsselaktivitäten	93
12.1.3	Schlüsselressourcen.....	93
12.1.4	Wertangebot	93
12.1.5	Kundenbeziehung.....	94
12.1.6	Kundensegmente.....	94
12.1.7	Kostenstruktur.....	94
12.1.8	Einnahmequellen	95
12.1.9	Vertriebskanäle.....	95
12.2	Kernergebnisse aus dem Geschäftsmodell 2.0 zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung.....	95

12.2.1	Omnichannel-Präsenz	95
12.2.2	Kundenerlebnis und -service	96
12.2.3	Produktqualität und -vielfalt	96
12.2.4	Preis-Leistungs-Verhältnis	96
12.2.5	Technologische Innovationen	96
12.2.6	Logistik- und Lieferantenmanagement	97
12.2.7	Marketing und Kundenbindung	97
12.2.8	Datengetriebene Entscheidungsfindung	97
12.2.9	Organisationsentwicklung	98
13	Handlungsempfehlung	99
14	Resümee und Ausblick	101
	Literaturverzeichnis	103
	Abbildungsverzeichnis	107
	Tabellenverzeichnis	109
	Anhang 1: Fragenkatalog Online-Umfrage	110
	Anhang 2: Auswertung Online-Umfrage	116
	Anhang 3: Gesprächsleitfaden für Experten*innen Befragung	136
	Anhang 4: Transkription der Expert*innen Befragungen	138
	Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen	155
	Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien	164

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Der Konsum von Fashion Produkten hat sich im Laufe der Corona Pandemie in Richtung E-Commerce entwickelt. Dadurch wurden Fashion-Anbieter*innen vor die Herausforderung gestellt, die Produktpalette via E-Shops an den Kund*innen zu bringen und das Bestellvolumen dahinter abzuwickeln.

Die darauffolgende negative wirtschaftliche Situation brachte dem E-Commerce Bereich jedoch eine erschwerende Situation und die Nachfrage nach Fashion Produkte am stationären, sowie auch digitalen Markt verringerte sich.

Durch das zuerst entstandene Hoch und anschließende Tief bei der Nachfrage nach Fashion im B2C Bereich, werden Anbieter*innen vor die Herausforderung gestellt, das dahinterliegende Geschäftsmodell zu überdenken und neue Strategien einzusetzen. Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet dem Kundensegment neue Möglichkeiten, welche in einem E-Shop bzw. auf digitalen Märkten bereitgestellt werden müssen.

Die Problemstellung dieser Arbeit befasst sich mit der Ausgangssituation des veränderten Kaufverhaltens im B2C Fashion Bereichs und den möglichen Einsatz von Omnichannel zur Reaktivierung der Kundenbindung, sowie der Erhöhung des Konsums im B2C Fashion Bereichs für das Kundensegment zwischen 25 – 45 Jahren.

1.2 Forschungsfrage

Wie können B2C Fashion Anbieter*innen durch die Entwicklung eines Geschäftsmodells unter Berücksichtigung des Omnichannel-Ansatzes ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristige Kundenbindung erreichen?

1.3 Ziele

Ziel der Arbeit ist, die strategische Integration verschiedener Vertriebskanäle und die Entwicklung eines idealtheoretischen Geschäftsmodells zu erarbeiten, um die Marktposition von B2C Fashion Anbieter*innen zu verbessern. Dabei werden Faktoren wie die Verbesserung der Kundenerfahrung über verschiedene Kanäle, die Effizienz in der Logistik und das Management von Beständen sowie die Nutzung digitaler Technologien zur Steigerung der Umsätze und zur Kundenbindung berücksichtigt.

1.4 Geplantes Ergebnis

Das geplante Ergebnis ist eine Geschäftsmodell-Variante unter der Berücksichtigung einer Omnichannel-Strategie für B2C Fashion Anbieter*innen.

1.5 Aufbereitung des theoretischen Bereichs

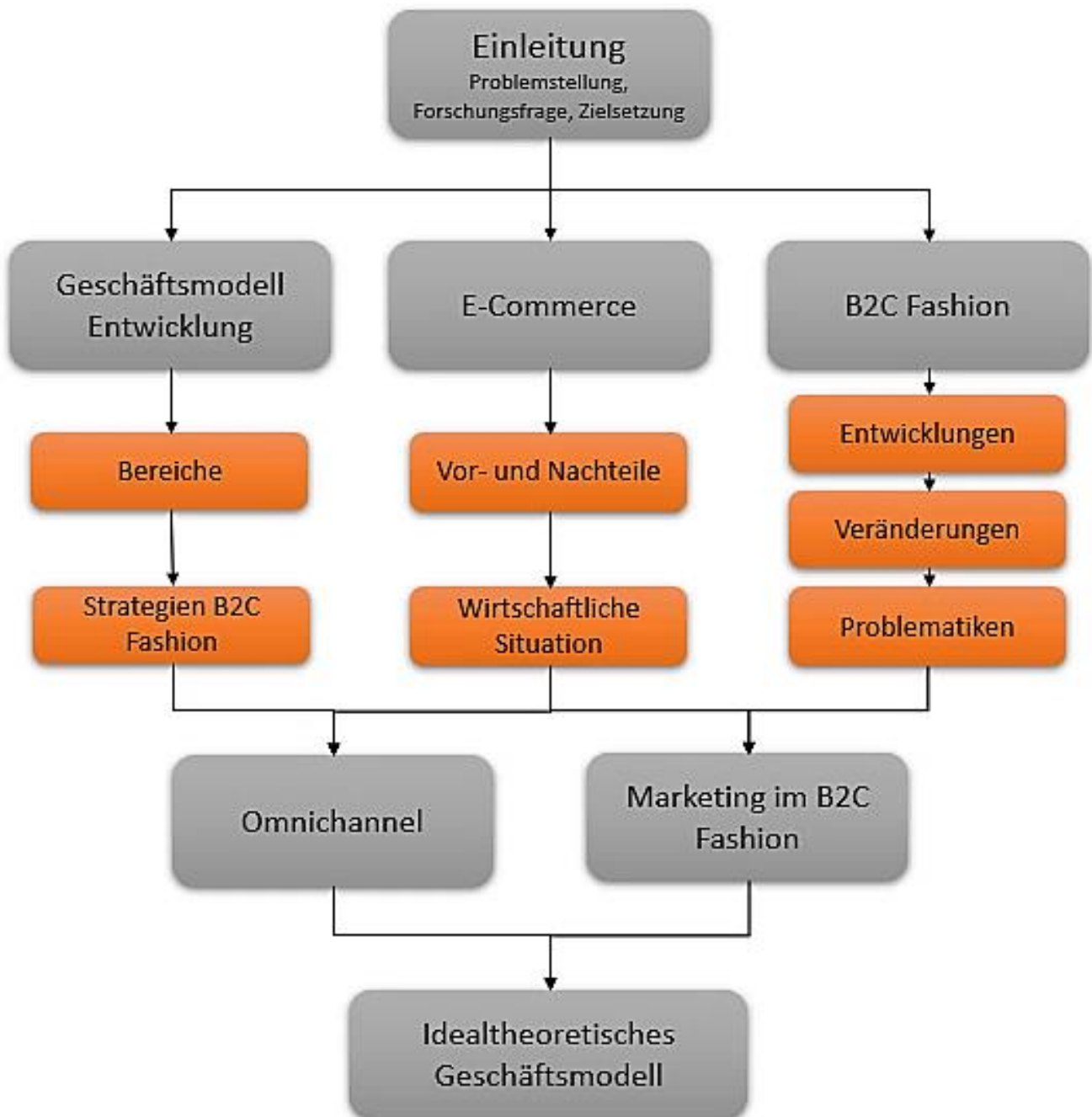


Abbildung 1: Untersuchungsdesign theoretischer Bereich, Quelle: Eigene Darstellung.

1.6 Aufbereitung des praktischen Bereichs

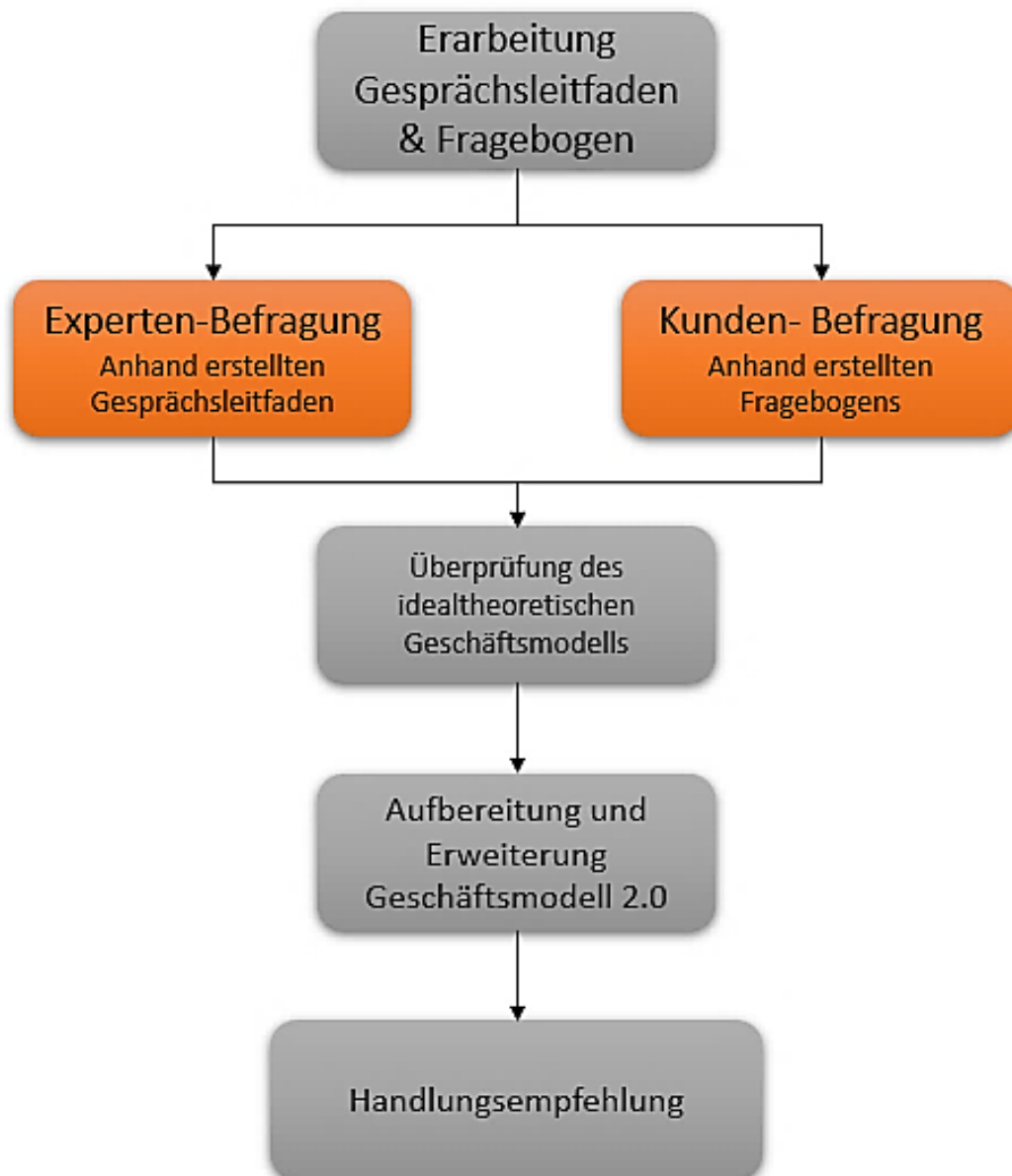


Abbildung 2: Untersuchungsdesign praktischer Bereich, Quelle: Eigene Darstellung.

2 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

2.1 Definitionen

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells bezieht sich auf den Prozess, bei dem ein Unternehmen die Struktur und Strategie seiner Aktivitäten plant, um Werte für Kund*innen zu schaffen und gleichzeitig rentabel zu sein. Dies beinhaltet die Identifizierung der Zielgruppe, die Festlegung von Wertversprechen, die Bestimmung der Vertriebskanäle, die Festlegung der Einnahmequellen und die Entwicklung eines Kostenmodells. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell sollte die Bedürfnisse der Kund*innen befriedigen, einen Wettbewerbsvorteil bieten und finanziell nachhaltig sein.¹

2.1.1 Grundlagen der Geschäftsmodellentwicklung

Die Entwicklung eines Geschäftsmodells basiert grundsätzlich auf fünf wesentlichen Prinzipien, die sowohl dem Aufbau als auch der Validierung des Modells dienen. Im Kern geht es bei Geschäftsmodellen nicht nur darum, wie ein Unternehmen Wert generiert, sondern auch darum, wie dieser Wert für alle beteiligten Stakeholder geschaffen wird. Neben den zentralen Aktivitäten des Unternehmens sind auch die Handlungen von Partnern*innen, Lieferanten*innen und Kund*innen von Bedeutung. Geschäftsmodelle legen daher einen systematischen, umfassenden Ansatz zugrunde, um zu erklären, wie Unternehmen ihre Geschäftstätigkeiten gestalten.²

- Marktanalyse: Untersuchung des Marktes, Identifizierung von Kundenbedürfnissen und -trends, Bewertung der Wettbewerbslandschaft.
- Wertversprechen: Festlegung der einzigartigen Vorteile, die das Unternehmen seinen Kund*innen bietet und wie es sich von der Konkurrenz abhebt.
- Erlösquellen: Festlegung der Möglichkeiten, wie das Unternehmen Einnahmen generiert, wie z.B. den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, Abonnementgebühren, Werbeeinnahmen usw.
- Kostenstruktur: Identifizierung und Bewertung der Kosten, die mit der Bereitstellung des Wertversprechens verbunden sind, und Entwicklung eines effizienten Kostenmanagements.
- Geschäftsmodellvalidierung: Das Testen und Anpassen des Geschäftsmodells durch Feedback von Kund*innen, Marktanalysen und Prototypenentwicklung.

2.1.2 Unterschied Strategie und Geschäftsmodell

Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien werden oft miteinander verwechselt oder gleichgesetzt. Die Unternehmensstrategie bezieht sich auf den Plan und die Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um sich von direkten Wettbewerber*innen abzuheben, Kund*innen zu gewinnen und sich im Markt zu behaupten, beispielsweise durch einen starken Fokus auf Kundenbeziehungen und Kundenzufriedenheit. Geschäftsmodelle bleiben jedoch unabhängig von der Strategie des Unternehmens, obwohl es zu

¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013), S. 15 ff.

² Vgl. Amit/Zott (2019), S. 10 ff.

Überschneidungen kommen kann. Es ist möglich, dass zwei Unternehmen dasselbe Geschäftsmodell haben, aber völlig unterschiedliche Strategien verfolgen.³

2.2 Geschäftsmodellarten

Im angeführten Unterkapitel werden genutzte Geschäftsmodelle im Bereich B2C Fashion aufgeführt und erklärt, wie sie funktionieren. Wir unterscheiden zwischen klassischen und digitalen Geschäftsmodellen, obwohl diese Unterscheidung nicht immer streng ist, da viele klassische Modelle auch für digitale Produkte anwendbar sind.

2.2.1 Klassische Geschäftsmodelle - B2C Fashion

2.2.1.1 Direktvertrieb

Direktvertrieb, auch als Direct Selling bekannt, ist eine Vertriebsstrategie, bei der Unternehmen ihre Produkte oder Dienstleistungen direkt an die Kund*innen verkaufen, ohne Zwischenhändler*innen einzuschalten. Im Gegensatz zum traditionellen Vertriebsweg, bei dem Produkte über Großhändler*innen oder Einzelhändler*innen verkauft werden, erfolgt der Verkauf beim Direktvertrieb direkt vom Unternehmen an den Endkund*in. Dies bietet Vorteile wie höhere Gewinnmargen für das Unternehmen und niedrigere Kosten für die Verbraucher*innen, da keine zusätzlichen Parteien am Verkauf beteiligt sind und somit die Preise tendenziell günstiger sein können. Allerdings können auch höhere Ausgaben für den Aufbau eines eigenen Onlineshops und für Marketingmaßnahmen erforderlich sein, um die Zielgruppe effektiv zu erreichen.⁴

2.2.1.2 Cross Selling

Cross-Selling, auch als Querverkauf bekannt, ist eine Strategie, bei der Unternehmen versuchen, Kund*innen zusätzliche Produkte anzubieten, nachdem sie bereits ein Hauptprodukt gekauft haben. Ziel dieser Methode ist es, den Kund*innen während des Kaufprozesses weitere relevante Produkte vorzuschlagen, die für sie von Interesse sein könnten. Diese Zusatzangebote stehen oft in direktem Zusammenhang mit dem ursprünglichen Kauf, können aber auch unabhängig davon präsentiert werden. Das Hauptziel des Cross-Selling besteht darin, den Umsatz zu erhöhen, indem Kund*innen dazu angeregt werden, beim Kauf zusätzliche Produkte zu erwerben, die sie möglicherweise andernorts erwerben würden.⁵

2.2.2 Digitale Geschäftsmodelle - B2C Fashion

2.2.2.1 E-Commerce

E-Commerce, auch bekannt als Online-Handel oder elektronischer Handel, ist eines der prominentesten Geschäftsmodelle. Es beinhaltet die Werbung, den Kauf und Verkauf sowie den Kundenservice über

³ Vgl. Warkentin (2023), Online-Quelle [06.04.2024].

⁴ Vgl. Warkentin (2023), Online-Quelle [06.04.2024].

⁵ Vgl. Warkentin (2023), Online-Quelle [06.04.2024].

digitale Kanäle. Ein charakteristisches Merkmal des E-Commerce ist der Online-Shop, den mittlerweile nahezu jedes Unternehmen betreibt. Immer mehr Kund*innen ziehen es vor, Produkte im Internet zu suchen und zu kaufen, was den lokalen Einzelhandel vor wachsende Herausforderungen stellt. Durch E-Commerce können Unternehmen ihre Kosten senken, da sie keine teure Miete für physische Geschäftsräume zahlen müssen und auch weniger Personalkosten anfallen. Für Endverbraucher*innen bietet der E-Commerce den Vorteil einer einfachen und flexiblen Einkaufsmöglichkeit, die jederzeit und von überall aus möglich ist, unabhängig von den Öffnungszeiten traditioneller Geschäfte.⁶

2.2.2.2 Dropshipping

Eine enge Verbindung zum E-Commerce besteht im sogenannten Dropshipping, das in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und eine wachsende Anhängerschaft gefunden hat. Das Grundprinzip von Dropshipping besteht darin, dass der Verkäufer*innen ein Online-Handelsgeschäft betreibt, in dem er weder die Produkte selbst herstellt noch auf Lager hat. Stattdessen wird bei einem Kauf die Bestellung direkt beim Großhändler*in oder Produzenten*in platziert und von dort aus direkt an den Käufer*in versendet. Dieses Geschäftsmodell erfordert keine Eigenproduktion oder Lagerhaltung, was zu erheblichen Kosteneinsparungen führt. In erster Linie konzentriert sich der Verkäufer*in darauf, den Online-Shop zu vermarkten, um möglichst viele Kund*innen zu erreichen. Allerdings haben Unternehmen beim Dropshipping wenig Kontrolle über die Produktqualität und die Zufriedenheit der Kund*innen.⁷

2.2.2.3 Marktplätze

Ein digitaler Marktplatz fungiert als Vermittler*in zwischen Angebot und Nachfrage. Das Ziel solcher Geschäftsmodelle besteht darin, eine umfangreiche Plattform mit einer Vielzahl von Nutzern zu schaffen. Eine große Nutzerbasis macht den Marktplatz für Verkäufer*innen attraktiver, während eine größere Anzahl von Anbieter*innen wiederum mehr potenzielle Käufer*innen anzieht. Marktplätze können Einnahmen generieren, indem sie Werbung schalten, Provisionen auf Verkäufe erheben oder zusätzliche Funktionen anbieten. Beispielsweise können Verkäufer*innen zur Kasse gebeten werden, wenn sie ihre Produkte besonders prominent platzieren möchten.⁸

2.2.3 Methoden zur Erarbeitung eines Geschäftsmodelles

Im angeführten Unterkapitel werden Modelle und Methoden, welche zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells dienlich sind, aufgezeigt:

2.2.3.1 Business Modell Canvas

Ein Geschäftsmodell definiert das gesamte Rahmenwerk eines Unternehmens, wie es Wert schafft, liefert und erfasst. Im Gegensatz zu anderen Rahmenwerken, die sich auf spezifische Geschäftselemente wie Werbung, Preisgestaltung und Produktentwicklung konzentrieren, integrieren die neun Bausteine des

⁶ Vgl. Janson (2024), S. 57 ff.

⁷ Vgl. Warkentin (2023), Online-Quelle [06.04.2024].

⁸ Vgl. Warkentin (2023), Online-Quelle [06.04.2024].

Business Modell Canvas verschiedene Aspekte miteinander, um diesen Wert zu erzeugen. Diese Bausteine sind:⁹

Wertversprechen: Definiert, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kund*innen bietet und welche Probleme es löst.

Schlüsselaktivitäten: Beschreibt die zentralen Operationen, die das Unternehmen durchführt, um sein Wertversprechen zu erfüllen.

Schlüsselressourcen: Umfasst die Ressourcen, die benötigt werden, um die Schlüsselaktivitäten auszuführen und Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Schlüsselpartner: Bezieht sich auf externe Partner*innen und Lieferanten*innen, die wesentlich für den Betrieb des Unternehmens sind.

Kundensegmente: Identifiziert unterschiedliche Kundengruppen und ihre spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen.

Kundenbeziehungen: Beschreibt die Art der Interaktionen und Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kund*innen.

Vertriebskanäle: Definiert, wie das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen zu den Kund*innen bringt, sei es durch physische Geschäfte, Online-Plattformen oder andere Kanäle.

Einnahmequellen: Beschreibt, wie das Unternehmen Einnahmen durch den Verkauf seiner Waren oder Services generiert.

Kostenstruktur: Bezieht sich auf die Kosten, die das Unternehmen für den Betrieb seiner Geschäftsaktivitäten hat, einschließlich variabler und fixer Kosten.

Diese Bausteine ermöglichen es einem Unternehmen, seine Stärken und Schwächen zu identifizieren und den Fokus auf Bereiche zu richten, die Verbesserungen benötigen. Ein umfassendes Verständnis dieser Bausteine ist entscheidend für die Entwicklung eines effektiven Geschäftsmodells und eines Marketingplans, der auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens abgestimmt ist.¹⁰

2.2.3.2 Ansoff Matrix

Die Ansoff-Matrix bietet vier Strategien für Unternehmenswachstum: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Die kommenden Absätze beschreiben die vier Bereiche nach Ansoff:¹¹

Marktdurchdringung: Ziel ist es, mehr von den vorhandenen Produkten an bestehende Märkte zu verkaufen, indem der Marktanteil bei bestehenden Kund*innen erhöht wird und neue Kund*innen in den bestehenden Märkten gefunden werden.

⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013) S. 11 ff.

¹⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013) S. 44 ff.

¹¹ Vgl. Hague (2023), S. 29 ff.

Marktentwicklung: Fokussiert auf den Verkauf vorhandener Produkte an neue Märkte. Dies beinhaltet den Zugang zu neuen geografischen Regionen oder vertikalen Segmenten, die bisher nicht bedient wurden.

Produktentwicklung: Es handelt sich um die Entwicklung und Einführung neuer Produkte in bestehenden Märkten, um das bestehende Sortiment für Kund*innen zu erweitern und auf neue Bedürfnisse einzugehen.

Diversifikation: Dies beinhaltet den Verkauf neuer Produkte an neue Märkte. Es erfordert die Entwicklung neuer Produkte für neue geografische Märkte oder Segmente oder sogar die Übernahme von Unternehmen in anderen Industriebereichen.

Jede dieser Strategien bietet spezifische Chancen und Herausforderungen für Unternehmen, um Wachstum zu fördern und neue Märkte zu erschließen. Diversifikation, obwohl verlockend, stellt dabei die größte Herausforderung dar, da sie einem Unternehmensstart ähnelt und die Überzeugungskraft für neue Produkte und Märkte sowie den Wettbewerb gegen etablierte Konkurrenten*innen erfordert.

2.2.3.3 4 P Analyse

Die 4Ps des Marketing-Mix (Produkt, Preis, Platz, Förderung) erweitern das klassische Konzept, das Marketing bedeutet, das richtige Produkt zum richtigen Preis am richtigen Ort mit der richtigen Werbung zu platzieren.¹²

Produkt: Dies umfasst das Angebot eines Unternehmens, sei es ein physisches Produkt oder ein Service. Es definiert, welche Bedürfnisse es erfüllt, welche Vorteile es bietet und welche Zielgruppen es anspricht.

Preis: Der Preis ist entscheidend für die Generierung von Einnahmen und muss den wahrgenommenen Wert des Produkts widerspiegeln. Fragen beinhalten, wie Kund*innen den Wert einschätzen, ihre Preissensibilität und die Wettbewerbsposition.

Platz: Hier geht es um den Vertriebskanal, über den das Produkt zur Kundschaft gelangt, sei es durch Einzelhandelsgeschäfte, Online-Plattformen oder direkt vom herstellenden Unternehmen. Es ist wichtig zu verstehen, welche Kanäle die Kund*innen bevorzugen und wie sich diese Kanäle entwickeln.

Promotion: Dies beinhaltet alle Maßnahmen, um Kund*innen über das Produkt zu informieren und sie zum Kauf zu bewegen, wie Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung und Direktmarketing. Wichtig sind die Reichweite, Wirkung, Relevanz der Werbung sowie die Handlungsaufforderung an die Kund*innen.

Jede dieser Komponenten hat das Ziel, das Produkt erfolgreich auf dem Markt zu platzieren und die Anforderungen der Zielgruppe zu erfüllen. Sie sind integraler Bestandteil einer erfolgreichen Marketingstrategie und müssen auf die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben der Zielgruppe abgestimmt sein, um einen optimalen Markterfolg zu erzielen.

2.2.4 Innovationsansätze in der Geschäftsmodellentwicklung

Innovationsansätze in der Geschäftsmodellentwicklung sind entscheidend für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Sie helfen, bestehende Modelle

¹² Vgl. Hague (2023), S. 11 ff.

anzupassen oder völlig neue zu entwickeln, um auf Marktveränderungen, technologische Fortschritte oder Kundenbedürfnisse zu reagieren.¹³

Vier Dimensionen der Geschäftsmodell-Innovation

Die vier Dimensionen der Geschäftsmodell-Innovation nach Amit und Zott bieten einen strukturierten Ansatz, um Geschäftsmodelle innovativ zu gestalten. Diese Dimensionen helfen Unternehmen, neue Wege zur Wertschöpfung zu finden und Wettbewerbsvorteile zu schaffen:¹⁴

- **Neuheit**

Definition: Einführung völlig neuer Aktivitäten, Prozesse oder Strukturen, um ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln.

Ziel: Einzigartigkeit schaffen und sich von Wettbewerbern abheben, z. B. durch neue Technologien, neue Märkte oder unkonventionelle Wertangebote.

- **Kundenbindung**

Definition: Mechanismen zur langfristigen Bindung von Kunden und Partnern, die wiederkehrende Einnahmen oder Netzwerkeffekte erzeugen.

Ziel: Kunden so stark an das Unternehmen binden, dass ein Wechsel zum Wettbewerber erschwert wird.

- **Komplementaritäten**

Definition: Nutzung von Synergien zwischen verschiedenen Produkten, Dienstleistungen oder Partnern, die zusammen größeren Wert schaffen als einzeln.

Ziel: Zusätzlichen Wert durch die Kombination von Ressourcen und Angeboten generieren.

- **Effizienz**

Definition: Optimierung der Aktivitäten, um Kosten zu senken und den Ressourceneinsatz zu maximieren.

Ziel: Wettbewerbsvorteile durch niedrigere Kosten und höhere Produktivität erreichen.

Diese vier Dimensionen bieten Unternehmen die Möglichkeit, Geschäftsmodelle gezielt zu innovieren und auf unterschiedliche Weise Wert zu schaffen.

¹³ Vgl. Amit/Zott (2019), S. 88.

¹⁴ Vgl. Amit/Zott (2019), S.118 ff.

3 DEFINITION E-COMMERCE

E-Commerce, abgeleitet von der englischen Bezeichnung „Electronic Commerce“ wird im deutschen als „Elektronischer Handel“ bezeichnet.

Sämtliche Prozesse, welche für einen Kauf von Waren bzw. Dienstleistungen angebracht sind, werden über digitale Systeme abgewickelt. Hierbei spricht man von elektronischen Transaktionsprozessen, welche zwischen der Anbahnung des Kaufs bis zum schlussendlichen Kaufabschluss inklusive Lieferung der dementsprechenden Waren passiert. ¹⁵

Der klassische E-Commerce ist in den unterschiedlichsten Bereichen sowie Branchen aktiv. Die Nutzung spielt im B2B – „Business to Business“, aber vor allem im B2C – „Business to Customer“ Bereich eine bedeutende Rolle. Durch den Einsatz von digitalen Technologien schafft das E-Business als übergreifender Faktor des E-Commerce eine ausschlaggebende Rolle im Wertschöpfungsbereich des Handels. ¹⁶

In der angeführten Grafik wird die thematisierte Abgrenzung des E-Commerce Bereichs hinsichtlich des E-Business dargestellt.

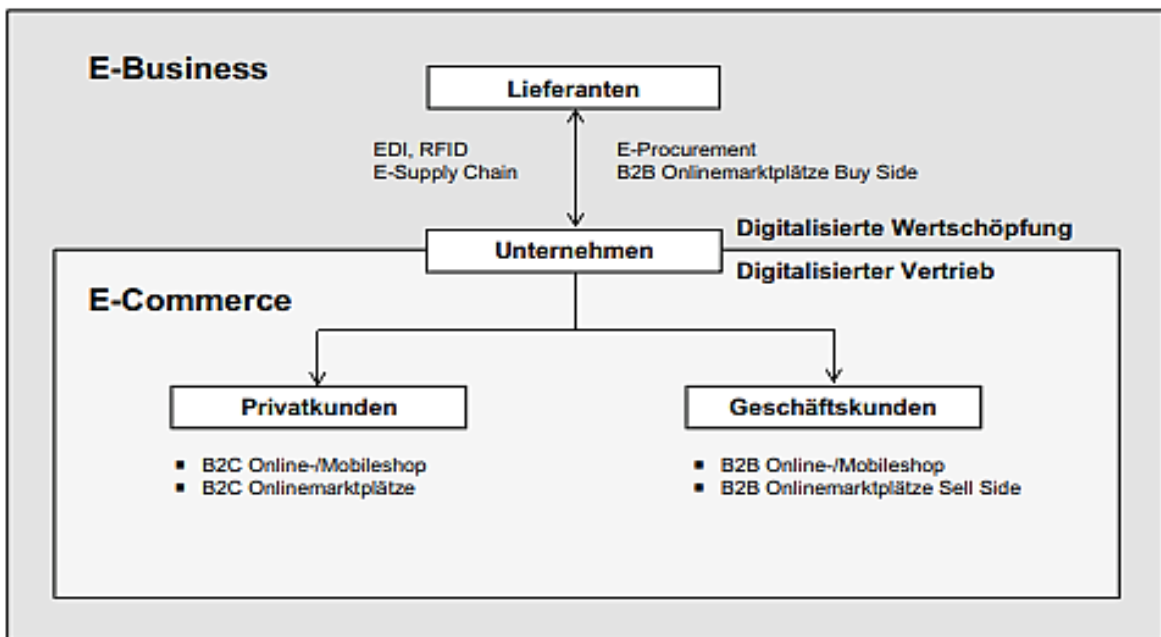


Abbildung 3: Abgrenzung E-Business und E-Commerce, Deges (2020), Onlinequelle [19.09.2022].

¹⁵ Vgl. Sutter (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

¹⁶ Vgl. Deges (2020), S.16.

3.1 Vor- und Nachteile von E-Commerce

Durch die Veränderung der Zeit und die Erfassung des digitalen Wandels in den unterschiedlichsten Branchen steigt der Druck auf die Nutzung von E-Commerce kontinuierlich an. In den angeführten Kapiteln werden die Vor- und Nachteile der E-Commerce Szene beleuchtet.

3.1.1 Vorteile des E-Commerce

Den großen Vorteil, den E-Shops und somit auch die E-Commerce Branche aus Kundensicht bringt, ist die 24 Stunden Nutzung. Als Kunde*in hat man die Möglichkeit rund um die Uhr eine Bestellung zu tätigen und eine bequeme Lieferung nach Hause zu erhalten. Zusätzlich ist die transparente Preisdarstellung ein positiver Faktor, da diese in Echtzeit verglichen werden können. Ebenso kann man die Reichweite und dahingehende Flexibilität als positiven Faktor erachten, denn sollte ein nationaler E-Shop ein gewünschtes Produkt nicht haben, besteht die Möglichkeit international den gewünschten Artikel zu beschaffen.¹⁷

Auch im Bereich des Unternehmers sind einige Vorteile im E-Commerce Bereich ersichtlich. Hauptvorteil ist ebenso die rund um die Uhr Verfügbarkeit für die Kund*innen und dahingehend keine zeitliche Einschränkung des Leistungsangebots.¹⁸

3.1.2 Nachteile des E-Commerce

Einer der größten Nachteile im E-Commerce ist das fehlende Berühren von möglichen Produkten. Vor allem im Bereich der Modebranchen ist die Möglichkeit des Probierens in der ersten Phase ausgenommen und stellt dadurch die Kundschaft, sowie auch die Unternehmer*innen vor die Herausforderung des Warenumtauschs. Hierbei entstehen Aufwände seitens der Nutzer*innen und Kosten seitens der Unternehmer*innen.

Ebenso ist die aktuelle Produktvielfalt noch nicht auf alle Branchen ausgeweitet, welches ein reduziertes Angebot für die Kund*innen ermöglicht und einen stationären Kauf nach wie vor zur Bedingung macht. Auch die Beratung, dahingehende Kundenbetreuung und Kommunikation dahinter lassen im Online-Handel noch Nachteile erkennen. Die umfassende Beratung und die dazu aufbauenden Kundenbeziehung ist online noch nicht erreicht. Gleichermäßen ist die Vertrauensbarriere betreffend eines neuen E-Shops, oder auch neu angeboten Zahlarten in der E-Commerce Anwendung sehr hoch.¹⁹

3.2 Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung

Die volkswirtschaftliche Lage wird immer nachhaltiger von der Internet-Ökonomie getragen und ein ständig verfügbares Netz zur Internetnutzung wird gefordert. Hinsichtlich der steigenden digitalen Nutzung und der dahinterliegenden Systemstabilität werden Investitionen seitens des Staates gefordert. Nur mit

¹⁷ Vgl. Zinchenko (2020), Online-Quelle [19.09.2022].

¹⁸ Vgl. Sutter (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

¹⁹ Vgl. Zinchenko (2020), Online-Quelle [19.09.2022].

wettbewerbsfähigen Bandbreiten und leistungsfähigen Netz-Infrastrukturen kann ein Staat im Zeitalter der Internet-Ökonomie standhalten.²⁰

Spürbar wird ebenso die Veränderung des Bildungs- und Ausbildungswesens, da die jüngeren Generationen als „Digital Natives“ bzw. „Smart Natives“ aufwachsen und die Herausforderungen der neuen Berufsbilder prägen. Der*die „E-Commerce Kaufmann*frau“ wurde als neuer Lehrberuf eingeführt, und auch im akademischen Bereich ist die Ausbildung im E-Commerce ein fester Bestandteil in Lehrplänen.²¹

Die erhebliche Zunahme des Transportverkehrs, welche durch das erhöhte Aufkommen im E-Commerce und die dazugehörigen Lieferungen hervortritt, zählt jedoch als Kehrseite einer dynamischen Entwicklung. Die steigenden Feinstaubbelastungen, welche die Klimawandel vorantreiben, fordern immer lauter nach Lösungen und Anpassungen im Transportwesen.²²

In der angeführten Abbildung ist ersichtlich, wie sich die Nutzung von E-Commerce veränderte und dahingehend Maßnahmen fordert.

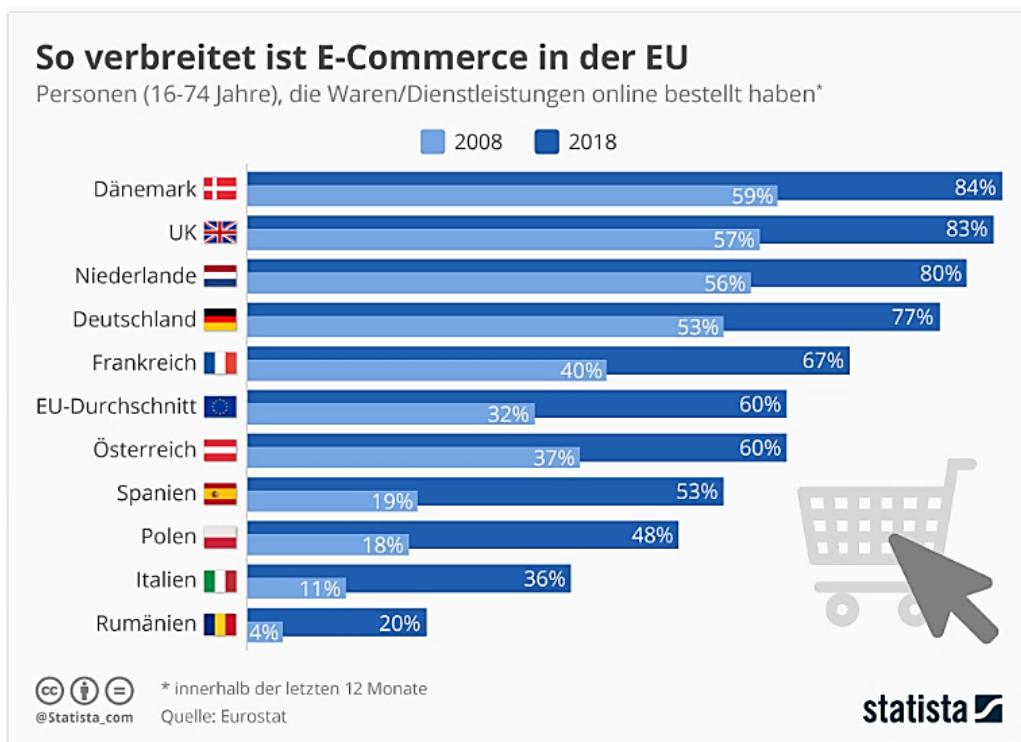


Abbildung 4: Übersicht E-Commerce Nutzung EU, Brandt (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

3.3 Ökonomische Bedeutung von E-Commerce

Durch die erweiterte Nutzung und somit auch den Anstieg des E-Commerce entstehen gesamtwirtschaftliche Veränderungen auf der Angebots- sowie auch der Nachfrageseite. Mit dem Handel

²⁰ Vgl. Deges (2020), S. 7.

²¹ Vgl. Deges (2020), S. 8.

²² Vgl. Deges (2020), S. 10 f.

im E-Commerce Sektor steigen die Angebote an Waren und Gütern, vor allem in regional schwächeren Regionen. Zusätzlich wird auf der Seite der Angebote der Wettbewerbsdruck enorm erhöht, da die Konkurrenz nicht mehr regional trennbar ist. Durch dieses Phänomen wird der Druck auf die Preispolitik, die Sichtbarkeit und vor allem die Qualität von Produkten immer relevanter.²³

Im Bereich der Nachfrage kann E-Commerce zu positiven Faktoren führen, denn der Informationsstand und somit der Vergleichsmöglichkeit ist rund um die Uhr möglich. Dadurch werden Kund*innen zum Kaufprozess animiert und auch die Kaufentscheidung an sich optimiert.²⁴

In der angeführten Grafik ist ersichtlich, wie viele Onlineshop Besuche schlussendlich zu einem Kauf führten. In 33 der 57 untersuchten Märkte liegt der Kaufwert bei ca. 1,0 – 1,9 Prozent. Vergleichsweise werden in Deutschland 2,3 Prozent der Online-Besuche mit einem Kauf beendet.²⁵



Abbildung 5: Übersicht Online-Besuche vs. Kaufverhalten, Brandt (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

²³ Vgl. Graf/Köppl-Turyna/Schwarzbauer/Höslinger/Redl (2021), Online-Quelle [19.09.2022].

²⁴ Vgl. Graf/Köppl-Turyna/Schwarzbauer/Höslinger/Redl (2021), Online-Quelle [19.09.2022].

²⁵ Vgl. Brandt (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

4 B2C FASHION

Der aus dem englisch stammende Begriff Fashion umfasst vor allem dem Bereich der Mode, sowie auch die Erweiterungen in Richtung Accessoires, wie Taschen und Schuhe. Grundsätzlich werden in B2C Fashion die aktuellen Trends rund um die Bekleidungsbranche und deren Nutzung definiert.²⁶

Die Abkürzung B2C – Business-to-Customer befasst sich mit den geschäftlichen Beziehungen zwischen Unternehmer*innen und Konsumenten*innen. Hierbei werden Angebote von Unternehmen auf Privatkund*innen ausgerichtet und Kommunikationskanäle sowie Marketing-Strategien dahingehend forciert. Vor allem der Bereich der Kundenbeziehung steht im innerhalb von B2C sehr stark im Fokus. Eine erfolgreiche Kundenkommunikation und eine dazugehörige Kundenbindung mit Endkund*innen setzen wichtige Meilensteine im Zuge einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.²⁷

4.1 Bereiche B2C Fashion

4.1.1 Stationärer Handel

Der stationäre Handel im Bereich B2C Fashion umfasst den Verkauf von Modeprodukten direkt an Endverbraucher*innen über physische Geschäfte oder Verkaufsstellen. Hier sind einige spezifische Aspekte und Merkmale des stationären Handels im B2C Fashion-Bereich:²⁸

Physische Präsenz und Produktpräsentation: Kund*innen können die Kleidungsstücke und Accessoires direkt im Geschäft sehen, anprobieren und die Materialien fühlen, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Dies ermöglicht ein persönliches Einkaufserlebnis und fördert die Kaufbereitschaft.

Einkaufserlebnis und Atmosphäre: Modegeschäfte investieren häufig in die Gestaltung der Ladenfläche, um eine attraktive und inspirierende Atmosphäre zu schaffen. Dies kann durch ansprechende Schaufenster, gut organisierte Auslagen und Musik oder Duftmarketing verstärkt werden, um ein positives Einkaufserlebnis zu bieten.

Expertise und Beratung: Verkäufer*innen im Modeeinzelhandel sind oft geschult, um Kund*innen bei der Auswahl von Kleidung zu beraten, die ihren Stil und ihre Passformbedürfnisse erfüllt. Diese persönliche Beratung ist ein wichtiger Vorteil gegenüber reinen Online-Käufen.

Sofortige Verfügbarkeit und Anproben: Kund*innen können sofort sehen, welche Größen und Farben verfügbar sind, und die Kleidungsstücke direkt anprobieren, um sicherzustellen, dass sie passen und gefallen.

Rückgabe- und Umtauschpolitik: Viele stationäre Geschäfte bieten flexible Rückgabe- und Umtauschmöglichkeiten an, was für Kund*innen eine zusätzliche Sicherheit beim Kauf darstellen kann.

²⁶ Vgl. Jost (2015), Online-Quelle [23.03.2023].

²⁷ Vgl. Behrens (2021), Online-Quelle [23.03.2023].

²⁸ Vgl. Van Heuven (2020), S. 23 ff.

4.1.2 Digitaler Handel

Das Shoppingerlebnis steht für Kund*innen im Vordergrund, hierzu werden nicht nur mehr physische Standorte besucht, sondern der Fokus erweitert sich ebenso auf den E-Commerce Bereich. Der E-Commerce Bereich konnte im Jahr 2021, bedingt durch den Treiber Corona-Pandemie, einen Umsatzrekord erzielen.²⁹

Der konstante Anstieg des E-Commerce Sektors spiegelt sich vor allem in der Fashion Branche wider. Aus europäischer Sicht sind Frankreich, Deutschland und das Vereinte Königreich als führende Fashion E-Commerce Länder erkennbar. Der grenzüberschreitende Modehandel steht immer mehr auf Vormarsch. Giganten wie Zalando, Amazon, Shein aber auch H&M werden als Hauptakteure im Onlinehandel für Fashion genutzt.³⁰

Merkmal der Fashion Branche im E-Commerce

Im Zusammenhang mit Fashion im E-Commerce sind vor allem einige Merkmale, welche diese Branche auszeichnen, erkennbar:³¹

- Kundenservice – durch den Aufbau eines verlässlichen Service kann eine langfristige Marke, sowie auch Kundentreue geschaffen werden.
- Loyalität gegenüber Kund*innen - Hierbei ist erkennbar, dass Belohnungssysteme und Treuebonifikationen eine optimale Möglichkeit zur Kundenbindung darstellen.
- Automatisierung – Die Präsentation und der Kaufprozess sollen einfach und schnell erfolgen. Durch die schnelle und unkomplizierte Abwicklung von Bestellungen, können Umsätze dahinter gesteigert werden.
- Kommunikation - Die Kommunikation im Fashion E-Commerce wird immer mehr durch Live-Chats optimiert. Fragen zu gewünschten Produkten und schnelle, personalisierte Antworten, erweitern das Kaufvergnügen. Benutzerbezogene Empfehlungen können dadurch ebenso einen höheren Warenkorbwert schaffen.
- Marktplatznutzung – Die Präsentation und der Verkauf von Produkten auf unterschiedlichen Marktplätzen ermöglichen eine Reichweite und steigern, dadurch ebenso den Umsatz der jeweiligen Anbieter*innen.

4.2 Entwicklungen - B2C Fashion

Die Entwicklungen im B2C Fashion haben in den letzten Jahren bedeutende Veränderungen erfahren. Von der Digitalisierung des Einkaufserlebnisses bis zur Nachhaltigkeit in der Produktion. Die angeführten Unterkapitel befassen sich mit den Veränderungen und Innovationen in B2C Fashion.

²⁹ Vgl. Elsbeck (2022), Online-Quelle [23.03.2023].

³⁰ Vgl. Sieger (2022), Online-Quelle [23.03.2023].

³¹ Vgl. Ender (2022), Online-Quelle [23.03.2023].

4.2.1 Entwicklungen im digitalen Bereich

Durch die stetige Weiterentwicklung und die Veränderung der Bedürfnisse wird auch die E-Commerce Branche vor neue Herausforderungen und Trends gestellt.

Kommende Trends zeigen eine erkennbare Richtung einer Entwicklung. Im Bereich des E-Commerce zeigen sich Tendenzen, welche die Nachfrage und das weitere Kaufverhalten verändern. Ebenso werden Vorlieben von Kund*innen hervorgehoben und das Spektrum der Nutzer*innen erweitert.³²

Anbei werden nun die aktuellen Trends hinsichtlich E-Commerce aufgezeigt:

Augmented Reality und Virtual Reality

Die Augmented Reality-Technologie ermöglicht es Kund*innen, Produkte direkt in ihre zukünftige Umgebung zu integrieren. Dabei werden die Produkte nahezu physisch anfassbar und Einkäufe deutlich einfacher. Durch weiterentwickelte Technologien erwartet die Augmented Reality einen fixen Standpunkt im E-Commerce.³³



Abbildung 6 : Beispieldarstellung von AR in der Fashion Branche, Smarttek (2024), Online-Quelle [12.12.2024]

Machine Learning und Künstliche Intelligenz

Machine Learning und Künstliche Intelligenz haben bereits eine enorme Auswirkung auf unterschiedlichste Tätigkeitsbereiche. Die genutzten Algorithmen ermöglichen es einem computergesteuerten System bis zu einem gewissen Grad, Analysen und Verhalten entsprechend anzupassen. Im Hintergrund ausgeführte Datenbank-Analysen, sowie die Verwendung von Sensoren können dadurch das Kaufverhalten optimieren. Beispielsweise häufen sich immer öfter Empfehlungen oder auch „Vorschläge für Sie“ in den jeweiligen E-Shops. Anhand von gekauften, angeschauten oder ergänzend zum ausgewählten Artikel von weiteren Kund*innen können Empfehlungen ausgespielt werden.³⁴

³² Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020).

³³ Vgl. Reed (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

³⁴ Vgl. Uzunogul (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

Voice Commerce

Virtuelle Assistent*innen wie Alexa von Amazon oder Google Home und auch weitere schaffen die Möglichkeit Anweisungen bzw. Bestellungen sprachlich zu steuern. Durch Plug-Ins können diese Assistent*innen in Onlineshops integriert werden. Nach Ausreifung dieser Technologie wird es möglich sein, Bestellungen im E-Commerce unter sprachlicher Aufforderung zu tätigen.³⁵

5G und der Mobile Commerce

Effiziente Datenverfügbarkeit ist die Grundlage für den Onlinehandel. Da sich das Kaufverhalten immer mehr in Richtung „Mobile Shopping“ verändert, müssen diverse Smart-Devices inkl. Datennutzung regional übergreifend ermöglicht werden. Für den E-Commerce Anbieter*innen bedeutet dies, dass Plattformen und Onlineshops, via App bzw. mobile Version verfügbar gemacht werden. Vor allem hinsichtlich des angeführten Trends zur Augmented Reality wird eine enorme Download-Geschwindigkeit benötigt. Durch die Ausrollung und weitergehenden Nutzung von 5G können Online-Marktplätze außergewöhnliches Potential schöpfen.³⁶

Chatbots

Als Chatbots bezeichnet man eine intelligente Technologie, welche auf maschinellem Lernen basiert. Kund*innen können mit einer virtuellen Umgebung, welche mit einem Algorithmus ausgestattet ist, chatten. Hinsichtlich des Kundenerlebnisses können Fragen mithilfe eines festgelegten Verfahrens beantwortet werden und zum erwünschten Resultat führen. In den ersten Phasen werden diese Chatbots vor allem für allgemeine Fragen beispielsweise Versandoptionen oder auch Produktinformationen genutzt.³⁷

Social Commerce

Menschen verbringen heutzutage täglich mehrere Stunden im Internet. Einen Großteil dieser Zeit nutzen sie soziale Medien, wodurch das Thema „Social Commerce“ zunehmend an Bedeutung gewinnt. So finden zunehmend mehr Verkäufe über Plattformen wie Facebook, Instagram oder Pinterest statt. Dabei hängt die Wahl der für die am besten geeigneten Social Media-Plattform selbstverständlich von der Produktpalette ab. Der Social Commerce verkürzt die Customer Journey der Kund*innen immens. Die Zahl der Verbraucher*innen, die Produkte über Social Media entdecken und kaufen wollen, stieg zuletzt deutlich – insbesondere bei Millennials und Digital Natives. Visuelle Inhalte führen zu einem noch ansprechenderen Einkaufserlebnis und Social Commerce ermöglicht es den Kund*innen, von der ersten Inspiration bis zum abschließenden Kauf, alles gebündelt an einem Ort zu finden.³⁸

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit wird in vielen Bereichen des Lebens zunehmend relevant. Dadurch werden auch der Onlinehandel und die Nachfrage hinsichtlich der Kund*innen vermehrt geprägt. Beispielsweise können bei

³⁵ Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

³⁶ Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

³⁷ Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

³⁸ Vgl. Reed (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

Materialien nachhaltige Angebote geschaffen werden. Wiederverwendbare Verpackungen, Rohstoffe, welche eine Produktlebensdauer ermöglichen, umweltschonende Entsorgung und recyclebare Alternativen. Zusätzlich steigt im Zuge einer Onlinebestellung auch die Möglichkeit Spenden zu nutzen. Beispielsweise ein Spendenbetrag für einen nachhaltigen Versand, oder eine nachhaltige Produktion. Hier kann im Zuge eines transparenten Kommunikationswegs die Nachhaltigkeit im Allgemeinen gefördert werden.³⁹

Personalisierung

Laut Erfahrungsberichten im beruflichen Alltag wird die persönliche Kommunikation mit Kund*innen immer höhergeschrieben. Anhand von Empfehlungen, sowie personalisierter Kundenkommunikation kann das wiederholte Kaufen und die weitere Nutzung des jeweiligen Angebots gesteigert werden. Durch die Nutzung von Big Data, kann das Einkaufsverhalten analysiert und dahingehend die Kommunikation mit angepassten Angeboten an Kund*innen abgestimmt werden.⁴⁰

Marktplätze vs. einzigartige, kleinere Player

Die Nutzung digitaler Marktplätze nimmt kontinuierlich zu. Beispiele hierfür sind Amazon, Zalando und AboutYou. Durch das breite Spektrum an Angeboten hat der Kund*in die Möglichkeit ein vollumfängliches Einkaufserlebnis zu erhalten. Für einen E-Shop Anbieter*in wird hierbei eine einfache Ausrollung durch verschiedene Plattformen ermöglicht.⁴¹

Direct to Consumer (D2C)

Online-Marktplätze sind ein steigendes Geschäftsmodell, jedoch nimmt parallel auch der Anteil von „Direct to Consumer“ stetig zu. Durch die Verwendung von D2C lassen sich Transportwege und Lagerkapazitäten reduzieren, wodurch Kund*innen in der Regel eine zügigere Lieferung erhalten.⁴²

Zahlungsmethoden (virtuelle Währungen)

Vor Jahren wurden in Onlineshops noch so genannte Standard-Zahlarten wie beispielsweise Kreditkarte, Kauf auf Rechnung und Lastschrift angeboten. Durch das steigende Kaufverhalten im E-Commerce hat sich auch die Palette der möglichen Zahlarten geändert. Zahlungsmethoden wie etwa Paypal, Sofortüberweisung, AmazonPay oder ApplePay werden zunehmend angeboten und für die Kunden zugänglich gemacht. Mit der zusätzlichen Einführung virtueller Währungen öffnet sich eine weitere Welt für den Onlinehandel. Denn Facebook hat bekanntgegeben, dass das Unternehmen an einer Kryptowährung für die Benutzer*innen der Anwendung Whatsapp arbeitet.⁴³

Änderung der Versandoptionen

³⁹ Vgl. Uzunogul (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

⁴⁰ Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

⁴¹ Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

⁴² Vgl. Ager (2022), Online-Quelle [19.09.2022].

⁴³ Vgl. Reed (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

Durch die steigende Nachfrage und die Zunahme des Online-Handels stehen Verteilerzentren vor Herausforderungen. Gleichzeitig sind Logistikunternehmen einem wachsenden Druck ausgesetzt, da sie immer größere Paketmengen transportieren müssen. Beispielsweise hat PostNL in den Niederlanden beschlossen, auf den Zweitversuch bei der Zustellung von Paketen zu verzichten, um mehr Zeit für die Zustellung weiterer Pakete zu haben. In Österreich wird die Zustellung von Paketen an die Wunsch-Abholstationen der Österreichischen Post immer häufiger genutzt. ⁴⁴

4.2.2 Digitale Innovationen

Innovationen hinsichtlich des digitalen Handels werden im Zuge der digitalen Transformation immer sichtbarer. Im Bereich des E-Commerce spricht man von Innovationen in zwei Bereichen: Innovationen im Front-End und Innovationen im Back-End. Hierbei spricht man beispielsweise im Front-End von Innovationen, welche direkt für den Kund*in sichtbar sind und als Applikationen genutzt werden. Wiederrum ist das Back-End für die Kund*innen nicht erkennbar, aber dennoch spürbar, da Prozesse verbessert, oder Steuerungen optimiert werden. Bei Back-End Innovationen kann man vor allem den Wettbewerbsvorteil erkennen, da entscheidende Änderungen nicht sofort vom Mitbewerber*innen identifiziert werden können. ⁴⁵

Im angeführten Schaubild wird erkennbar gemacht, welche Kommunikationsmöglichkeiten im E-Commerce nutzbar sind.



Abbildung 7: Übersicht Front-End E-Commerce Kommunikation, ECommercer-Berater (2022), Onlinequelle [09.10.2022].

⁴⁴ Vgl. Uzunogul (2024), Online-Quelle [10.07.2024].

⁴⁵ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 14.

4.2.2.1 Innovationen im Front-End

Die Hauptaufgabe bei Innovationen im Front-End ist, Nutzern*innen und Kund*innen ein Höchstmaß an Funktionalität und Bedienfreundlichkeit, sowie ein positives Nutzungserlebnis zu ermöglichen. Hier hat man vor allem im Bereich von Programmierung und Gestaltung des Onlineshops hohe Umsetzungsmöglichkeiten. Ebenso können durch mobile Applikationen, aber auch Produktqualität, Produktpreise, und Services Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb geschaffen werden.⁴⁶

Durch den technischen Fortschritt rund um den Informationsbereich zeichnen sich aus aktueller Sicht künftige Innovationen mit Potential zum flächendeckenden Einsatz ab:⁴⁷

- ▶ Personalisierung des Onlineshops
- ▶ Automatisierte Produktempfehlungen durch den Einsatz von Recommendation-Engines
- ▶ Mobile Commerce – Nutzung von Onlineshops an verschiedenen Endgeräten
- ▶ Integration von Barcode-Scanning
- ▶ Bilderkennung
- ▶ Nutzung des Standorts bei GeoTargeting
- ▶ Nutzung von Sprachsteuerung durch Assistenzsysteme
- ▶ Verknüpfung von Smart Home und E-Commerce Plattformen
- ▶ Datenanalysen zur Prognose relevanter, operativer Parameter

4.2.2.2 Innovationen im Back-End

Der Bereich rund um Back-End Innovationen befasst sich vor allem mit den Kernprozessen der Datenverarbeitung, der Logistik, der Zahlungsverwaltung und weitergehend dem gesteuerten Online-Marketing. Durch die Automatisierung in diesen Bereichen und dem Einsatz von rechnergestützten Lösungen kann die Qualität und Effizienz der Prozessschritte erhöht werden.⁴⁸

Der Innovationsbereich des Online-Marketings befasst sich insbesondere mit der erlaubten und akzeptierten Datenverarbeitung und der weitergehenden personalisierten Ansprache von Kund*innen. Hiermit werden Streueffekte im Werbebereich vermieden und wirkungsvollere Werbemaßnahmen umgesetzt. Je mehr Daten von Kund*innen preisgegeben werden, desto sichtbarer ist der Nutzen hinsichtlich einer personalisierten Kommunikation.⁴⁹

Ebenso ist der Logistikbereich nutzbar für die Umsetzung zentraler Innovationsthemen. Durch die Integration von Daten entlang der Supply Chain, können Logistik-Prozesse optimiert und über digitale Daten und Netzwerke gesteuert werden. Bereits vorhanden Innovationen haben eine Beschleunigung der Lieferung und eine Transparenz des Lieferprozesses geschaffen. Durch das vorhandene logistische

⁴⁶ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 15.

⁴⁷ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 15.

⁴⁸ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 17.

Angebotsspektrum bei Versandhändler*innen und der genannten Transparenz im Lieferprozess ist ein wachsendes Vertrauen hinsichtlich der Lieferqualität im Kundenbereich erkennbar.⁵⁰

Beispiele für Back-End Innovationen im Logistik Bereich sind genutzte Algorithmen für die Identifizierung und Platzierung von Waren im Lager. Dies ermöglicht eine Verbesserung während des Prozessschrittes der Einlagerung, aber auch eine zeitliche Optimierung gegenüber den Laufwegen für Lagermitarbeiter*innen und somit eine Beschleunigung der Versandvorbereitung.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 17.

⁵¹ Vgl. Große Holtfort/Geibel/Kracht (2020), S. 17.

4.3 Veränderungen durch externe Faktoren

Technologische Fortschritte, gesellschaftliche Entwicklungen und wirtschaftliche Herausforderungen haben zahlreiche Branchen tiefgreifend verändert. Im B2C-Bereich wirken sich insbesondere die Digitalisierung, veränderte Verbraucherpräferenzen durch Corona und der wachsende Fokus auf Nachhaltigkeit stark auf Geschäftsmodelle und Kundeninteraktionen aus.⁵²

4.3.1 Corona-Pandemie

Der Onlinehandel hatte bereits vor der Corona-Pandemie ein spürbares Wachstum hinter sich. Durch die Veränderungen und auch Einschränkung der Krise veränderte sich das Online-Aufkommen im Shopping Bereich nochmals.⁵³

Laut einer Umfrage von Statista bestellen 38 % der befragten Personen seit Corona mehr im Internet.

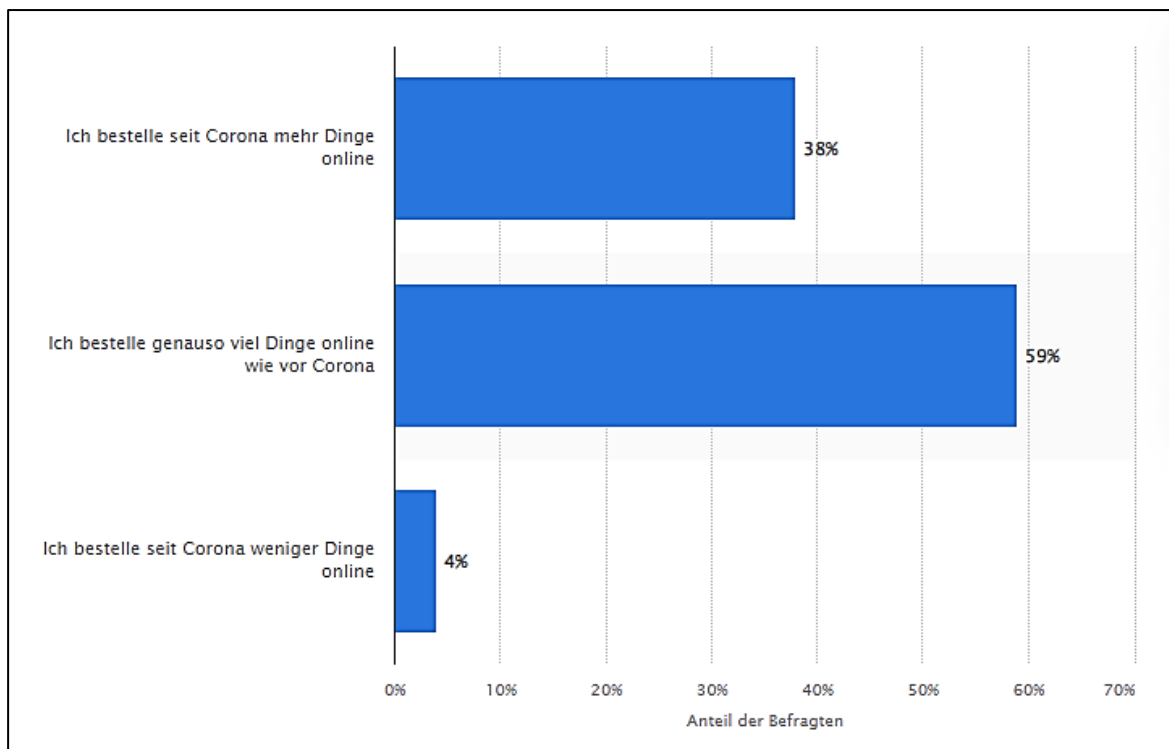


Abbildung 8: Übersicht der Veränderung des Bestellverhaltens seit der Corona-Pandemie, Statista (2021), Onlinequelle [09.10.2022].

Durch ausgesprochene Kontaktbeschränkungen und Einschränkung des stationären Handelsangebot wurde der Online-Handel zum Stützpfeiler der Wirtschaft. Neben der Nutzung von Onlineshops, wurden auch immer mehr Lieferangebote in unterschiedlichen Bereichen präsent. Anhand des Trendmonitor Deutschland ist ersichtlich, dass es eine Veränderung des Bestellverhaltens gegeben hat.⁵⁴

⁵² Vgl. Ruyet (2022), Online-Quelle [21.09.2022]

⁵³ Vgl. Rusche (2021), Online-Quelle [20.09.2022].

⁵⁴ Vgl. Ober (2021), Online-Quelle [20.09.2022].

VERGLEICH ONLINE-SHOPPING 2019 UND 2020

(vor und nach dem Corona-Lockdown)

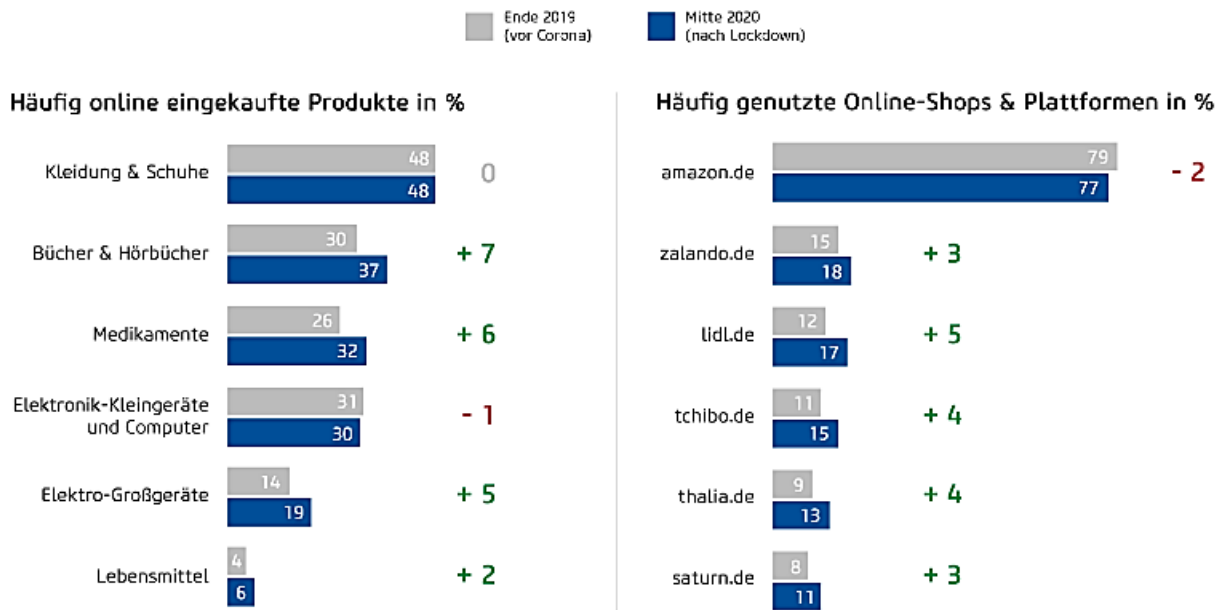
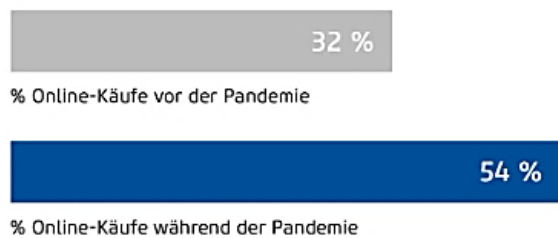


Abbildung 9: Vergleich Online-Shopping 2019 und 2020, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].

Durch eine weitere Studie wurde die gesamtheitliche Betrachtung des E-Commerce und die Nutzung des Onlinehandels noch präsenter. Anhand der Studie von YouGov wurde erkennbar, dass seit dem Lockdown ein Anstieg von 22 % im E-Commerce erkennbar war.⁵⁵

AUSWIRKUNGEN DURCH COVID-19

Wieviel Prozent der Käufe wurden vor der Pandemie im Vergleich zu jetzt online getätigt?



Die Befragten haben seit Beginn des Lockdowns im E-Commerce einen Anstieg von 22 % festgestellt.

Abbildung 10: Auswirkung des Kaufverhaltens durch Covid-19, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].

Die entstandene Veränderung und fortlaufende Anpassung der Märkte-Verschiebung streut ein besonderes Potential auf die Nutzung des digitalen Handels. Um einen nachhaltigen Erfolg und eine weitere stabile Handelswirtschaft zu prägen, ist es notwendig weitere Maßnahmen zu tätigen und

⁵⁵ Vgl. Ober (2021), Online-Quelle [20.09.2022].

Sicherheit für die Kund*innen im E-Commerce zu schaffen. Anhand einer Umfrage von Statista ist erkennbar, dass die Wahrscheinlichkeit des vermehrten Online-Handels weiters genutzt wird.⁵⁶

WIE WAHRSCHEINLICH IST ES, DASS SIE AUCH NACH DER CORONA-KRISE VERMEHRT ONLINE EINKAUFEN?

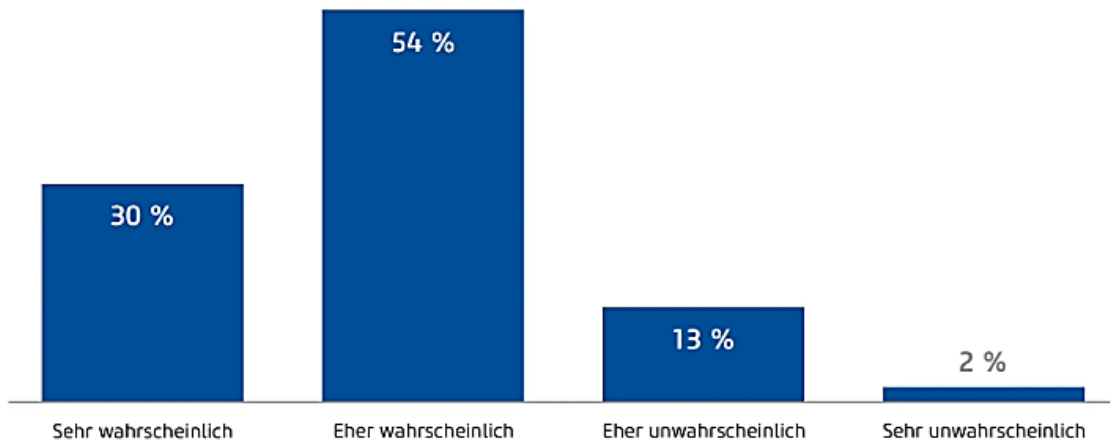


Abbildung 11 : Wahrscheinlichkeit der Online-Käufe nach Covid-19, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].

Dadurch kann man das E-Commerce, sowie auch den erweiterten Online-Handel als einen Gewinner*in der Corona-Pandemie erachten. Durch die Steigung der digitalen Nutzung und des dadurch erhöhten Aufkommens im digitalen Handel wurde gezwungenermaßen der Druck auf digitale Innovationen und Optimierungen des Online-Handels ermöglicht. Zusätzlich wurden durch die notgedrungenen Anpassungen auch die Denkweisen der Nutzer*innen angeregt, wodurch eine Beschleunigung der Digitalisierung spürbar wurde. Das Resultat daraus ist, dass neue Märkte und Absatzmöglichkeiten für Unternehmen entstanden sind und Omni- oder Cross-Channel-Strategien den Einzelhandel nachhaltig sichern können. Die Zukunft ist, auch ohne eine globale Pandemie, digital.⁵⁷

4.4 Problematiken im B2C Fashion Bereich

Durch das stetige Wachstum, aber auch das veränderte Kaufverhalten wurde ebenso der B2C Fashion Bereich von Veränderungen und dahingehenden Problematiken nicht verschont. Steigende Anforderungen an das Produkt, der Wunsch nach einem individuellen Käuferlebnis und das Einhalten von ethischen Vorsätzen wird für Händler*innen eine immer größere Herausforderung.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Ober (2021), Online-Quelle [20.09.2022].

⁵⁷ Vgl. Ober (2021), Online-Quelle [20.09.2022].

⁵⁸ Vgl. Salesforce (2021), Online-Quelle [07.05.2023].

In den beiden kommenden Absätzen werden die Thematiken rund um Nachhaltigkeit im Fashion E-Commerce, sowie auch die möglichen Ansätze im Bereich der Retouren thematisiert.

4.4.1 Nachhaltigkeit im B2C Fashion E-Commerce

Nachhaltigkeit und der Beitrag von jedem wird in den täglichen Medien immer mehr thematisiert. Anhand des Reports „Nachhaltiger Konsum 2021“ von Statista wurde schon erkennbar, dass Nachhaltigkeit immer mehr zu einem ausschlaggebenden Kaufkriterium wird. Rund 25% der befragten Personen im Bereich Mode und Fashion sagten aus, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Punkt bei den Produkten ist. Vordergründig für nachhaltige Fashion sind die Thematiken von Umweltschutz, eigenes Gewissen und soziale Gerechtigkeit. Jedoch die mangelnde Glaubwürdigkeit und die Preisdifferenzen zeigen nach wie vor große Hemmnisse bei nachhaltigen Käufen auf.⁵⁹

Durch das Auseinanderklaffen der Nachhaltigkeitsschere greifen immer mehr Personen zu Secondhand-Waren. Hierbei wird das persönliche Interesse an Nachhaltigkeit genutzt und die Preise dahinter verkleinern sich ebenso. Diesbezüglich wird auch der Fashion E-Commerce nicht von Secondhand verschont.⁶⁰

4.4.2 Retouren-Problematik im B2C Fashion E-Commerce

Ein großer Bestandteil des Fashion-Handels ist das Negativszenario von Retouren. Diese werden als umweltschädlich und teuer definiert. Die Rücksendequote im Fashion-Bereich wird mit ca. 50 Prozent prognostiziert. Durch unkontrollierte Rücksendungen werden Nachhaltigkeitsziele beeinflusst, aber auch Veränderung der Gewinnspanne ist klar erkennbar.⁶¹

Um die Thematik rund um Retouren anzupassen und ggf. zu verändern, schlagen Einzelhändler unterschiedliche Wege ein. Beispielsweise gilt Zara als einer der Vorreiter, welcher Retourenkosten von Kund*innen einfordert. Dieser Ansatz wird von immer mehr Händl*innen angedacht und eingesetzt.⁶²

⁵⁹ Vgl. Albrecht-Fuhrmann (2021), Online-Quelle [07.05.2023].

⁶⁰ Vgl. Arvato (2020), Online-Quelle [07.05.2023].

⁶¹ Vgl. Mohr (2023), Online-Quelle [07.05.2023].

⁶² Vgl. Dmexco (2022), Online-Quelle [07.05.2023].

Zusätzlich wollen immer mehr Einzelhändler*innen das Problem an der Wurzel betrachten, fehlenden Produktinformationen, sowie auch Details zur Passform und Schnitt des Produkts fordern Teams im Background der Anbieter*innen. Durch die Verbesserung der Produktinformationen kann eine Verringerung des Retouren Aufkommens angestrebt werden. Ebenso wird der Fortschritt von Augmented Reality (AR) im Einsatz von Onlineshops aktiver. Durch die digitale Anprobe von Kleidungsstücken wird das Risiko zu Bestellungen von falschen oder nicht passenden Produkten verringert.⁶³

In der angeführten Übersicht ist erkennbar, welche Kostentreiber im Retourengeschäft vorhanden sind.

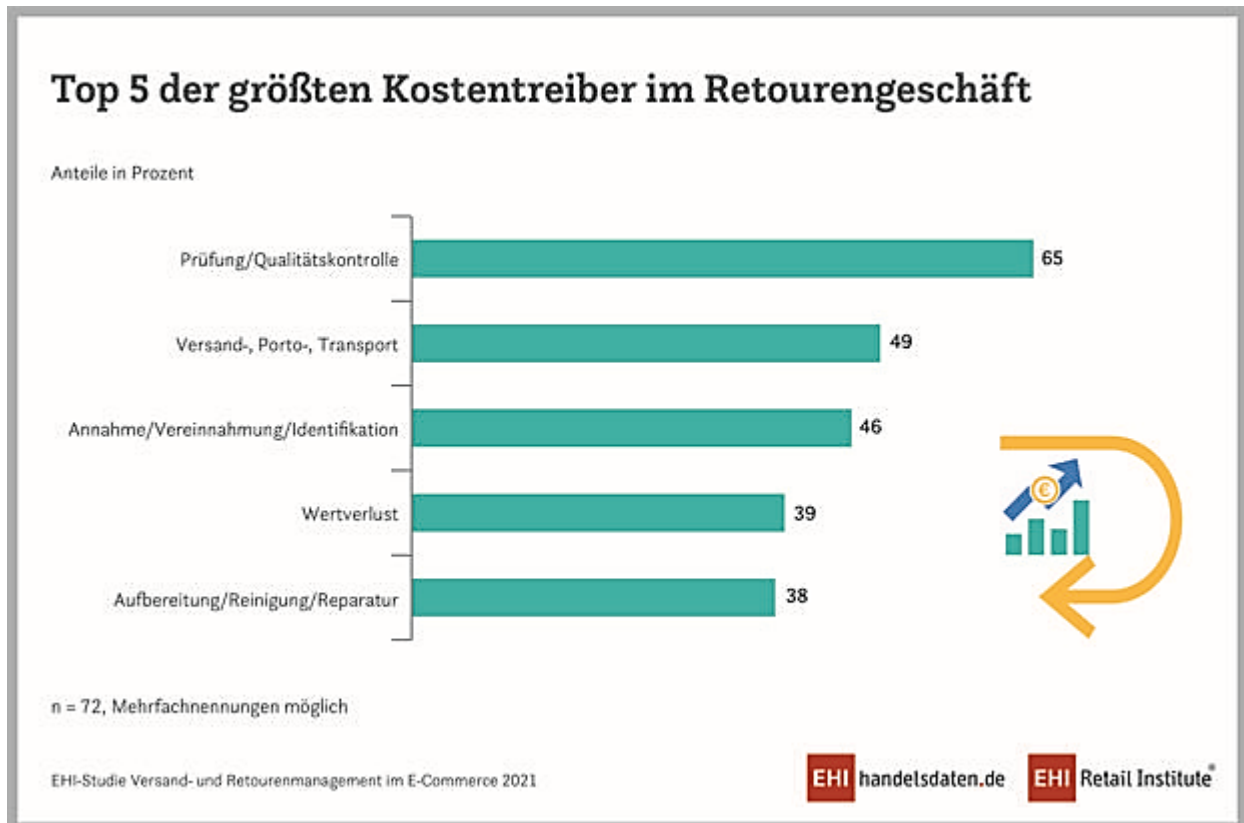


Abbildung 12: Übersicht der Kostentreiber bei Retouren, Textilzeitung (2021), Onlinequelle [30.04.2023].

⁶³ Vgl. Dmexco (2022), Online-Quelle [07.05.2023].

5 MÖGLICHKEITEN EINES E-SHOPS IM B2C FASHION BEREICH

5.1 Technologische Möglichkeiten

Durch den Fortschritt der Zeit und der technologischen Weiterentwicklungen ergeben sich immer mehr Chancen für Anbieter*innen im B2C Fashion E-Commerce. Um Trends mitnutzen zu können und Kundenbedürfnisse zu erfüllen, müssen E-Shop Anbieter*innen die gezeigte Oberfläche und auch die dahinterliegenden Prozesse verbessern, optimieren und ggf. erneuern. Die angeführten Thematiken zeigen Beispiele, welche von Fashion Betreibern aus technologischer Sicht genutzt werden können und zeitgemäß einen Fortschritt des Shops zeigen. ⁶⁴

- **Plug-Ins für Live-Video-Shopping**
Durch die persönliche Beratung und den direkten Kundenkontakt kann das Shopping-Erlebnis im stationären Handel abgelöst werden.
- **Plug-ins zur Nutzung von Augmented und Virtual Reality**
Als Kund*in erhält man eine wesentlich bessere Vorstellung des Produkts. Eine direkte Interaktion mit dem Produkt wird hervorgerufen und Fehlkäufen wird vorgebeugt.
- **Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)**
Im Bereich des Kundenservice ist der Einsatz von KI ein wichtiger Schritt, um dadurch eine schnelle und kundenorientierte Serviceleistung anzubieten.
Ebenso innerhalb des E-Shops um eine fortschreitende Analyse des Kundenverhaltens zu ermöglichen und somit eine Verbesserung des E-Shops zu garantieren.
- **Optimierung der Bestellprozesse und damit eine Beschleunigung der Kaufabwicklung**
- **Integration von Social Media**
Verknüpfung mit Social-Media-Kanälen und abgestimmten Produktauftritten, sowie auch Nutzungsverhalten durch übergreifende Informationen und Rabattaktionen nutzen.
- **Responsive Design von E-Shops**
- **Einsatz von optimierten Produkt-Informations-Modulen**

5.2 Kund*innen Bedürfnisse

Von der Onlinebestellung bis hin zum Paketempfang stellen immer mehr Kund*innen bestimmte Anforderungen und geforderte Bedürfnisse müssen von der E-Commerce Branche gedeckt werden. Um im B2C Bereich nachhaltigen Erfolg zu erhalten, steht die Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Transparenz, Einbindung von Vorlieben und Kritikpunkten der Nutzer*innen, sowie auch die Optimierung des Lieferprozesses werden unumgängliche Punkte, welche eingehalten werden müssen. ⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Geibel (2022), Online-Quelle [07.05.2023].

⁶⁵ Vgl. Klein (2021), Online-Quelle [21.09.2022].

Damit die Zufriedenheit von Kund*innen gesteigert wird, müssen grundlegende Faktoren rund um dahinterliegende Bedürfnisse erkannt und genutzt werden. ⁶⁶

Grundanforderungen für einen Onlineshop:

- Mobile Commerce: Erreichbarkeit von einem mobilen Endgerät
- Der Einkauf wird dadurch von überall aus getätigt. Der Shop muss stets erreichbar und leistungsstark sein.
- Bequem, einfach und unkompliziert

Je nach Hintergrund der Zielgruppe können die angeführten Parameter definiert werden. Übergeordnet gibt es Kriterien, welche für jede Zielgruppe relevant sind: ⁶⁷

- Hochwertige Qualität der Produkte
- Aussagekräftige Beschreibungen
- Faires Preisniveau
- Transparente und unkomplizierte Retourenabwicklung
- Verantwortungsbewusster Umgang mit personenbezogenen Daten
- Nachvollziehbare Versandkosten und schnelle Versandgeschwindigkeit
- Attraktive Rabattangebote
- Verfügbarkeit von Waren
- Vertrauenswürdige und persönliche Rezensionen
- Markenbekanntheit
- Intuitive Seitennavigation

⁶⁶ Vgl. Linnemann (2021), Online-Quelle [07.05.2023].

⁶⁷ Vgl. Linnemann (2021), Online-Quelle [07.05.2023].

6 OMNICHANNEL

Omnichannel-Marketing ist eine Strategie, die digitale, analoge und physische Kanäle nutzt, um mit Kund*innen zu interagieren. Im Unterschied zum Multichannel-Marketing sind die verschiedenen Kanäle nahtlos integriert. Kundenrelevante Daten sind über alle Kanäle hinweg verfügbar und die Customer Journey ist auf allen Plattformen konsistent und auf die individuelle Person zugeschnitten.⁶⁸

6.1 Definition und Konzept

Die Omnichannel-Strategie integriert frühere Konzepte und nutzt alle verfügbaren Kanäle, um sie miteinander zu verknüpfen. Kund*innen können sich online über ein Produkt informieren und dann mit einer passenden App das nächste Geschäft finden, um dort persönliche Beratung zu erhalten und das Produkt physisch zu erleben. Die App kann im Laden zusätzliche Informationen oder Vorschläge zu ähnlichen Produkten liefern. Das Customer Journey Mapping hilft dabei, die Wege der Kund*innen zu erkennen und benutzerfreundlich zu gestalten. Der Omnichannel-Ansatz basiert auf einer zentralen Datenbank, die alle aktuellen Kundendaten erfasst. Die verschiedenen Kanäle sind darauf abgestimmt und greifen während des Verkaufsprozesses ineinander. Die Kund*innen können ihre favorisierten Produkte und Einstellungen nahtlos vom PC zu Hause in den Laden oder überallhin, wo sie ihr Smartphone mitnehmen, mitnehmen. Mit der richtigen Strategie können Kund*innen dort abholen, wo sie sich wohl fühlen und zum Kauf bereit sind, egal ob es sich um Preisvergleicher*innen oder Spontankäufer*innen handelt. Darüber hinaus ist es wichtig, einen integrierten Service für Retouren und Zahlungen sowie einen Technik-Support anzubieten.⁶⁹



Abbildung 13: Übersicht Omnichannel Marketing, Techaffinity (2022), Onlinequelle [12.12.2024].

⁶⁸ Vgl. Ionos SE (2022), Online-Quelle [14.09.2023].

⁶⁹ Vgl. Ionos SE (2022), Online-Quelle [14.09.2023].

6.1.1 Säulen der Omnichannel Strategie

Für Unternehmen und Verbraucher*innen, die die Vorteile erkennen und gezielt nahtlose Omni-Channel-Interaktionen fördern möchten, ist die Integration von Einzelhandels-, sozialen, mobilen und Massenkommunikationskanälen von zentraler Bedeutung. Ziel ist es, sowohl die Kundenerfahrungen als auch den Gesamtumsatz über alle Kanäle hinweg zu optimieren. Das dargestellte Schaubild illustriert dabei die vier tragenden Säulen des Omni-Channel-Ansatzes.⁷⁰

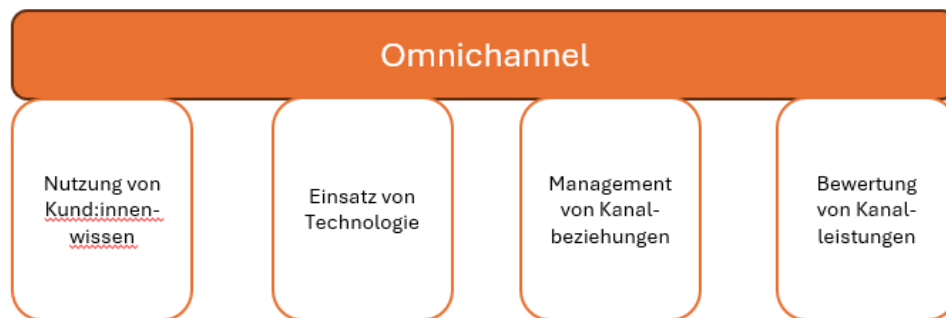


Abbildung 14: 4 Säulen der Omnichannel Strategie, Quelle: Eigene Darstellung.

6.1.1.1 Nutzung von Kund*innenwissen

Die erste Säule einer effektiven Omni-Channel-Strategie ist ein tiefgehendes Verständnis der Kund*in, gestützt auf umfangreiche Daten. In einer Omni-Channel-Umgebung stehen Unternehmen reichhaltige Daten zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen, detaillierte Einblicke in die Bedürfnisse, Vorlieben und Verhaltensweisen ihrer Kund*innen zu gewinnen. Omni-Channel-Anbieter*innen sollten Daten aus verschiedenen Quellen nutzen, darunter physische Ladenbesuche, Anrufe beim Kundenservice, Informationen aus Treueprogrammen, Besuche auf Webseiten und mobilen Plattformen sowie sozialen Medien.

Da Omni-Channel-Kund*innen ihren Kaufprozess über verschiedene Kanäle hinweg abschließen, ist es entscheidend zu verstehen, welche Faktoren eine Kund*in dazu bewegen, einen bestimmten Kanal in einer spezifischen Phase des Kaufprozesses zu wählen, sei es zur Informationsbeschaffung oder zum Abschluss des Kaufs. Kund*innen, die mehrere Kanäle nutzen, zeigen in der Regel häufigere Kaufaktivitäten, einen höheren Lebenszeitwert und tragen insgesamt stärker zum Umsatz des Unternehmens bei im Vergleich zu Kund*innen, die nur einen Kanal verwenden.⁷¹

6.1.1.2 Einsatz von Technologie

Die zweite Säule einer Omni-Channel-Strategie, die das Dach trägt, hebt hervor, dass Technologie maßgeblich das Zeitalter des Omni-Channel ermöglicht hat. Daher sind die Beherrschung und Nutzung von Technologie unerlässlich, um Kanäle nahtlos zu integrieren. Bestehende Tools erlauben es

⁷⁰ Vgl. Palmatier/Sivadas/Stern/El-Ansary (2019) S. 348 f.

⁷¹ Vgl. Palmatier/Sivadas/Stern/El-Ansary (2019) S. 350.

Unternehmen, effizient ihre Lagerbestände zu verwalten, Bestandsverfügbarkeiten über verschiedene Kanäle hinweg zu synchronisieren und flexible Optionen wie Click & Collect oder Lieferungen anzubieten, um Produkte effektiv an die Verbraucher*innen zu bringen. Technologie dient auch dazu, Kund*innen fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und ihre Einkaufserlebnisse zu verbessern, indem sie detaillierte Produktinformationen, Vergleichswerkzeuge und personalisierte Angebote bereitstellt. Mobile Kanäle bieten zudem Möglichkeiten, Kund*innen in Echtzeit über Aktionen zu informieren, ihnen personalisierte Angebote zuzusenden und sie über den Lieferstatus auf dem Laufenden zu halten.⁷²

6.1.1.3 Management der Kanalbeziehungen

Die dritte Säule einer Omni-Channel-Strategie umfasst das Management von Beziehungen zu Kanalpartnern wie Distributor*innen, Einzelhändler*innen oder Franchise-Partnerschaften sowie das Überwinden organisatorischer Silos, um eine kooperative Zusammenarbeit der verschiedenen Einheiten zu gewährleisten, die alle das gemeinsame Ziel verfolgen: das bestmögliche Kundenerlebnis zu bieten. Auf organisatorischer Ebene muss ein Einzelhändler*in Maßnahmen festlegen und Anreize schaffen, um organisatorische Silos zu überwinden und den Erfolg des gesamten Systems zu optimieren. Dies erfordert auch eine sorgfältige Verwaltung der Interessen jedes einzelnen Mitglieds und Elements der Lieferkette, sei es die Filialleiter*in oder die Gestaltung der E-Commerce-Operationen, um sicherzustellen, dass keine Konflikte mit den Gesamtzielen der Organisation entstehen.⁷³

6.1.1.4 Bewertung der Kanalperformance

Die vierte Säule im Bereich Omni-Channel ist die Bewertung der jeweiligen Kanalperformance. Eine Komponente der Bewertung fokussiert auf die Touchpoints, die von Kund*innen genutzt werden, sei es im stationären Handel, auf der Website, per Telefon, über mobile Apps oder soziale Medien. Verkäufer*innen benötigen effektive Mechanismen, um die relative Nutzung und die Kreuznutzung jedes Kanals oder Touchpoints sowie die Verkehrsflüsse über diese Kanäle hinweg zu analysieren. Mit diesen Analysen, sowie der Nutzung einer Customer Journey kann die Reichweite und Tiefe der Omni-Channel-Präsenz des Unternehmens bestimmen werden. Eine weitere Komponente, das Engagement, umfasst sowohl vom Geschäft gesteuerte als auch vom Kund*innen initiierte Interaktionen. In einem Omni-Channel-Kontext sollten Verkäufer*innen in der Lage sein, personalisierte Empfehlungen anzubieten, die den bisherigen Kaufgewohnheiten und Vorlieben der Kund*innen entsprechen. Zweitens müssen Vermarkter Daten erfassen, die das vom Kund*innen initiierte Engagement widerspiegeln, einschließlich Aktivitäten in sozialen Medien, Mundpropaganda, Produkt- oder Geschäftsrezensionen sowie der Zeit, die Kund*innen auf der Website oder in der App des Unternehmens verbringen.⁷⁴

⁷² Vgl. Palmatier/Sivadas/Stern/El-Ansary (2019) S. 352.

⁷³ Vgl. Palmatier/Sivadas/Stern/El-Ansary (2019) S. 355 f.

⁷⁴ Vgl. Palmatier/Sivadas/Stern/El-Ansary (2019) S. 358 f.

6.2 Integration von Omnichannel Strategien im Fashion Bereich

Die Integration einer Omni-Channel-Strategie im Fashion Bereich ist ein wesentlicher Schritt, um den Anforderungen moderner Verbraucher*innen gerecht zu werden, die nahtlose und flexible Einkaufserlebnisse erwarten. Anbei werden die relevanten Schlüsselaspekte aufgeführt:⁷⁵

Kanalübergreifendes Bestandsmanagement: Ein zentralisiertes System zur Verwaltung von Beständen über verschiedene Vertriebskanäle hinweg ist entscheidend. Dies ermöglicht Echtzeitinformationen über Produktverfügbarkeit und Standorte, unabhängig davon, ob die Produkte im Laden, online oder über mobile Apps angeboten werden.

Einheitliche Produktdaten und -präsentation: Konsistente Produktinformationen über alle Kanäle hinweg sind essenziell, um ein einheitliches Einkaufserlebnis zu gewährleisten. Einzelhändler*innen müssen sicherstellen, dass Produktbeschreibungen, Bilder, Preise und Verfügbarkeiten über alle Plattformen hinweg synchronisiert sind.

Mobile Integration und Nutzererfahrung: Angesichts der Verbreitung von Smartphones ist es entscheidend, dass Einzelhändler*innen ihre Websites und Apps für mobile Endgeräte optimieren. Mobile Zahlungsmöglichkeiten, Click & Collect Services sowie die Möglichkeit, Produkte in der Filiale abzuholen oder nach Hause liefern zu lassen, sollten integriert sein.

Personalisierung und Kundenbindung: Die Nutzung von Daten zur Personalisierung des Einkaufserlebnisses ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Händler*innen können Kundenpräferenzen über verschiedene Kanäle hinweg verfolgen und personalisierte Angebote sowie Produktempfehlungen basierend auf dem Kaufverhalten und der Historie der Kund*innen bereitstellen.

Nahtlose Kaufabwicklung und Kundenservice: Ein nahtloser Übergang zwischen den Kanälen ist entscheidend. Kund*innen sollten die Möglichkeit haben, Produkte online zu erwerben und sie entweder im Geschäft abzuholen oder umgekehrt. Ein effizienter Kundenservice, der alle Kanäle abdeckt und schnell auf Kundenanfragen reagiert, ist ebenfalls von großer Bedeutung.

Analyse und Optimierung: Kontinuierliche Analyse der Leistung über alle Kanäle hinweg ist notwendig, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Dies umfasst die Überwachung von Verkaufszahlen, Konversionsraten, Kundenfeedback und anderen Leistungsindikatoren, um die Effektivität der Omni-Channel-Strategie zu optimieren.

⁷⁵ Vgl. Amin/Rezaei (2021), S. 93 ff.

7 MARKETING - B2C FASHION

Um potenzielle Kund*innen auf einen bestimmten E-Shop aufmerksam zu machen, müssen auch im stationären Handel Werbungen und Marketing-Aktionen durchgeführt werden. Ohne aktive Werbemaßnahmen ist es für Unternehmen schwer, Kund*innen zu lukrieren bzw. erfolgreich an sich zu binden.⁷⁶

7.1 Suchmaschinen

Der überwiegende Teil der Informationssuche findet über das World Wide Web statt. Hierbei werden Ergebnisse anhand von eingegebenen Suchbegriffen identifiziert und vorgeschlagen. Durch den Einsatz von Suchmaschinen wird eine Struktur und Transparenz in der enormen Informationsvielfalt ermöglicht. Wenn man als Online-Händler*in neu am Markt ist, ist es notwendig eine gute Suchmaschinenplatzierung zu haben, um so eine Generierung von Besucher*innen zu schaffen und potenzielle Neukund*innen zu gewinnen.⁷⁷

Im Bereich des Suchmaschinen-Marketings kann man unter zwei Arten unterscheiden: Search Engine Advertising (SEA) und Search Engine Optimization (SEO).

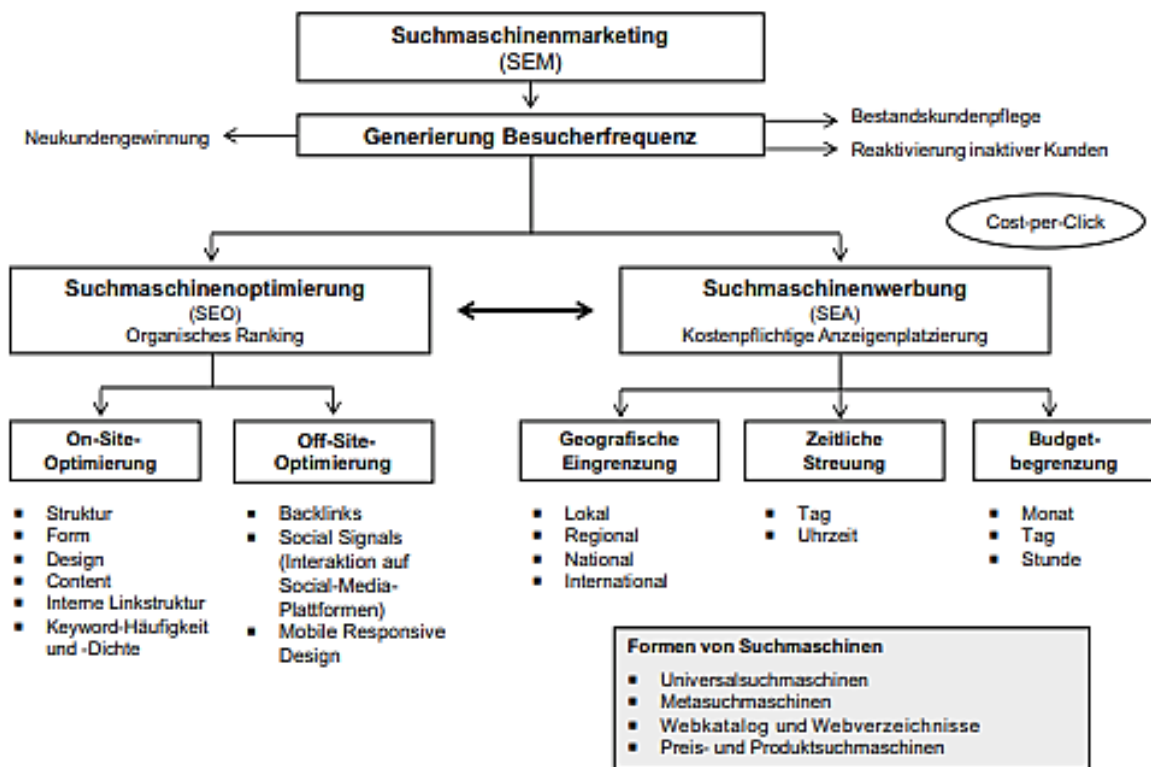


Abbildung 15: Übersicht Suchmaschinen Marketing, Deges (2020), Onlinequelle [10.09.2022].

⁷⁶ Vgl. Gwiozda (2014), S. 43.

⁷⁷ Vgl. Deges (2020), S. 165 f.

SEA – Search Engine Advertising

Hierbei geht es vor allem um die kostenpflichtige Anzeigenplatzierung. SEA ist dabei ausgerichtet, dass zum Teil bekannte Kriterien Suchalgorithmen durch Programmierung, Gestaltung und Konfiguration angepasst werden. Dadurch wird bei Suchbegriffen der E-Shop zu einem relevanten Ergebnis.⁷⁸

SEO – Search Engine Optimization

Durch die Optimierung von suchrelevanten Begriffen kann ein höheres Ranking in der Anzeige von Suchmaschinen erfolgen. Hierbei werden meist SEO spezialisierte Agenturen beauftragt, um einen bestmöglichen Erfolg zu haben.⁷⁹

7.2 Offline- und Online-Marketing

Marketing befasst mit latenten Bedürfnissen von potenziellen Kund*innen und probiert aktive Kund*innen zu einem Kauf zu stimulieren. Durch eine Erhöhung der Besucher*innen-Frequentierung wird der Bekanntheitsgrad eines E-Shops erhöht und ein wettbewerbsfähiges Marktumfeld wird geschaffen. Im Grund gibt es die Möglichkeiten des Offline- und Online-Marketings, wodurch Kund*innen akquiriert werden.⁸⁰



Abbildung 16: Übersicht Online- und Offline-Marketing, Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁸ Vgl. Deges (2020), S 166.

⁷⁹ Vgl. Deges (2020), S. 167.

⁸⁰ Vgl. Deges (2020), S. 170 f.

7.3 Klassisches und Content Marketing

Neben den bereits angeführten Unterscheidungen zwischen Online- und Offline-Marketing kann man zusätzlich noch zwischen klassischer Werbung und dem sogenannten Content-Marketing unterscheiden. Diese beiden genannten Vermarktungswegen zeigen innerhalb der Umsetzung Unterschiede, dennoch ist die Daseinsberechtigung für beide Varianten legitim.⁸¹

In der kombinierten Nutzung der beiden Marketing-Option steht der Fokus auf eine klare Kommunikation mit den Kund*innen. Hier können die beiden genannten Variante durch eine verknüpfte Nutzung attraktive Inhalte ermöglichen.⁸²

In der angeführten Tabelle werden die wichtigsten Unterschiede zwischen klassischem und Content Marketing aufgezeigt:⁸³

Klassisches Marketing Content Marketing

<input type="checkbox"/>	Anlassbezogen (Weihnachten, Eröffnungen, usw.)	<input type="checkbox"/>	Zeitlose und langfristige Umsetzung
<input type="checkbox"/>	Produkt oder Marke stehen im Fokus	<input type="checkbox"/>	Kund*innenbedürfnisse stehen im Fokus
<input type="checkbox"/>	Direkte Abverkäufe	<input type="checkbox"/>	Image-Aufbau und Vertrauensgewinn
<input type="checkbox"/>	Nutzung von Push-Strategie	<input type="checkbox"/>	Pull-Strategie

Abbildung 17: Übersicht Haupt-Unterschiede Marketing, Quelle: Eigene Darstellung.

Content-Marketing

Durch den Effekt der Digitalisierung hat das genannte Content-Marketing eine erhöhte Bedeutung im Bereich der Kundenkommunikation und des Marketings erhalten. Der Vorteil dieser Marketing-Variante ist vor allem der kostengünstige Einsatz und das vermehrte Aufkommen von Anbieter*innen. Beim digitalen Kontext von Content-Marketing handelt es sich um die Entwicklung, Ausgestaltung sowie Formulierung

⁸¹ Vgl. Steinbach (2021), Online-Quelle [30.09.2022].

⁸² Vgl. Schwarz-Musch/Tauschhammer/Guetz (2022), S. 57.

⁸³ Vgl. Steinbach (2021), Online-Quelle [30.09.2022].

und schlussendliche Aussendung von Inhalten. Wie bereits in der angeführten Tabelle ersichtlich beschäftigt sich Content-Marketing nicht nur um unternehmensspezifische Themen bzw. Produkten, sondern mit der Lösung aktueller Probleme. Beispiele dafür sind Ratgeber, Leitfäden, Erklärungen. Zusätzlich steht der Fokus nicht auf der Vor- bzw. Kaufphase, sondern wird für Kund*innen über die kompletten Kaufphasen ermöglicht.⁸⁴

Damit Kundenerlebnisse in den Vordergrund gerückt werden und Vertrauen aufgebaut werden kann, gibt es unterschiedliche Variante Content-Marketing zu nutzen bzw. anzubieten:⁸⁵

- Textformate (E-Books, Blogs, usw.)
- Bild- und Grafikformate (Fotos, GIF, usw.)
- Video- und Bewegtbildformate (Videos, Webinare, usw.)
- Audioformate (Werbespots, Talks, Podcasts, usw.)

In der angeführten Grafik wird aufgezeigt, wie der Überblick von Content-Marketing geschaffen wird und welche Varianten möglich sind.

Content Marketing im Überblick

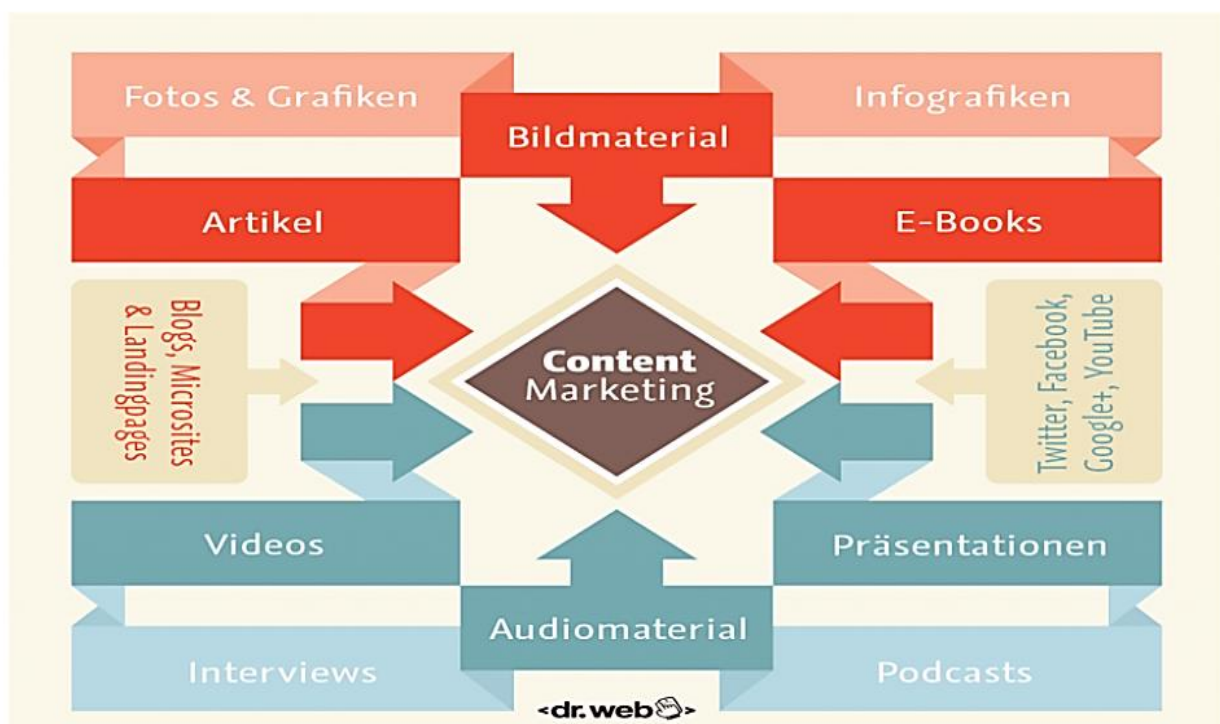


Abbildung 18: Überblick Content Marketing, Kratel (2022), Onlinequelle [15.10.2022].

⁸⁴ Vgl. Schwarz-Musch/Tauschhammer/Guetz (2022), S. 57 ff.

⁸⁵ Vgl. Kratel (2021), Online-Quelle [30.09.2022].

7.4 Omnichannel Marketing

Omnichannel-Marketing strebt danach, ein ganzheitliches Kundenerlebnis über alle Werbe- und Verkaufsplattformen eines Unternehmens zu schaffen. Viele Fachleute betrachten es als eine verbesserte Form des Multichannel-Marketings, da Kund*innen nun auf verschiedenen Wegen und zu jeder Zeit zu einer Kaufentscheidung gelangen können. Die Definition einer erfolgreichen Omnichannel-Strategie variiert je nach dem angebotenen Produkt und den individuellen Kundenprofilen. Vor der Umsetzung ist eine gründliche Datenanalyse erforderlich. Durch die Implementierung einer Omnichannel-Interaktion mit Kund*innen kann das Potenzial des Marketing-Budgets optimal ausgeschöpft werden.⁸⁶

7.4.1 Bereich des Omnichannel Marketings

Die wichtigste Omnichannel-Strategie beginnt mit diesen Plattformen, die über die Kanäle integriert werden sollen.⁸⁷

Social Media Marketing

Verwendung von Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp und anderen Plattformen zur Steigerung der Interaktion und zur zentralisierten Förderung der Produkte oder Dienstleistungen. Dies ist ein strategischer Weg, um Kund*innen in den Laden zu bringen und Produkte zu präsentieren. Die Website ist die Quelle des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit der Existenz der Marke.

Die angeführten Argumente stellen die Vorteile von Social Media Marketing dar:

- Erweiterte Reichweite und Zielgruppenansprache
- Kosteneffiziente Werbung
- Steigerung der Markenbekanntheit
- Interaktivität
- Trendmonitoring und Wettbewerbsanalyse

Entwicklung mobiler Anwendungen

Das Erstellen von mobilen Apps ist eine weitere Möglichkeit, Kund*innen eine personalisierte Benutzererfahrung mit einer benutzerfreundlichen Schnittstelle zu bieten. Die App muss eine klare Vision, Ziele sowie optimale Funktionalitäten und Features haben.

Digitales Marketing & Werbung

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind fortschrittliche Werbestrategien, um die Markenbotschaft einheitlich zu vermitteln. Sobald die Kund*in nach einem Produkt sucht, kann genau dieses Produkt als Empfehlung vorgeschlagen werden.

⁸⁶ Vgl. Manson/Jarvis (2023), S. 21 f.

⁸⁷ Vgl. Dirsehan (2020), S. 200 ff.

7.4.2 Vorteile von Omnichannel Marketing

Durch den Einsatz von unterschiedlichen Plattformen zur Erreichung des jeweiligen Kundensegments können die angeführten Vorteile erreicht werden:⁸⁸

Verbessertes Kundenerlebnis: Kund*innen können den für sie bequemsten Kanal wählen und erhalten dennoch ein einheitliches und zufriedenstellendes Erlebnis.

Höhere Kundenbindung: Personalisierte und konsistente Interaktionen führen oft zu einer stärkeren Bindung der Kund*innen an die Marke.

Steigerung der Umsätze: Die Flexibilität und Bequemlichkeit, die Omnichannel bietet, können zu höheren Konversionsraten und durchschnittlichen Bestellwerten führen.

Effiziente Nutzung der Ressourcen: Durch die Integration verschiedener Kanäle können Unternehmen ihre Ressourcen effizienter nutzen und ihre Marketingausgaben besser optimieren.

7.4.3 Omnichannel Remarketing

Eine cookie-basierte Technologie, die es Vermarktern ermöglicht, die potenziellen Kund*innen im gesamten Web zu verfolgen, sobald sie ihre Website besucht haben. Dieser Prozess wird als Omnichannel Retargeting oder Omnichannel Remarketing bezeichnet. Zusätzlich spielt Omnichannel Remarketing eine wichtige Rolle dabei, Zielgruppen anzusprechen, die mit der Marke vertraut sind und die Website besuchen, um die gewünschten Produkte zu finden. Es gibt viele Gründe, warum potenzielle Kund*innen nicht konvertieren oder sagen können, dass sie nicht das kaufen, was sie interessiert. Der gesamte Prozess des Omnichannel Remarketings umfasst in der Regel vier Phasen:⁸⁹

Identifizierung der Leads

Website-Besuche und eingehende Anrufe helfen dabei, eine Liste der nicht konvertierenden Interessenten zu erstellen. Diese Authentifizierung erfolgt oft über ein integriertes Lager autoritativer Identitätsdaten und ist eine Voraussetzung für Omnichannel Remarketing-Bemühungen.

Zielgruppengenaue Ansprache

Die gewünschten Daten der Interessenten sowie demografische, psychologische und andere nützliche Informationen werden genutzt, um hyperzielgerichtete Werbeaktionen für die am meisten interessierten Kund*innen zu erstellen.

Engagement schaffen

Durch Omnichannel-Marketing ermöglichen Verbindungen verschiedener Kanäle Echtzeit-Engagement auf verschiedenen Plattformen. Wenn man beispielsweise im Web nach einem bestimmten Produkt sucht, sieht man verwandte Empfehlungen auf Facebook in Form von Anzeigen und verwandten Beiträgen.

Attribution Modeling

⁸⁸ Vgl. Dirsehan (2020), S. 28 ff.

⁸⁹ Vgl. Dirsehan (2020), S. 101 ff.

Der Zyklus von Retargeting-Kampagnen wird mit einer gründlichen Analyse der Kampagnenleistung abgeschlossen. Dies umfasst die Bestimmung, ob die Verkäufe gestiegen sind, sowie Zielgruppen-Demografien, Konversionen und Attribution.

Im angeführten Schaubild ist die Übersicht des Omnichannel Remarketing ersichtlich.

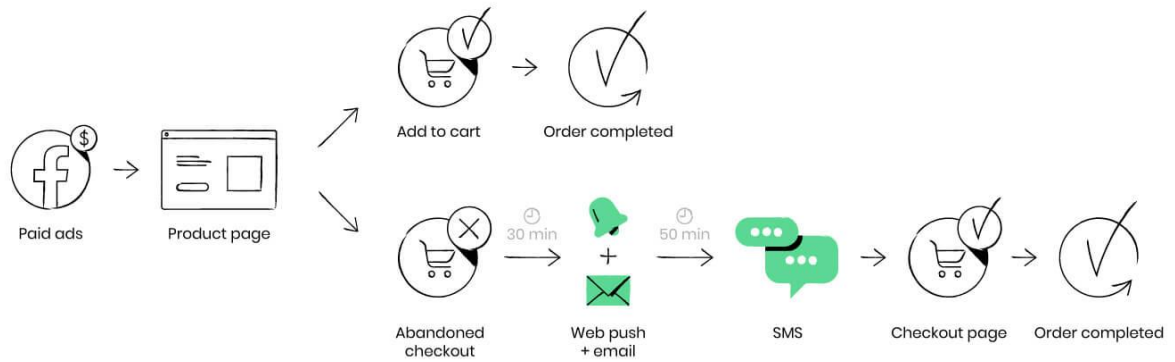


Abbildung 19: Überblick Omnichannel Remarketing, Shopify (2021), Onlinequelle [12.12.2024].

8 IDEALTHEORETISCHES GESCHÄFTSMODELL

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Erarbeitung eines idealtheoretischen Geschäftsmodells. Hierbei handelt es sich um die Vorstellung eines Geschäftsmodells, welches eine optimale Struktur und Funktionsweise aufweist. Es beschreibt die ideale Form eines Geschäfts, ohne die Einschränkungen oder Realitäten des Marktes oder der Ressourcen zu berücksichtigen.

8.1 Vorbereitung idealtheoretisches Geschäftsmodell

Zur Vorbereitung der idealtheoretischen Geschäftsmodellvarianten werden die erarbeiteten Kapitel herangezogen. Hierbei wird ein Fokus auf die Unterscheidung der jeweiligen Verkaufsplattformen und die Nutzung der dazugehörigen Marketing-Strategie gelegt. Um eine Übersicht zum Bereich B2C Fashion und die dazugehörigen Parameter zu schaffen, werden die Methoden 4 P Analyse, sowie die Ansoff Matrix vorab erarbeitet. Das Geschäftsmodell wird anschließend anhand des Business Modells Canvas dargestellt.

8.1.1 4 P Analyse

Die 4 Ps werden grundsätzlich zur Erarbeitung einer Marketing-Strategie genutzt, welche zielführend vier strategischen Bestandteile aufzeigt.

- Product – Produktpolitik
- Price – Preispolitik
- Promotion - Kommunikationspolitik
- Place – Distributionspolitik

Innerhalb dieser Arbeit wurde der Fokus der Erarbeitung eines Geschäftsmodells im B2C Fashion Bereich definiert. Dadurch handelt es sich in dieser Ausarbeitung um 25–45-jährigen modebewussten und praktischen Kund*innen in der Modebranche.

Im angeführten Schaubild werden die 4 definierten Bereiche mit den erarbeiteten und in Zukunft notwendigen Veränderungen, sowie Anpassungen im B2C Fashion Sektor befüllt. Die dahinterliegenden und folgenden Erklärungen ergeben eine strategische und marketingorientierte Vorgehensweise.

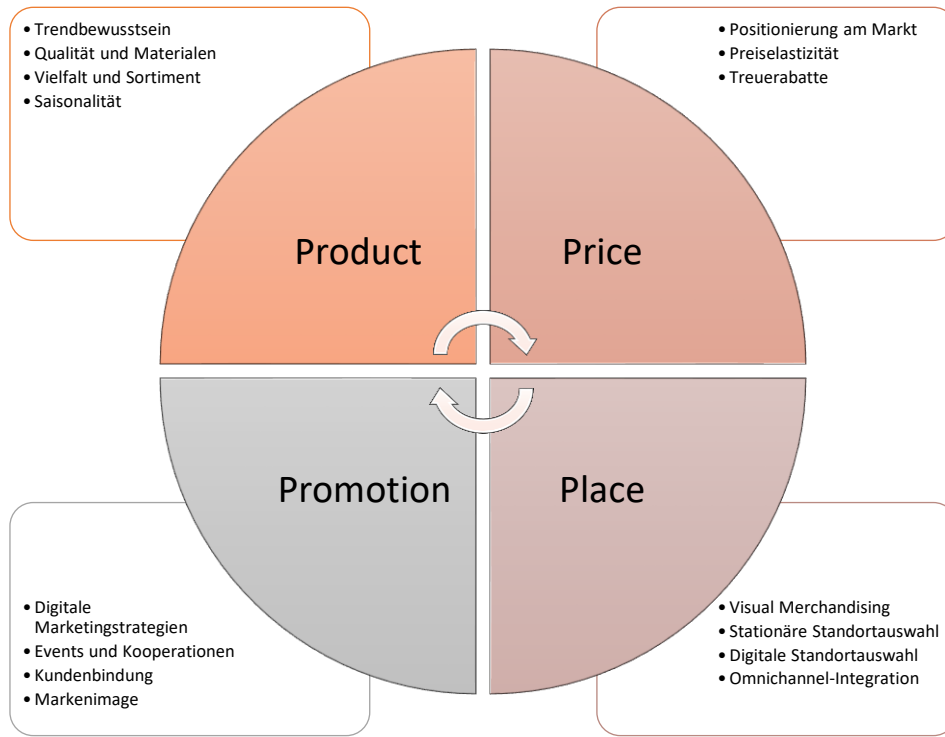


Abbildung 20: 4P für B2C Fashion Anbieter*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

Produktpolitik

Trendbewusstsein: Produkte müssen den aktuellen Modetrends entsprechen und gleichzeitig innovative Elemente enthalten, die Kund*innen ansprechen.

Qualität und Materialien: Hochwertige Materialien und Verarbeitung sind entscheidend für die Wahrnehmung der Marke und die Kundenzufriedenheit.

Vielfalt und Sortiment: Ein breites Sortiment an Produkten, einschließlich Bekleidung, Accessoires, Schuhen und möglicherweise auch Lifestyle-Produkten, um verschiedene Kundensegmente anzusprechen.

Saisonalität: Angepasste Kollektionen für Frühling/Sommer und Herbst/Winter, um den saisonalen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Preispolitik

Positionierung im Markt: Festlegung des Preispunktes, der die wahrgenommene Qualität und Positionierung der Marke widerspiegelt.

Preiselastizität: Berücksichtigung der Sensibilität der Kund*innen gegenüber Preisänderungen und Nutzung von Preisaktionen wie Rabatten und Sonderaktionen.

Treuerabatte: Aufbau eines Treueprogramms zur Haltung und Ausbau der Kundenbindung.

Kommunikationspolitik

Digitale Marketingstrategien: Verwendung von Social Media, Influencer-Marketing und bezahlter Werbung, um die Marke zu fördern und Produkte zu bewerben.

Events und Kooperationen: Veranstaltung von Modenschauen, Pop-up-Events und Zusammenarbeit mit bekannten Persönlichkeiten oder Influencern.

Kundenbindung: Implementierung von Kundenbindungsprogrammen und -aktionen, um die Treue der Kund*innen zu fördern.

Markenimage: Aufbau und Pflege eines starken Markenimages durch konsistente Kommunikation und PR-Aktivitäten.

Distributionspolitik

Visual Merchandising: Attraktive Präsentation in Geschäften und Online-Plattformen, um die Aufmerksamkeit der Kund*innen zu gewinnen.

Stationäre Standortauswahl: Auswahl von erstklassigen Standorten für physische Geschäfte in bedeutenden Einkaufsstraßen oder Einkaufszentren.

Digitale Standortauswahl: Optimierung der Benutzeroberfläche und des Kundenerlebnisses auf der E-Commerce-Website oder mobilen App. Erweiterung der Online-Kanäle durch die Präsenz auf digitalen Marktplätzen.

Omnichannel-Integration: Nahtlose Integration von Online- und Offline-Kanälen, um ein konsistentes Einkaufserlebnis zu bieten.

8.1.2 Ansoff Matrix

Um ein idealtheoretisches Geschäftsmodell zu entwickeln, wird ebenso die Ansoff Matrix zur Betrachtung der richtigen Marktstrategie herangezogen. Hierbei steht der Fokus in der weiteren Ausrichtung der Strategie. Ansätze für den genannten B2C Fashion Anbieter sind die Vertiefung auf eine Internationalisierung im Bereich Marktentwicklung bzw. eine Marktdurchdringung durch Nutzung von weiteren Verkaufskanälen.

Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)

Verkauf der aktuellen Produktpalette an bestehende Kund*innen.

Steigerung des Marktanteils durch Marketingaktionen wie Rabatte, Treueprogramme und verbesserten Kundenservice.

Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)

Expansion in neue geografische Regionen oder demografische Segmente.

Anpassung der Produktangebote an die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben der neuen Zielgruppen.

Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)

Einführung neuer Produktlinien oder innovativer Produkte, die den aktuellen Modetrends entsprechen.

Berücksichtigung von Nachhaltigkeitstrends, technologischen Innovationen oder neuen Materialien.

Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte)

Entwicklung völlig neuer Produktkategorien oder Eintritt in neue Branchen außerhalb der traditionellen Modebranche.

Nutzung der bestehenden Markenbekanntheit und Kundenbasis für den Eintritt in verwandte Märkte.

8.2 Geschäftsmodell 1.0

Im Zuge der Ausarbeitung des Business Modell Canvas beschäftigt sich dieses Kapitel mit den aktuellen Parametern und der Ist-Situation anhand der Recherche der B2C Fashion Branche bzw. eines B2C Fashion Anbieters, welcher aktuelle auf mehreren Verkaufskanälen vertreten ist. Durch die Erkenntnisse der IST-Analyse und des Erkennens der Potentiale werden idealtheoretische Handlungsfelder identifiziert und ausgearbeitet.

Im angeführten Schaubild ist die ausgearbeitet Business Modell Canvas ersichtlich. In den kommenden Unterpunkten wird auf die einzelnen Parameter genauer eingegangen.

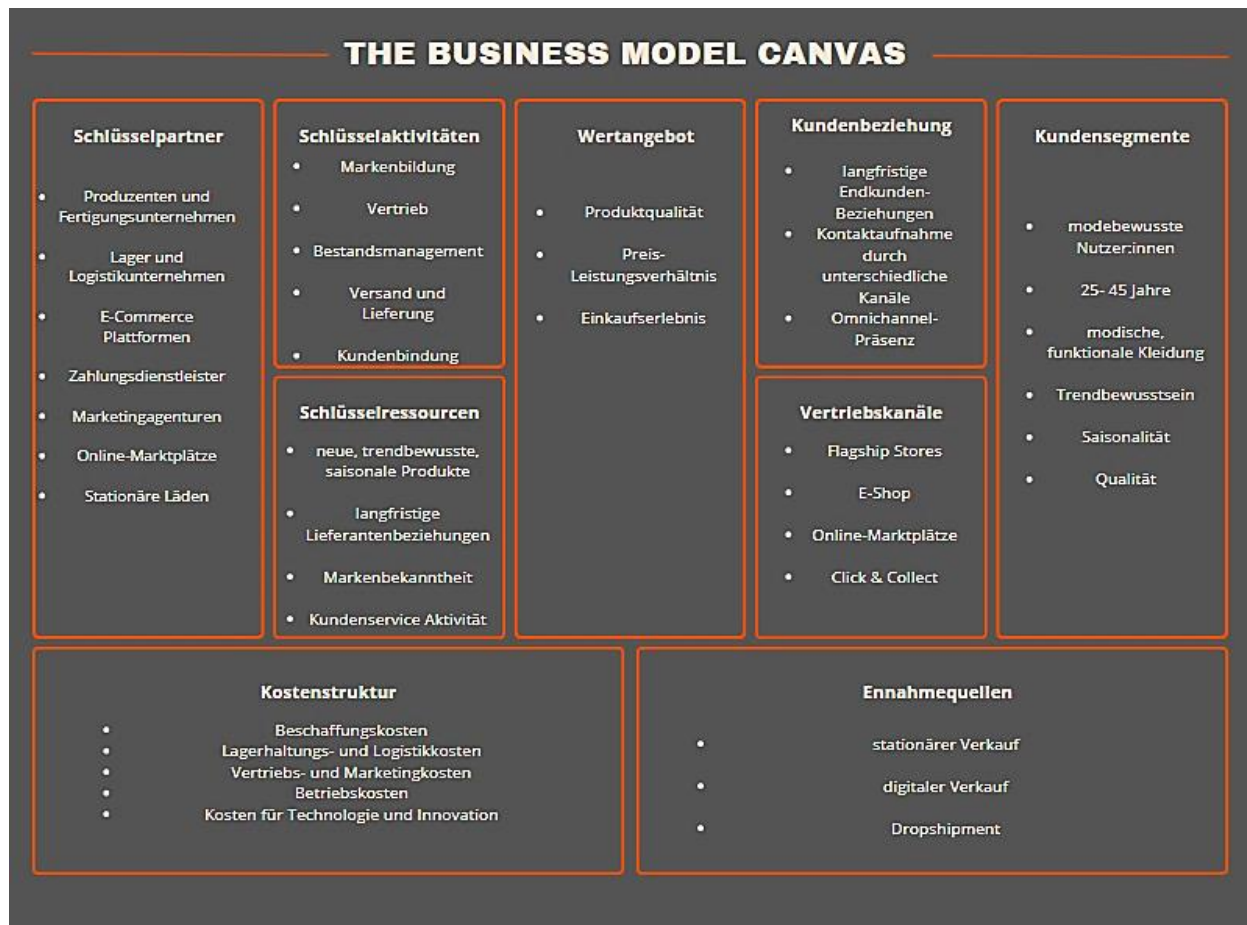


Abbildung 21: Business Modell Canvas des Geschäftsmodells 1.0, Quelle: Eigene Darstellung.

Kundensegmente:

Das Kundensegment unser B2C Fashion Bereichs sind berufstätige und modebewusste Nutzer:innen, welche in einer Altersspanne von 25 - 45 Jahren sind. Das Einkaufsverhalten richtet sich nach der Suche nach modischer, aber funktionaler Kleidung für den Arbeitsalltag, sowie die Nutzung in der Freizeit. Werte, wie Qualität und Marke werden als wichtig betrachtet. Der Fokus des Kundensegmentes beschäftigt sich mit Trendbewusstsein, sowie auch mit der Saisonalität des Angebots.

Wertangebot:

Produktqualität: Hierbei steht der Fokus auf der Qualität der Produkte, unter Berücksichtigung der Materialien, sowie der Verarbeitung und der Langlebigkeit dahinter.

Preis-Leistungs-Verhältnis: Wettbewerbsfähige Produkte und regelmäßige Rabattaktionen werden angeboten.

Einkaufserlebnis: Innerhalb des Einkaufserlebnisses wird auf eine reibungslose Abwicklung im Retouren- und Umtauschprozess geachtet. Das Kundenservice wird als wichtiger Ansprechpartner für Kund*innen hervorgehoben.

Vertriebskanäle:

Die Vertriebskanäle betrachten den stationären Verkauf in Flagship Stores. Zusätzlich werden Teile der Produktpalette im eigenen E-Shop angeboten. Mit dem Verkauf von Produkten auf einem Online-Marktplatz wird die Erreichbarkeit des Kundensegments erhöht. Durch die übergreifende Abwicklung von stationären und digitalen Angeboten, unter Nutzung einer Omnichannel-Strategie wird der Fokus auf Click & Collect, gesetzt.

Kundenbeziehung:

Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen durch ausgeprägte Kundenservice-Leistungen. Die Kontaktaufnahme wird den Nutzer*innen durch unterschiedliche Kanäle, wie beispielsweise Live-Chat, Telefonie und Mail erleichtert. Wiederkehrende Kontaktaufnahme durch Newsletter-Marketing und übergreifende Aktionen im stationären und digitalen Handel, sowie Präsenz in den sozialen Medien rufen das Angebot und die Produktpalette bei den Nutzer*innen in Erinnerung.

Einnahmequellen:

Die Einnahmequellen teilen sich durch den Verkauf der angebotenen Produkte in den vorhandenen stationären und digitalen Märkten. Der zusätzliche Fokus zur Erschließung neuer Märkte im geographischen Aspekt ermöglicht eine Erweiterung des Kundensegments und der Einnahmequellen.

Durch die Einführung von Dropshipping wird die vorhandene Produktpalette um ergänzende Artikel erweitert und die Einnahmen dahinter gesteigert.

Schlüsselressourcen:

Der Kern der Schlüsselressourcen ist der Einkauf von neuen, trendbewussten und saisonalen Produkten, zusätzlich wird ein hoher Fokus auf den Aufbau von langfristigen Lieferantenbeziehungen gelegt. Der Ausbau der technologischen Infrastruktur im weitere mobile und digitale Anwendungen, sowie auch den Einsatz des Marketing- und Vertriebsteams zur Förderung der Produkte und den Ausbau der

Markenbekanntheit. Das Vorantreiben der Kundenservice-Aktivitäten zählt ebenso zu einer der relevanten Schlüsselressourcen.

Schlüsselaktivitäten:

Markenbildung: Entwicklung und Pflege einer starken Markenidentität und -wahrnehmung. Die Marke ist für modebewusste und berufstätige Nutzer*innen ein wichtiger Bestandteil im Kaufverhalten.

Vertrieb: Verwaltung der verschiedenen Vertriebskanäle (Online-Shop, stationäre Geschäfte, Marktplätze), sowie der Einsatz übergreifender Aktionen.

Bestandsmanagement: Überwachung und Verwaltung der Lagerbestände, um Engpässe und Überbestände zu vermeiden.

Versand und Lieferung: Effiziente Abwicklung von Bestellungen und termingerechte Lieferung an die Kund*innen. Die Nutzung unterschiedlicher, regionaler Versanddienstleister zur Auswahl im Versandprozess.

Kundenbindung: Entwicklung und Implementierung von Loyalitätsprogrammen, Sonderaktionen und personalisierten Angeboten, um die Kundenbindung zu stärken

Schlüsselpartner:

Produzent*innen und Fertigungsunternehmen: Unternehmen, die die Modeartikel nach den Designvorgaben und unter der Berücksichtigung der aktuellen Nachhaltigkeitsstandards des Fashion-Unternehmens herstellen.

Lager- und Logistikunternehmen: Unternehmen, die Lagerhaltung und das Bestandsmanagement, um eine effiziente Abwicklung der Bestellungen zu gewährleisten.

E-Commerce-Plattformen: Anbieter*innen von E-Commerce-Lösungen, zur übergreifenden Fullfilment-Abwicklung im Bereich Crosschannel und Click & Collect.

Zahlungsdienstleister: Einsatz eines breitgefächerten Zahlungsdienstleisters im E-Shop, zur optimalen Auswahl im Bestellprozess.

Marketingagenturen: Agenturen, die Online-Werbekampagnen, SEO, Social Media Marketing und Content-Marketing-Strategien entwickeln und umsetzen.

Online-Marktplätze: Kooperation mit weiteren Online-Marktplätzen, wie Amazon, AboutYou, Zalando.

Kostenstruktur:

Beschaffungskosten: Die Kosten für den Einkauf von Modeartikeln von Lieferant*innen und Hersteller*innen. Dazu gehören der Einkaufspreis der Kleidungsstücke, Versandkosten, Zollgebühren (wenn relevant) und andere Kosten, die beim Importieren von Waren entstehen können.

Lagerhaltungs- und Logistikkosten: Kosten für die Lagerung von Waren, einschließlich Miete oder Eigentumskosten für Lagerflächen, Versicherung, Lagerverwaltungssysteme, Verpackungsmaterialien und eventuell Lagerhaltungskosten für nicht verkaufte Bestände. Kosten für den Versand und die Auslieferung

von Produkten an Kund*innen, einschließlich Verpackung, Versandkosten, Rücksendungen und Umtauschkosten. Durch den Versand direkt aus den vorhandenen Filialen können Lagerhaltungskosten minimiert werden.

Vertriebs- und Marketingkosten: Aufwendungen für den Verkauf und die Bewerbung von Produkten. Dazu gehören Gehälter und Provisionen für Vertriebspersonal, Marketingkampagnen (Online-Marketing, Social Media-Werbung, traditionelle Werbung), und weitere Kosten im Zusammenhang mit der Kundengewinnung.

Betriebskosten: Allgemeine Betriebskosten wie Mietkosten für Büros und Geschäftsräume, Gehälter und Löhne für nicht direkt in der Produktion oder im Verkauf tätige Mitarbeiter*innen, IT-Infrastrukturkosten, Versicherungen, Steuern und andere Verwaltungskosten.

Kosten für Technologie und Innovation: Investitionen in Technologie, Softwarelizenzen, Website-Entwicklung und -Wartung, E-Commerce-Plattformen, Mobile Apps und andere digitale Lösungen zur Unterstützung des Geschäftsbetriebs und zur Verbesserung der Kundenerfahrung.

8.3 Kernergebnisse aus dem Geschäftsmodell 1.0 zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung

Durch die Erarbeitung des idealtheoretischen Geschäftsmodells für den B2C Fashion Bereich und der Zielgruppe von 25 – 45-Jährigen, anhand des Business Modells Canvas wurden Kernergebnisse zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zum Ausbau von langfristigen Kundenbindungen abgeleitet werden.

8.3.1 Omnichannel-Präsenz

Die umfassende Strategie verfolgt das Ziel, eine nahtlose Integration von physischen Geschäften, Online-Shops, Marktplätzen und mobilen Apps zu schaffen, um den Kund*innen an jedem Kontaktpunkt ein konsistentes Markenerlebnis zu bieten. Unabhängig davon, ob die Interaktion in einem stationären Geschäft, über eine Website, in einer App oder auf einem Marktplatz stattfindet, soll die Markenwahrnehmung in allen Kanälen einheitlich und stimmig bleiben. Dies fördert nicht nur die Kundenbindung, sondern stärkt auch das Vertrauen in die Marke.

Zusätzlich ermöglicht die Anbindung weiterer digitaler Marktplätze, die Reichweite über bisherige geografische Grenzen hinaus zu vergrößern. Dies führt zu einer verbesserten Erreichbarkeit neuer Zielgruppen, die bisher durch traditionelle Vertriebswege oder bestehende Online-Plattformen nicht angesprochen werden konnten. Die Expansion auf solche digitalen Marktplätze bietet die Chance, den Kundenstamm signifikant zu erweitern und die Marke in neuen Regionen oder Ländern bekannt zu machen. Dies trägt langfristig dazu bei, die Markenpräsenz und den Marktanteil weiter auszubauen, während gleichzeitig die Flexibilität in der Ansprache unterschiedlicher Kundensegmente erhöht wird.

Insgesamt schafft die ganzheitliche Vernetzung aller Kommunikations- und Verkaufsplattformen eine Grundlage für nachhaltiges Wachstum und eine stärkere Marktpositionierung.

8.3.2 Kundenerlebnis und -service

Die Nutzung von Datenanalyse und Künstlicher Intelligenz spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung individueller und maßgeschneiderter Kundenerlebnisse. Durch die Untersuchung des Kundenverhaltens, historischer Kaufdaten und Präferenzen können maßgeschneiderte Empfehlungen und Angebote gezielt erstellt werden. Diese maßgeschneiderten Vorschläge, die sowohl online als auch in physischen Geschäften bereitgestellt werden können, erhöhen nicht nur die Relevanz der Angebote für den einzelnen Kund*innen, sondern steigern auch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Conversion. KI-gestützte Algorithmen ermöglichen es, in Echtzeit auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und dynamische Anpassungen in den Angeboten vorzunehmen, wodurch das gesamte Einkaufserlebnis individuell zugeschnitten wird.

Ein weiterer essenzieller Bestandteil ist die Bereitstellung eines schnellen, effizienten und rund um die Uhr verfügbaren Kundenservices über mehrere Kommunikationskanäle. Die Kund*in sollte stets die Option haben, über den Live-Chat, das Telefon oder per E-Mail Kontakt zum Unternehmen aufzunehmen, um Fragen, Anliegen oder Probleme zu klären und auf professionelle Unterstützung zu treffen. KI-gesteuerte Chatbots können dabei einfache Anfragen und Standardprobleme sofort lösen, während kompliziertere Anliegen nahtlos an menschliche Mitarbeiter weitergeleitet werden. Dies optimiert nicht nur die Effizienz des Kundenservices, sondern sorgt auch für kürzere Wartezeiten und eine höhere Kundenzufriedenheit.

Zusammen bilden die personalisierten Empfehlungen und der effiziente Kundenservice das Fundament für ein erstklassiges und modernes Kundenerlebnis, das sowohl den individuellen Bedürfnissen der Kund*innen gerecht wird als auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einem zunehmend digitalisierten Marktumfeld sichert.

8.3.3 Produktqualität und -vielfalt

Die Sicherstellung, dass sämtliche angebotene Produkte den höchsten Qualitätsstandards entsprechen, ist ein zentrales Element der Unternehmensphilosophie. Dies garantiert nicht nur die Zufriedenheit der Kund*innen, sondern stärkt auch das Vertrauen in die Marke, da hochwertige Produkte sowohl beim ersten Kauf als auch bei langfristiger Nutzung überzeugen. Die kontinuierliche Überwachung der Produktionsprozesse sowie eine enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Lieferanten tragen dazu bei, dass die Marke gleichbleibend hohe Standards halten kann.

Parallel zur Qualitätssicherung steht das Angebot einer trendorientierten und saisonalen Fashion-Linie im Mittelpunkt, die speziell auf die Zielgruppe der 25- bis 45-Jährigen zugeschnitten ist. Diese Altersgruppe lebt modeorientiert, legt Wert auf aktuelle Trends und erwartet gleichzeitig Kleidungsstücke, die sowohl stilvoll als auch funktional sind. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird die Produktpalette ständig aktualisiert und um neue, innovative Designs ergänzt, die sich an den saisonalen Modezyklen orientieren. Die regelmäßige Einführung frischer Kollektionen ermöglicht es der Marke, flexibel auf die neuesten Modetrends zu reagieren und die Kund*innen mit inspirierenden Looks für jede Jahreszeit zu begeistern.

Darüber hinaus strebt das Unternehmen eine Erweiterung der bestehenden Produktpalette durch die Integration von Dropshipping an. Dropshipping bietet die Möglichkeit, das Sortiment schnell und flexibel,

zu erweitern, ohne große Lagerkapazitäten oder zusätzliche Logistikaufwände zu benötigen. Dies eröffnet neue Chancen, auf spezifische Kundenwünsche einzugehen und Nischenprodukte anzubieten, die das Angebot diversifizieren und die Attraktivität des Sortiments erhöhen. Mit Dropshipping kann das Unternehmen auch schneller auf aufkommende Trends reagieren, indem es Produkte von Drittanbieter*innen ins Sortiment aufnimmt, ohne dabei selbst größere Vorabinvestitionen tätigen zu müssen.

8.3.4 Preis-Leistungs-Verhältnis

Eine attraktive Preisgestaltung ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie, um sich im Wettbewerbsumfeld klar zu positionieren. Ziel ist es, den Kund*innen ein herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten, das im Vergleich zur Konkurrenz deutlich vorteilhafter ist. Durch gezielte Marktanalysen wird sichergestellt, dass die Preise wettbewerbsfähig bleiben, ohne dabei Kompromisse bei der Produktqualität oder dem Service einzugehen. Diese Preispolitik soll nicht nur den ersten Kaufanreiz schaffen, sondern auch langfristig eine hohe Kundenzufriedenheit sicherstellen, da die Käufer*innen das Gefühl haben, für ihr Geld den bestmöglichen Wert zu erhalten. Die Transparenz in der Preisgestaltung fördert zusätzlich das Vertrauen der Kund*innen, da sie die Preise nachvollziehen und als fair wahrnehmen.

Ergänzend dazu werden regelmäßig attraktive Angebote und Rabattaktionen initiiert, um sowohl neue Kund*innen zu gewinnen als auch bestehende Kund*innen langfristig zu binden. Diese Aktionen werden strategisch eingesetzt, um saisonale Trends oder besondere Anlässe wie Feiertage, Verkaufsperioden oder exklusive Online-Events zu nutzen. Rabatte auf ausgewählte Produkte, zeitlich begrenzte Sonderaktionen oder Mengenrabatte sind dabei nur einige der Maßnahmen, die implementiert werden, um das Kaufverhalten anzuregen und gleichzeitig die Attraktivität des Angebots zu erhöhen. Diese Sonderaktionen schaffen nicht nur einen zusätzlichen Kaufanreiz, sondern fördern auch die Kundenbindung, da regelmäßige Käufer*innen sich auf wiederkehrende exklusive Angebote und Vorteile freuen können.

Darüber hinaus sind solche Angebote ein effektives Mittel, um die Kundenkommunikation zu intensivieren und die Markenbindung zu stärken. Durch gezieltes E-Mail-Marketing, personalisierte Gutscheine oder exklusive Zugänge zu Vorabverkäufen können Stammkund*innen belohnt und Neukund*innen gezielt angesprochen werden. Diese Maßnahmen erhöhen die Loyalität der Bestandskund*innen, da sie das Gefühl haben, von exklusiven Vorteilen zu profitieren, und sie fördern die Wahrscheinlichkeit von Wiederholungskäufen. Gleichzeitig helfen diese Marketingstrategien, das Markenimage zu stärken, indem sie die Attraktivität und Erreichbarkeit des Sortiments für preisbewusste Kund*innen unterstreichen.

8.3.5 Technologische Innovationen

Der Einsatz modernster E-Commerce-Technologien spielt eine zentrale Rolle dabei, ein reibungsloses und nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Durch innovative Tools wie optimierte Suchfunktionen, intelligente Produktempfehlungen und schnelle Ladezeiten wird die gesamte Kundenreise verbessert. Diese Technologien sorgen dafür, dass die Kund*innen den Kaufprozess ohne Unterbrechungen oder Hindernisse durchlaufen können – von der Produktauswahl bis hin zu einer sicheren und schnellen

Bezahlung. Gleichzeitig werden Sicherheitsstandards fortlaufend überwacht und aktualisiert, um den Schutz persönlicher Daten und Zahlungsinformationen zu gewährleisten.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Strategie ist die Entwicklung nutzerfreundlicher Apps, die eine intuitive Handhabung und personalisierte Funktionen bieten. Diese Apps sind darauf ausgelegt, den Einkauf so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten, unabhängig davon, ob die Kund*innen ein Smartphone oder Tablet nutzen. Klare und übersichtliche Benutzeroberflächen, schnelle Reaktionszeiten und eine unkomplizierte Bedienung stehen im Vordergrund. Personalisierte Funktionen wie auf den Nutzer*innen abgestimmte Produktempfehlungen, exklusive Angebote und eine automatische Warenkorbspeicherung tragen dazu bei, dass sich die Kund*innen individuell betreut fühlen. Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning ermöglichen es zudem, das Verhalten und die Vorlieben der Nutzer zu analysieren und gezielte Vorschläge zu unterbreiten, was die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs erhöht.

Ein weiteres Schlüsselement zur Verbesserung des Kundenerlebnisses ist die Integration regionaler Zahlungs- und Versanddienstleister, die auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen lokalen Märkte zugeschnitten sind. Dies ist entscheidend, um das Vertrauen der Kund*innen zu gewinnen, indem sie auf bewährte und vertraute Dienstleister*innen zurückgreifen können. Die Unterstützung regionaler Zahlungsoptionen, wie etwa lokaler Banküberweisungen, mobiler Zahlungslösungen oder landesspezifischer Kreditkarten, bietet den Kund*innen zusätzlichen Komfort und Sicherheit. Auch bei den Versandmöglichkeiten wird auf regionale Anbieter*innen gesetzt, um flexible und schnelle Liefertooptionen zu gewährleisten. Dies führt zu kürzeren Lieferzeiten, geringeren Versandkosten und einer größeren Auswahl an Zustellmöglichkeiten, wie etwa der Abholung in lokalen Geschäften oder an Paketstationen.

8.3.6 Effiziente Logistik und Lieferkettenmanagement

Die Implementierung effizienter Lieferprozesse ist ein zentraler Faktor, um eine schnelle und zuverlässige Zustellung der Bestellungen sicherzustellen. Durch den Einsatz moderner Logistiktechnologien und optimierter Abläufe wird der gesamte Lieferprozess – von der Auftragsannahme bis hin zur Auslieferung – beschleunigt und dabei gleichzeitig die Fehlerquote minimiert. Dies ermöglicht dem Unternehmen, den steigenden Anforderungen der Kund*innen nach schneller Lieferung gerecht zu werden und so einen deutlichen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. In einer Zeit, in der Kund*innen zunehmend Sofortverfügbarkeit und kurze Lieferfristen erwarten, ist die Gewährleistung schneller Zustellungen entscheidend für die Kundenzufriedenheit und die langfristige Bindung an die Marke. Um dies zu erreichen, werden sowohl interne Logistikprozesse kontinuierlich verbessert als auch enge Partnerschaften mit Versanddienstleistern aufgebaut, die eine verlässliche und flexible Lieferung bieten.

Ein weiteres Schlüsselement ist die effektive Verwaltung der Lagerbestände. Ziel ist es, durch den Einsatz intelligenter Bestandsmanagementsysteme sowohl Überbestände als auch Engpässe zu vermeiden. Durch eine präzise Bedarfsprognose und eine kontinuierliche Bestandsüberwachung wird sichergestellt, dass immer genau die richtige Menge an Waren vorrätig ist, um die Nachfrage zu decken. So können einerseits unnötige Lagerhaltungskosten durch überschüssige Bestände vermieden werden, während andererseits die Gefahr von Lieferengpässen minimiert wird, die zu verzögerten Bestellungen oder gar verpassten Verkaufschancen führen könnten. Ein gut abgestimmtes Bestandsmanagement sorgt

somit nicht nur für eine reibungslose und kosteneffiziente Lagerhaltung, sondern trägt auch entscheidend zur Optimierung der Lieferkette bei.

Zusätzlich wird die Versandabwicklung für Bestellungen aus dem stationären Handel effizient gesteuert, um Einsparungen im Bereich der Lagerhaltung zu ermöglichen. Indem Bestellungen direkt aus den Filialen an die Kund*innen versandt werden, kann das Unternehmen seine Lagerkapazitäten optimieren und Lagerhaltungskosten reduzieren. Diese Methode, oft als „Ship-from-Store“ bezeichnet, ermöglicht es, Lagerbestände in den Geschäften effektiv zu nutzen und gleichzeitig die Auslastung zentraler Lagerhäuser zu verringern. Filialen fungieren somit nicht nur als Verkaufsstandorte, sondern werden auch zu flexiblen Versandzentren, die die Bestellabwicklung beschleunigen und zusätzliche Kosteneffizienz schaffen. Darüber hinaus trägt diese Strategie dazu bei, den ökologischen Fußabdruck zu verringern, da Produkte oftmals von einem näher gelegenen Standort aus verschickt werden können, was die Transportwege verkürzt und den CO₂-Ausstoß reduziert.

8.3.7 Marketing und Kundenbindung

Der Einsatz datengetriebener Marketingstrategien spielt eine entscheidende Rolle, um gezielt das relevante Kundensegment anzusprechen und somit die Effizienz und Wirkung von Marketingkampagnen erheblich zu steigern. Durch die Analyse umfassender Kundendaten wie Kaufverhalten, Vorlieben, demografische Merkmale und Online-Interaktionen kann das Unternehmen personalisierte Marketingmaßnahmen entwickeln, die optimal auf die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe abgestimmt sind. Diese datenbasierte Herangehensweise ermöglicht es, hochrelevante Inhalte und Angebote zur richtigen Zeit über den passenden Kanal zu kommunizieren – sei es per E-Mail, Social Media, gezielte Online-Werbung oder mobile Push-Benachrichtigungen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer positiven Kundenreaktion und eines Kaufabschlusses erheblich. Gleichzeitig ermöglicht es die Datenanalyse, neue potenzielle Kundensegmente zu identifizieren und gezielt anzusprechen, was zu einer kontinuierlichen Erweiterung der Kundenbasis beiträgt.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser datengetriebenen Strategie ist die Entwicklung und Kommunikation von Treueprogrammen, die darauf abzielen, die Kundenbindung zu stärken und wiederkehrende Käufe zu fördern. Solche Programme bieten den Kund*innen exklusive Vorteile, wie Rabatte, spezielle Angebote, Bonuspunkte oder personalisierte Gutscheine, die das Gefühl von Exklusivität und Belohnung erzeugen. Diese Programme sind speziell darauf ausgerichtet, die Kund*innen zu langfristigen, loyalen Käufer*innen zu machen und somit die Kundenabwanderung zu minimieren. Durch den Einsatz von Kundendaten können diese Treueprogramme individuell angepasst und optimiert werden, sodass sie den jeweiligen Vorlieben und Kaufgewohnheiten der Kund*innen entsprechen. Beispielsweise kann das System auf der Grundlage vergangener Käufe personalisierte Prämien oder Rabattstufen anbieten, die den Kund*innen dazu ermutigen, weiterhin bei der Marke einzukaufen, um weitere Belohnungen zu erhalten.

Neben der Entwicklung solcher Programme ist die aktive und strategische Kommunikation ein Schlüsselfaktor für deren Erfolg. Die Vorteile und Besonderheiten des Treueprogramms müssen klar und kontinuierlich an die Kund*innen vermittelt werden, um deren Aufmerksamkeit zu gewinnen und sie zu motivieren, daran teilzunehmen. Dies kann durch verschiedene Kanäle geschehen, darunter E-Mail-Marketing, gezielte Social-Media-Kampagnen oder spezielle Promotionen auf der Website und in der App.

Gleichzeitig sollten Kund*innen regelmäßig über ihren aktuellen Status, angesammelte Punkte oder bevorstehende Belohnungen informiert werden, um sie zum Weitermachen und zu weiteren Käufen zu ermutigen. Personalisierte Erinnerungen, beispielsweise beim Erreichen einer neuen Bonusstufe oder dem bevorstehenden Ablauf eines Gutscheins, tragen auch dazu bei, das Interesse der Kund*innen aufrechtzuerhalten.

8.3.8 Datengetriebene Entscheidungsfindung

Die Nutzung von Datenanalysen ist ein entscheidender Hebel, um eine kontinuierliche Optimierung von Marketingstrategien, Bestandsmanagement und Kundenservice zu gewährleisten. Durch den Einsatz fortschrittlicher Analysewerkzeuge können Unternehmen große Mengen an Daten in Echtzeit auswerten, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Im Marketingbereich ermöglichen diese Analysen eine präzisere Segmentierung der Zielgruppen und eine bessere Personalisierung der Werbebotschaften. So können Unternehmen Kampagnen effektiver gestalten, da sie genau wissen, welche Produkte und Dienstleistungen bei welcher Zielgruppe besonders gut ankommen. Diese datengetriebene Herangehensweise maximiert die Effizienz des Marketings und trägt zur Steigerung der Konversionsraten bei, da die Kund*innen mit relevanteren und zielgerichteten Inhalten angesprochen werden.

Im Bereich des Bestandsmanagements hilft die kontinuierliche Analyse der Verkaufsdaten und Lagerbewegungen dabei, den Warenbestand optimal zu steuern. Durch den Einsatz von Predictive Analytics können Unternehmen saisonale Trends, Nachfrageschwankungen und zukünftige Entwicklungen besser vorhersagen und ihr Lager entsprechend anpassen. Dies verhindert Überbestände, die zu unnötigen Kosten führen und Engpässe, die potenzielle Umsatzeinbußen nach sich ziehen könnten.

Auch im Kundenservice spielt die Auswertung von Daten eine wesentliche Rolle. Durch das Sammeln und Analysieren von Kundeninteraktionen über verschiedene Kanäle – sei es per E-Mail, Live-Chat, Telefon oder Social Media – können Unternehmen gezielte Verbesserungen im Serviceangebot vornehmen. Kundenfeedback, das durch Umfragen, Bewertungen oder direkte Anfragen gesammelt wird, bietet wertvolle Einblicke in die Erwartungen und Wünsche der Kund*innen. Diese Daten helfen dabei, wiederkehrende Probleme zu identifizieren, Serviceprozesse zu optimieren und Schulungsbedarfe des Personals besser zu erkennen.

Ein weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg ist die kontinuierliche Sammlung und Analyse von Kundenfeedback. Kundenmeinungen und -erfahrungen liefern essenzielle Informationen darüber, wie gut das Angebot eines Unternehmens auf die Bedürfnisse der Kund*innen abgestimmt ist. Unternehmen können durch die aktive Einholung von Feedback – sei es über Bewertungsportale, Kundenbefragungen oder die Analyse von Kommentaren in sozialen Netzwerken – Schwachstellen im Sortiment oder in den Dienstleistungen identifizieren. Die daraus resultierenden Erkenntnisse ermöglichen es, das Angebot gezielt zu verbessern, sei es durch Anpassungen der Produktqualität, Erweiterungen des Sortiments oder die Verbesserung von Serviceprozessen.

Diese Kernfaktoren sind von entscheidender Bedeutung, um die Wettbewerbsfähigkeit von B2C-Fashion-Anbieter*innen nachhaltig zu stärken und eine langfristige Kundenbindung zu erzielen. In einer Branche, die sich durch schnelle Trends und wechselnde Kundenpräferenzen auszeichnet, ist es unerlässlich, dass Unternehmen sich kontinuierlich anpassen und ihre Strategien auf den neuesten Stand bringen. Die

effektive Nutzung von Datenanalysen, die Optimierung von Marketingstrategien, die effiziente Steuerung des Bestandsmanagements und der kundenorientierte Kundenservice sind allesamt Elemente, die in der modernen Fashion-Welt unverzichtbar geworden sind.

9 QUANTITATIVE UMFRAGE VON ENDKUND*INNEN

Um das erarbeitete Geschäftsmodell 1.0 aus der theoretischen Recherche zu validieren, wurden eine quantitativen Umfragen mit Endkund*innen durchgeführt. Hierbei werden die theoretischen Annahmen des Geschäftsmodells von Endkund*innen in der B2C Fashion Branche verifiziert. Die Zielgruppe der Umfrage sind Personen zwischen 25 und 45 Jahren, welche Konsumierende der B2C Fashion Branche sind.

Die quantitative Umfrage wird über eine Online-Plattform durchgeführt. Dadurch ergibt sich der Nutzen, dass eine Vielzahl von Personen kontaktlos erreicht werden kann.

9.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung der quantitativen Umfrage besteht darin, die Annahmen und Erkenntnisse aus der theoretischen Arbeit empirisch zu überprüfen, um festzustellen, ob diese theoretischen Annahmen auch in der Praxis für die Zielgruppe zutreffen.

Quantitative Forschung wird verwendet, um numerische Daten zu erheben und objektiv den Sachverhalt zu erfassen. Die Fragen sind so gestaltet, dass sie klare und numerisch auswertbare Antworten liefern. Das Ziel der quantitativen Befragung einer Zielgruppe ist es, möglichst viele Daten zu sammeln, um daraus repräsentative Aussagen für diese Gruppe ableiten zu können. Die gesammelten Daten werden anschließend statistisch ausgewertet, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen und Zusammenhänge zu erkennen.⁹⁰

9.2 Methodik und Vorgehensweise

Als Methodik der quantitativen Umfrage wurde die Variante der Onlineumfrage gewählt. Vorteil der Onlineumfrage ist, dass eine breite Masse an Proband*innen erreicht werden kann, zusätzlich haben die Teilnehmer*innen die Möglichkeit die Umfrage zeit- sowie ortsunabhängig auszufüllen.⁹¹

Ein Nachteil von Onlineumfragen besteht darin, dass es nicht möglich ist, Verständnisprobleme zu klären oder Nachfragen zu stellen, was zu potenziell ungenauen Antworten führen könnte. Zusätzlich haben die Teilnehmer*innen die Möglichkeit die Umfrage mehrmals oder auch falsch auszufüllen. Ebenso ist ein Abbruch der Umfrage leicht möglich und es können dadurch keine vollständigen Ergebnisse garantiert werden.

Es gibt jedoch noch weitere Vorteile, die für die Nutzung von Onlineumfragen sprechen. Einer dieser Vorteile ist, dass die Teilnehmenden durch das Umfragetool automatisch anonym bleiben. Diese Anonymität ermöglicht es ihnen, ihre Antworten so ehrlich wie möglich zu geben, was die Qualität der Antworten verbessert. Im Gegensatz dazu können bei persönlichen Umfragen die Antworten durch zwischenmenschliche Interaktionen beeinflusst oder verfälscht werden.

⁹⁰ Vgl. Grønmo (2023), S. 208 ff.

⁹¹ Vgl. Qualtrics (2021), Online-Quelle [02.09.2024].

Im ersten Schritt der quantitativen Umfrage werden drei Hypothesen auf Grundlage des theoretischen Teils formuliert, die als Leitfaden für die Umfrage dienen. Diese Hypothesen sollen im praktischen Teil der Arbeit überprüft und entweder bestätigt oder widerlegt werden. Eine quantitative Umfrage ist besonders geeignet, um Hypothesen zu validieren, da die gesammelten, zahlenbasierten Daten statistisch ausgewertet werden können, um zu prüfen, ob die Hypothesen durch die Zahlen gestützt werden. Wenn genügend relevante Teilnehmer an der Umfrage teilnehmen, können die Hypothesen objektiv überprüft werden.⁹²

Im zweiten Schritt wird ein Fragenkatalog entwickelt und in das Online-Umfragetool „surveymonkey.com“ integriert. Dieses Tool ermöglicht nicht nur die Durchführung der Umfrage, sondern auch die detaillierte Auswertung der Ergebnisse, einschließlich der Anwendung verschiedener Filter zur genauen Analyse.

Anschließend wird die Umfrage an die Zielgruppe verschickt, wobei versucht wird, etwa 100 Teilnehmer über Social-Media-Kanäle und Mail zu gewinnen. Nach Abschluss der Umfrage werden die gesammelten Daten ausgewertet und analysiert. Die Ergebnisse werden interpretiert, um zu beurteilen, ob die aufgestellten Hypothesen bestätigt werden können. Dabei wird auch das idealtheoretische Geschäftsmodell überprüft.

9.3 Aufstellung der Hypothesen

Damit eine Auswertung der quantitativen Befragung möglich ist, werden anhand des theoretischen Geschäftsmodells 1.0 folgende Hypothesen abgeleitet:

1. Endkund*innen bevorzugen den stationären Handel zum Kauf von Fashion Produkten.
2. Die Nutzung von Kundenservice ist ein wichtiger Aspekt für Endkund*innen beim Kauf von Fashion Produkten
3. Endkund*innen bevorzugen die Nutzung von unterschiedlichen Kanälen – Omnichannel beim Kauf von Fashion Produkten.

9.4 Erstellung des Fragenkatalogs

Der Fragebogen der Onlineumfrage wurde auf Basis der Hypothesen erstellt und es wurden logische Abfolgen konfiguriert, um basierend auf den Antworten passende Folgefragen zu stellen. Um die Teilnehmenden in das Thema der Umfrage einzuführen, wurde folgende Einleitung gewählt:

„Hallo! Mein Name ist Sarah und ich befrage mich in meiner Masterarbeit mit einer Geschäftsmodellentwicklung im B2C Fashion Bereich unter Berücksichtigung einer Omnichannel Strategie. Die Zielsetzung dieser Umfrage ist, die Präferenzen von Endkund*innen in der B2C Fashion Branche zu erfragen und diese innerhalb des Geschäftsmodells zu platzieren.“

Der Konsum von Fashion Produkten hat sich im Laufe der Corona Pandemie in Richtung E-Commerce entwickelt. Dadurch wurden Fashion Anbieter*innen vor die Herausforderung gestellt, die Produktpalette via E-Shops an den Kund*innen zu bringen und das Bestellvolumen dahinter abzuwickeln. Als Endkunde hat man in der aktuellen Zeit vielfältige Möglichkeiten sich mit der neuesten Fashion auszustatten, direkt

⁹² Vgl. Qualtrics (2021), Online-Quelle [02.09.2024].

im stationären Handel, Bestellungen in Onlineshops zu platzieren, oder die gewünschten Artikel via Marktplätze wie AboutYou, Zalando und mehr zu kaufen.

Diese Umfrage zielt daher auf die Meinung und Präferenz von Endkund*innen ab. Wie werden Fashion Waren bevorzugt gekauft und was muss ein Fashion Anbieter*innen mitbringen, um ein regelmäßiges Kaufverhalten und langfristige Kundenzufriedenheit zu erzeugen.

Ich freue mich auf Ihre Antworten und bedanke mich recht herzlich für die Teilnahme, sowie die Unterstützung bei meiner Masterarbeit!“

Nach der Einleitung werden die Teilnehmer zunächst zu verschiedenen demographischen Parametern befragt. Diese beinhalten das Alter, das Geschlecht sowie den Wohnort, wobei zwischen ländlichen und städtischen Gebieten unterschieden wird.

Im weiteren Verlauf der Umfrage werden die Teilnehmer mithilfe von Multiple-Choice-Fragen zu folgenden Themen befragt:

Einkaufsgewohnheiten und Präferenzen:

Hierbei geht es um die Häufigkeit der Einkäufe, die bevorzugten Einkaufsorte, sei es online oder offline, sowie die Hauptkriterien, die ihre Kaufentscheidungen beeinflussen.

Erfahrungen mit den verschiedenen Kanälen:

Die Teilnehmer*innen werden zur Nutzung und Zufriedenheit mit unterschiedlichen Kanälen wie Online-Shops, physischen Läden, Apps und Social Media befragt. Auch ihre Erfahrungen mit Cross-Channel-Interaktionen, wie z. B. „Click & Collect“ oder die Rückgabe im Laden nach einem Online-Kauf, werden thematisiert.

Technologische Nutzung und Präferenzen:

In diesem Abschnitt wird das Nutzungsverhalten von Technologien wie Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR) und Chatbots untersucht. Zusätzlich wird das Interesse an neuen Technologien sowie an personalisierten Angeboten erfragt.

Zufriedenheit und Kundenerfahrung:

Die Teilnehmer*innen bewerten ihre letzten Einkaufserfahrungen und haben die Möglichkeit, Probleme zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge zu machen.

Kundenservice und verwendete Kanäle:

Im Bereich Kundenservice werden die Teilnehmer*innen zu der Häufigkeit der Kontaktaufnahmen und den dazugehörigen Kanälen befragt. Anschließend werden die relevanten Parameter für einen zufriedenstellenden Kundenservice bewertet.

Markenwahrnehmung und Loyalität:

Abschließend geht es um die Wahrnehmung der Marke, die Zufriedenheit mit bestehenden Loyalitätsprogrammen sowie die Bereitschaft, die Marke weiterzuempfehlen.

Nach Abschluss der Umfrage wird allen Befragten für ihre Teilnahme gedankt.

9.5 Umsetzung der Umfrage

Die Online-Umfrage wurde vom 20.07.2024 bis zum 23.08.2024 über das Umfragetool SurveyMonkey durchgeführt. Zur Erreichung der Zielgruppe wurde die Umfrage auf diversen Social-Media-Kanälen, sowie auch via Mail verteilt. Zusätzlich wurden Personen, welche im Zusammenhang mit E-Commerce stehen, gezielt kontaktiert.

Gesamt wurde die Umfrage von 130 Personen durchgeführt, wobei der Großteil der Personen sich innerhalb der Zielgruppe von 25 - 45 Jahren befand und somit für die Analyse sehr relevant war.

9.6 Analyse der Ergebnisse

Von den 130 teilnehmenden Personen der Umfrage waren 80 Personen innerhalb der definierten Zielgruppe von 25 – 45 Jahren. Die restlichen Proband*innen teilten sich auf die restlichen Altersgruppen.

Im angeführten Diagramm werden die Altersgruppen anhand ihrer Teilnahme dargestellt.

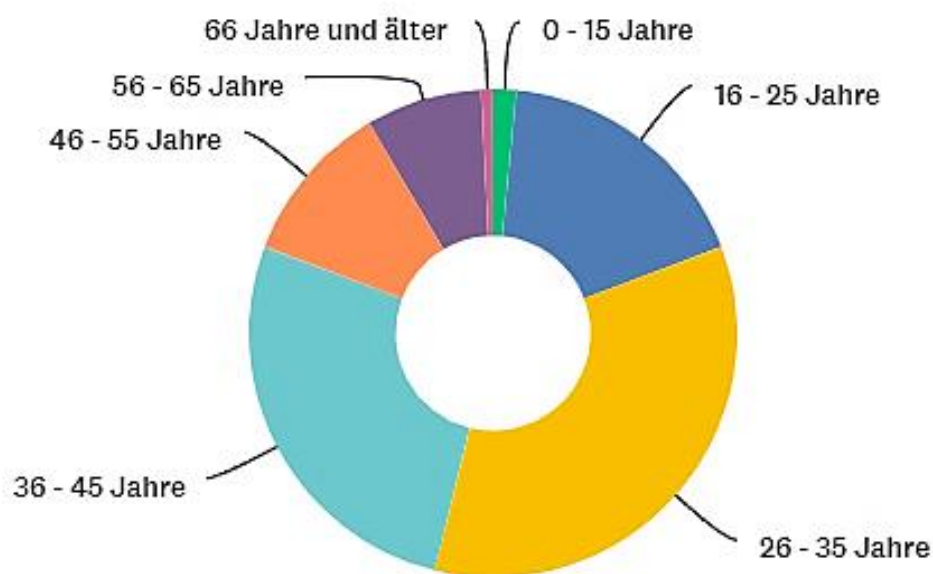


Abbildung 22: Übersicht der teilnehmenden Altersgruppen der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Ebenso werden in der angeführten Tabelle die prozentuale Verteilung, sowie die absoluten Werte der tatsächlichen Teilnehmer*innen dargestellt.

Altersgruppen	Beantwortungen prozentual	Beantwortungen absolut
0 - 15 Jahre	1,54 %	2
16 – 25 Jahre	17,69 %	23
26 - 35 Jahre	34,62 %	45
36 - 45 Jahre	26,92 %	35
46 - 55 Jahre	10,77 %	14
56 - 65 Jahre	7,69 %	10
66 Jahre und älter	0,77 %	1

Tabelle 1: Übersicht der teilnehmenden Befragten der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die inhaltliche Analyse und Bewertung der Ergebnisse wurden die Ergebnisse der Online-Umfrage der teilnehmenden Zielgruppe herangezogen. Zur Ausarbeitung werden die bereits definierten Hypothesen verwendet, um dadurch die relevanten Kernaussagen der Umfrage zusammenzufassen. Die vollständige Auswertung der Online-Umfrage wird im Anhang der Arbeit bereitgestellt.

9.6.1 Hypothese 1

Die Hypothese 1 befasst sich mit der Aussage: „Endkund*innen bevorzugen den stationären Handel zum Kauf von Fashion Produkten.“

In der Frage 5 wurden die teilnehmenden Personen gefragt, wo sie am häufigsten Kleidung einkaufen. Innerhalb dieser Fragen waren mehrfache Antworten möglich. 48 Personen der Zielgruppe beantworteten die Frage mit dem Einkauf in physischen Geschäften, jedoch war klar zu erkennen, dass die Präferenz der Einkaufsvariante als Online-Shops definiert wurde. Ebenfalls erwerben 45 Personen die gewünschten Modeartikel über Marktplätze. Im angeführten Schaubild die Auswahlparameter mit der prozentuellen Abstimmungsquote ersichtlich.

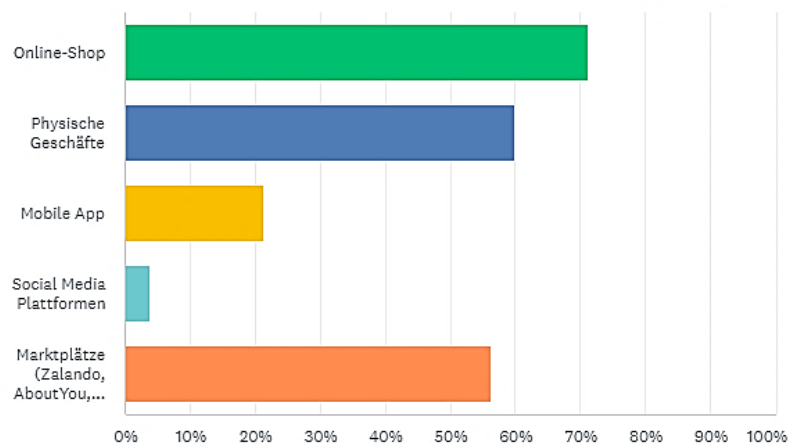


Abbildung 23: Übersicht der genutzten Kaufkanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

In der siebten Frage wurden die Teilnehmer befragt, welche Kriterien bei der Kaufentscheidung die größte Bedeutung haben. Die Beantwortung der Frage wurde mit den Bewertungsmöglichkeiten „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ vorgelegt. Zur Auswahl in der Frage wurden folgende Faktoren bereitgestellt:

- Preis
- Qualität
- Markenname
- Verfügbarkeit
- Kundenservice
- Lieferzeit
- Aktionen/Werbungen
- Loyalitätsprogramme

Die Faktoren Preis, Qualität und Verfügbarkeit wurden von den Probanden und Probandinnen als sehr wichtig eingestuft. Dadurch ist erkennbar, dass die hervorgehobenen Faktoren innerhalb eines stationären Handels abdeckbar sind.

In der angeführten Übersicht ist die Gewichtung der Faktoren ersichtlich.

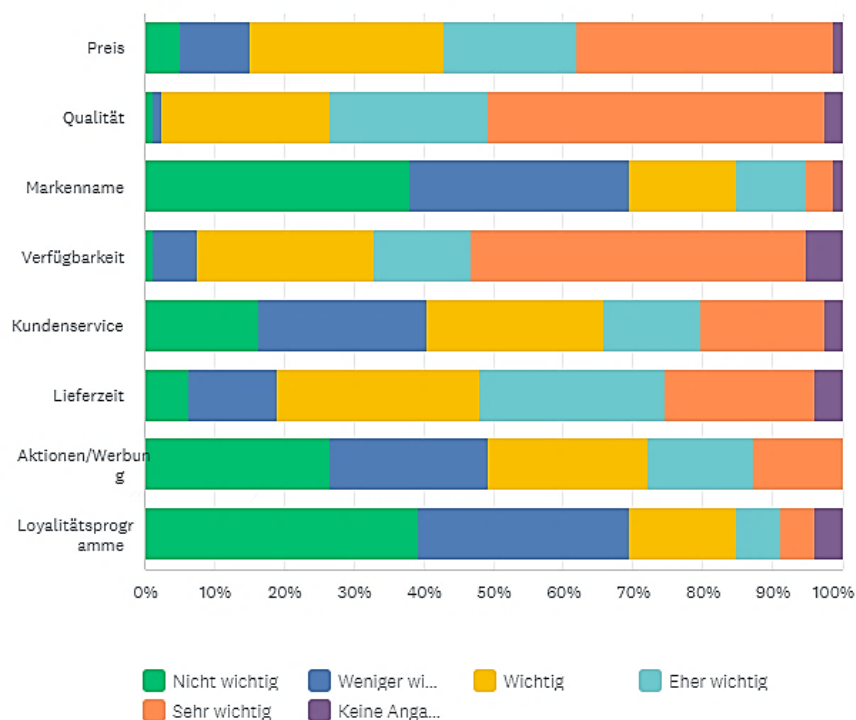


Abbildung 24: Übersicht der Kaufkriterien der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Frage 17 wurden die Probanden*innen gefragt, ob sie regelmäßig bei gleichen Fashion Anbieter*innen einkaufen. 72,15 % der teilnehmenden Personen beantworteten diese Frage mit der Aussage ja. Dadurch ist erkennbar, dass die Markentreue als sehr hoch eingestuft ist.

Durch diese Analyse der Fragen 5, 7 und 17 wird deutlich, dass der Einkauf in stationären Geschäften nach wie vor von großer Bedeutung ist. Die relevanten Faktoren, welche zu Kaufentscheidungen führen, sind ebenso vom stationären Handel sehr gut abdeckbar, ebenso wie auch das wiederkehrende Einkaufen bei

gleichen Fashion Anbieter*innen. Dennoch ergab die Umfrage, dass eine Bevorzugung des stationären Handels nicht erkennbar ist. Dadurch kann die Hypothese 1 „Endkund*innen bevorzugen den stationären Handel zum Kauf von Fashion Produkten“ nicht bestätigt werden.

9.6.2 Hypothese 2

In der Hypothese 2 wurde die Aussage „Die Nutzung von Kundenservice ist ein wichtiger Aspekt für Endkund*innen beim Kauf von Fashion Produkten“ definiert.

In der Frage 21 wurden die Probanden*innen gefragt, wie oft sie ein Kundenservice in den letzten 12 Monaten im Zusammenhang mit Fashion Produkten kontaktiert haben. Die Befragten konnten diese Frage mit den angeführten Aussagen beantworten:

- Nie
- Einmal
- 2–3-mal
- 4–5-mal
- Mehr als 5-mal

78 Personen innerhalb der Zielgruppe beantworteten diese Fragen. Davon nutzen 39,75 % der Befragten nie ein Kundenservice im Zusammenhang mit Fashion-Einkäufen in den letzten 12 Monaten. Keiner der befragten Personen hatte zudem mehr als fünf Mal Kontakt mit einem Kundenservice. Im angeführten Schaubild ist die Verteilung der Kontaktaufnahme erkennbar.

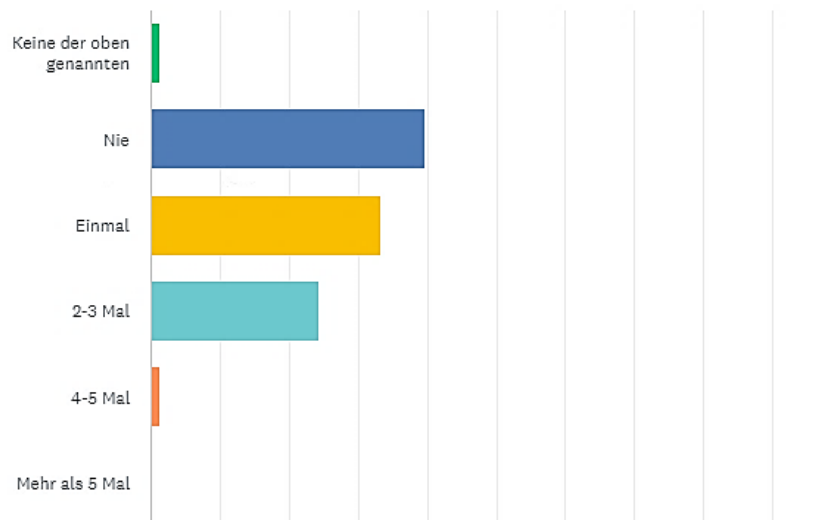


Abbildung 25: Übersicht der Kundenservice Kontakte der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Fragen 22 und 24 wurden die Probanden*innen gefragt, welche Kanäle zur Kontaktierung eines Kundenservice genutzt, sowie welche Kanäle bevorzugt werden.

Bei den Beantwortungen der Fragen stellt sich heraus, dass die meisten Kontaktaufnahmen mit Kundenservice im Fashion-Bereich via die Kanäle, E-Mail und Live-Chat erfolgen. Die Kontaktaufnahme über soziale Medien bzw. In-Store wird von den Proband*innen am wenigsten genutzt.

Die bevorzugten Kanäle der teilnehmenden Personen decken sich ebenso mit der aktuellen Nutzung. Live-Chat wird mit 57,69 % der Stimmen als liebste Variante definiert, gefolgt von E-Mail, sowie Telefon.

Im angeführten Diagramm werden die bevorzugten Kundenservice Kanäle der Befragten aufgezeigt.

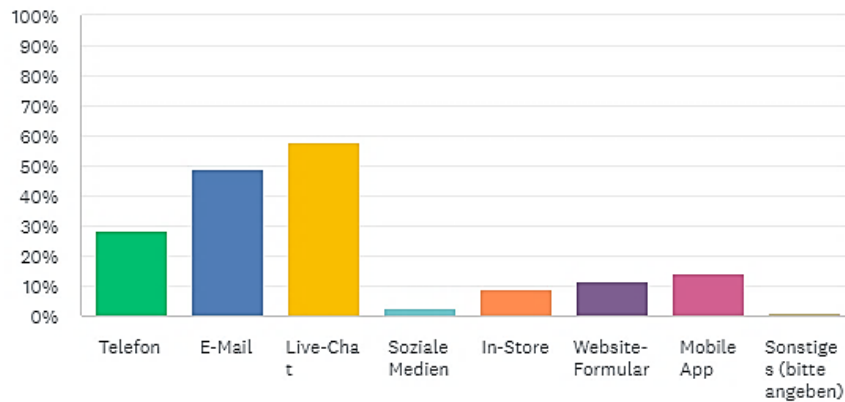


Abbildung 26: Übersicht der Kundenservice-Kanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Frage 25 wurden die Probanden*innen über die wichtigsten Aspekte innerhalb eines Kundenservice befragt. Nachfolgende Aspekte wurden zur Auswahl gestellt:

- Schnelle Reaktionszeit
- Kompetenz der Mitarbeiter*innen
- Freundlichkeit der Mitarbeiter*innen
- Verfügbarkeit rund um die Uhr
- Möglichkeit, verschiedene Kanäle zu nutzen
- Persönliche Betreuung

Die Befragten konnten diese Fragen mit der Bewertung von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewerten. Bei der Analyse der Antworten stellte sich heraus, dass die Kompetenz der Mitarbeiter*innen mit 69,23 % der wichtigste Aspekt im Bereich Kundenservice ist. Gefolgt von der schnellen Reaktionszeit, sowie der Freundlichkeit der Mitarbeiter*innen. Die persönliche Betreuung wurde von 47,44 % der Befragten als wichtig eingestuft.

Im angeführten Diagramm werden die befragten Aspekte inkl. der Verteilung dargestellt.

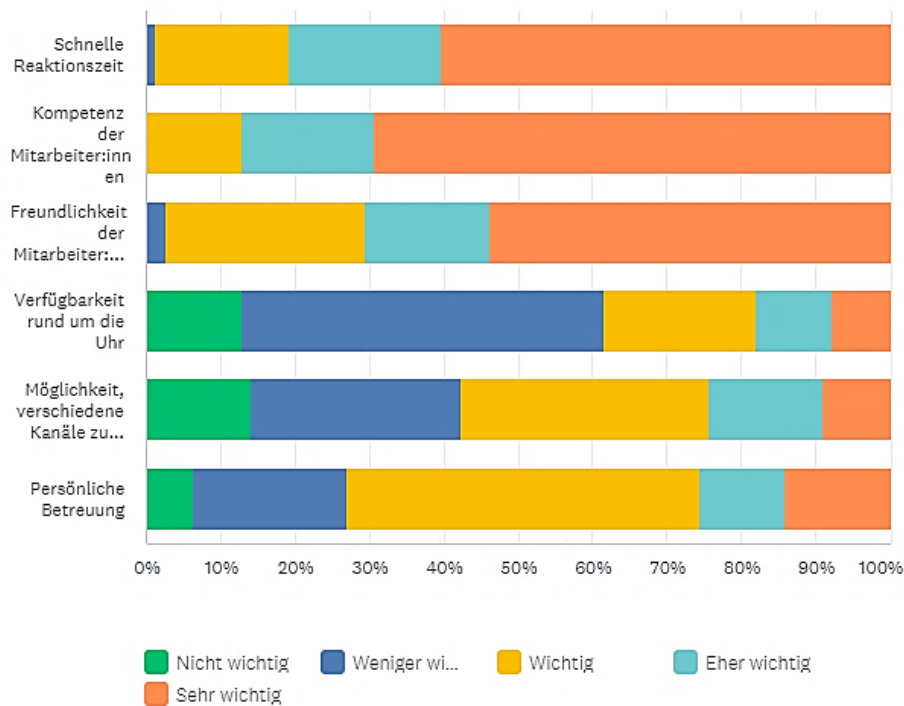


Abbildung 27: Übersicht der gewünschten Aspekte im Kundenservice der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bewertung der Hypothese befasste sich mit den Ergebnissen der Fragen 21, 22, 24 und 25. Diese Fragen innerhalb der Umfrage befassten sich rein mit der Nutzung und den Erfahrungen im Bereich Kundenservice im Fashion Bereich. Anhand der Ergebnisse wurde erkennbar, dass die Nutzung von Kundenservice im B2C Fashion Bereich keine hohe Nachfrage hat. Dennoch wurden die gewünschten Aspekte erkennbar, welche zu einer Weiterentwicklung beitragen. Durch die Beantwortung der Zielgruppe kann die Hypothese 2 „Die Nutzung von Kundenservice ist wichtiger Aspekt für Endkund*innen beim Kauf von Fashion Produkten“ nicht bestätigt werden.

9.6.3 Hypothese 3

Mit der Hypothese 3 wurde die Aussage definiert, dass Endkund*innen die Nutzung von unterschiedlichen Kanälen (Omnichannel) beim Kauf von Fashion Produkten bevorzugen.

Innerhalb der Frage 5, welche bereits unter dem Kapitel 9.6.1 Hypothese 1 ausgearbeitet wurde, ist erkennbar, dass beim Kauf von Fashion Produkten im B2C Bereich unterschiedliche Kanäle genutzt werden. In der angeführten Tabelle sind die definierten Antworten, sowie die Verteilung der Ergebnisse erkennbar.

Kanäle	Beantwortungen prozentual	Beantwortungen absolut
Online-Shop	71,25 %	57
Physische Geschäfte	60,00 %	48
Mobile App	21,25 %	17
Social Media	3,75 %	3
Marktplätze (Zalando, AboutYou, Amazon,..)	56,25 %	45

Tabelle 2: Übersicht der genutzten Kanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fragestellung 8 befasst sich mit der Wichtigkeit von Funktionen im Zuge des Online-Einkaufs. Hierbei wurden die Proband*innen via Bewertungsoptionen zu den angeführten Faktoren befragt.

- Kostenlose Rücksendung
- Schnelle Lieferung
- Kundenbewertungen
- Produktvideos
- Personalisierte Empfehlung

Innerhalb der Ergebnisse wurde erkennbar, dass die Faktoren der kostenlosen Rücksendung, sowie der schnellen Lieferung den höchsten Stellenwert haben. Ebenso werden Produktvideos als wichtig eingestuft.

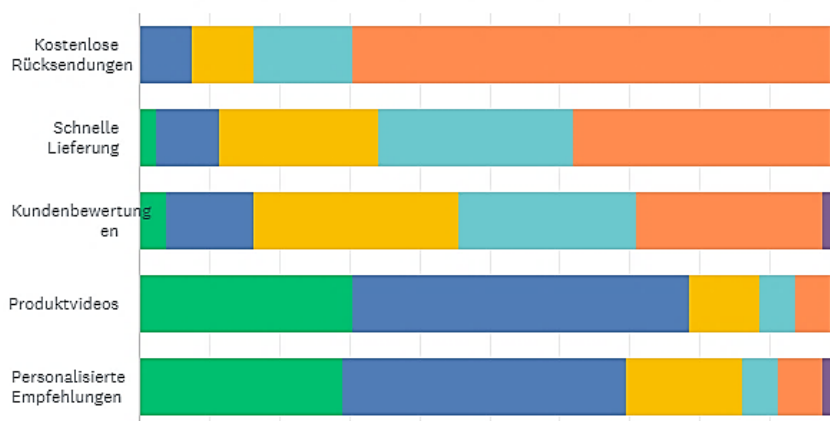


Abbildung 28: Übersicht der Kauffaktoren der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Da sich die Hypothese 3 mit der Nutzung unterschiedlicher Kanäle befasst, wurden bei der Frage 9 die verwendeten, neuen Technologien und die dazugehörige Nutzung bei den Proband*innen erfragt. Zur Auswahl bei der Befragten waren folgende Technologien:

- Augmented Reality (AR) zur Anprobe
- Virtuell Reality (VR) für ein Einkaufserlebnis
- Chatbots für Kundenservice
- Mobile Apps zum Einkaufen
- Social Media zum Entdecken neuer Produkte

Aus den Antworten der teilnehmenden Personen geht deutlich hervor, dass neue Technologien wie AR und VR kaum genutzt werden. Ebenso ist die Nutzung von Chatbots im Kundenservice nur bei 8 Personen häufig bis immer im Einsatz. Die Technologien der mobilen Apps und Social Media werden von mehr Proband*innen regelmäßiger genutzt.

Im angeführten Diagramm ist die Verteilung der Technologien inkl. der dazugehörigen Nutzung ersichtlich.

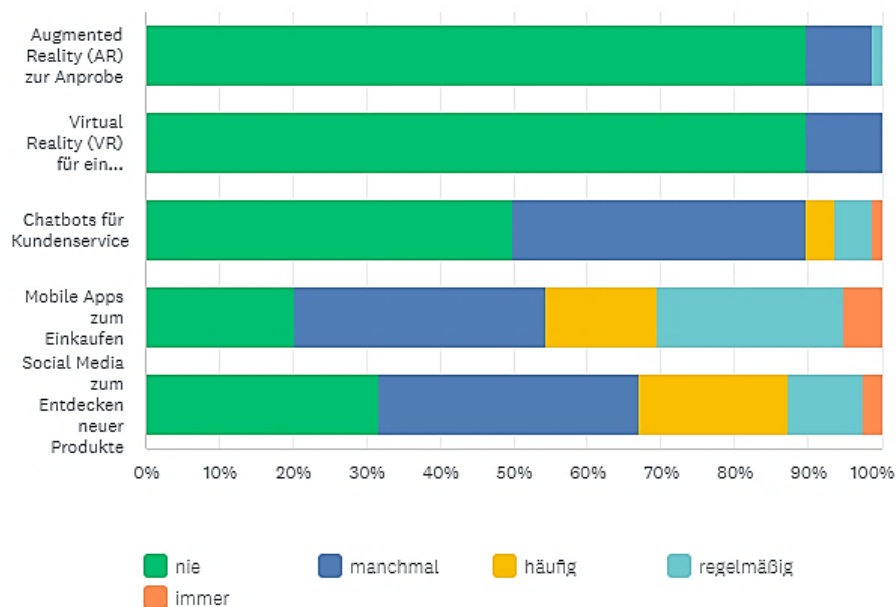


Abbildung 29: Übersicht der genutzten Technologien der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Frage 15 befasst sich mit der Zufriedenheit der Proband*innen zu den bisherigen Einkaufserlebnissen in Fashion Online-Shops. Der Großteil der Befragten, 49,37 %, ist mit den bisherigen Erlebnissen zufrieden. Nur ein geringer Anteil von 2,53 % würde die bisherigen Erlebnisse mit weniger Zufriedenheit bewerten.

Zur Verifizierung der Hypothese 3 wurden die Ausarbeitungen der Hypothese 1, sowie die Fragen 8, 9, 15 verwendet. Hierbei ist klar zu erkennen, dass Einkäufe im Fashion-B2C-Bereich über verschiedene Kanäle getätigt werden und auch verschiedene Kanäle bevorzugt werden. Mit der Erfüllung der diversen Aspekte und Faktoren wird vermehrt ein Augenmerk auf den digitalen Handel geworfen. Dadurch kann die Hypothese 3 „Endkund*innen bevorzugen die Nutzung von unterschiedlichen Kanälen – Omnichannel beim Kauf von Fashion Produkten“ bestätigt werden.

9.7 Interpretation der Ergebnisse

Aus der Analyse der Online-Umfrage konnte festgestellt werden, dass die befragte Zielgruppe, sowie auch die dazugehörigen Randgruppen ein ähnliches Einkaufsverhalten im B2C Fashion Bereich haben. Die präferierten Shopping-Kanäle sind gemischt, physische Geschäfte, Online-Shops und auch Marktplätze werden lt. den Befragten hauptsächlich für den Kauf von Fashion Produkten genutzt. Im Vergleich dazu werden die Kanäle „Mobile App“, sowie Social Media wenig bis gar nicht genutzt. Wobei ebenso erkennbar war, dass die Markentreue als hoch eingestuft wird, denn 72,15 % der Zielgruppe, sowie 65,35 % der gesamten Proband*innen kaufen regelmäßig beim gleichen Fashion Anbieter*innen ein.

Die Online-Umfrage hat gezeigt, dass der Kauf von Fashion-Artikeln regelmäßig stattfindet, die Mehrheit der Befragten nutzt die unterschiedlichsten Shopping-Kanäle, um einmal pro Monat einzukaufen. Dadurch ist erkennbar, dass eine Weiterentwicklung innerhalb der Fashion Branche von Vorteil ist, um die dazugehörigen Kund*innen weiterhin mit Produkten und Vorteilen zu überzeugen.

Beim Kaufverhalten von Kund*innen ist erkennbar, dass die Zielgruppe, sowie auch die erweiterten Befragungen ähnliche Präferenzen haben. Die meisten Befragten geben monatlich weniger als 50 Euro für den Kauf von Modeprodukten aus, während 35 % der Teilnehmer derzeit zwischen 50 und 100 Euro für Mode ausgeben. 5 der befragten Personen geben aktuell über 200 Euro für Produkte im Fashion Bereich aus. Daraus kann man erkennen, dass das Shopping Erlebnis ein wiederkehrendes Verhalten innerhalb unserer Proband*innen ist.

Damit ein Kauf von Fashion Produkten zustande kommt, gibt es diverse Faktoren, welche die Kaufentscheidung beeinflussen. Die Hauptfaktoren der Zielgruppen 25 – 45 Jahre waren der Preis, die Qualität, sowie die Verfügbarkeit der Produkte. Die Faktoren Loyalitätsprogramme, sowie Markenname wurden von den Proband*innen als nicht wichtig eingestuft. Die Faktoren Lieferzeit, Aktionen und Werbung, sowie Kundenservice stellen für die befragten Personen eine mittlere Relevanz, sind jedoch dennoch beitragende Faktoren zu einer Kaufentscheidung.

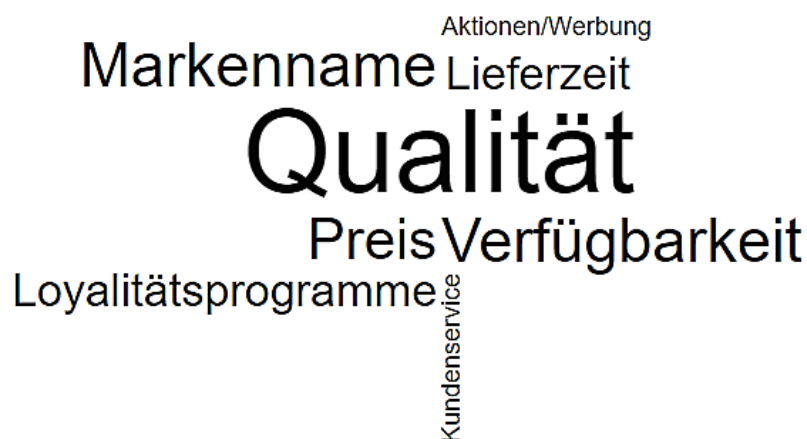


Abbildung 30: Faktoren zu Kaufentscheidung der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand einer Auswertung von Statista aus dem Jahr 2024 ist erkennbar, dass ebenso der Faktor „hohe Haltbarkeit“, neben dem attraktiven Preis ein relevanter Faktor beim Kauf von Fashion Produkten ist.

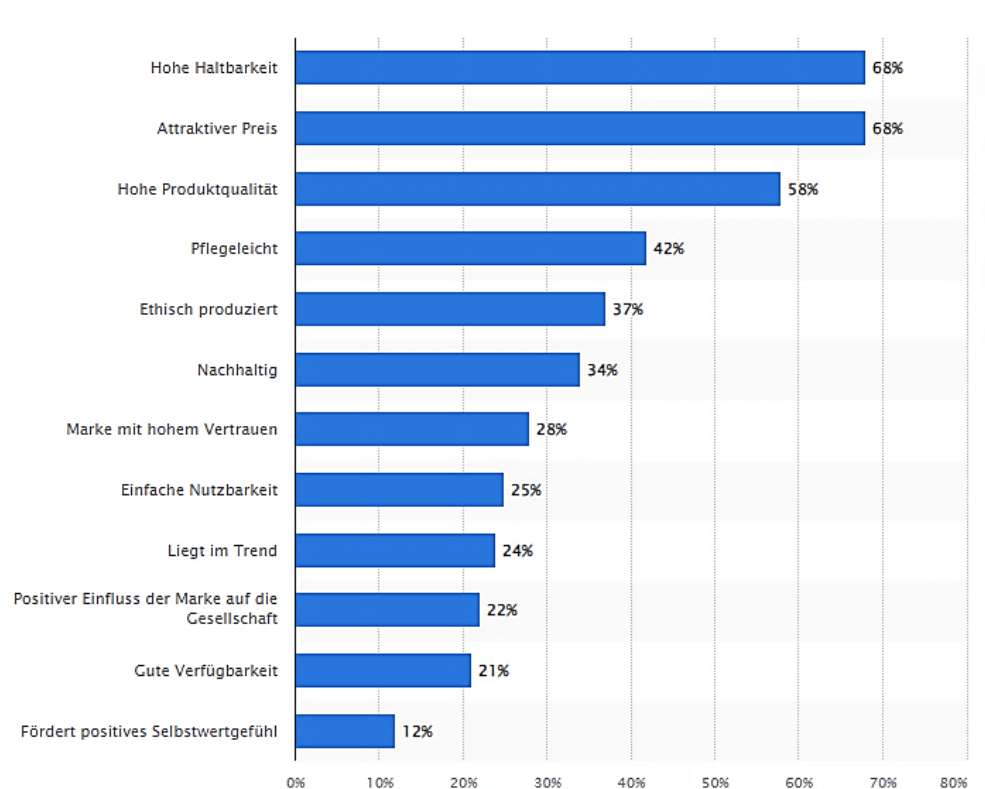


Abbildung 31: Übersicht der Kauffaktoren, Statista (2024), Onlinequelle [10.08.2024]

Innerhalb der Umfrage wurden ebenso die Nutzung von neuen Technologien, sowie auch die Bewertung bereits vorhandener Technologien thematisiert. In diesem Bereich der Umfrage wurde klar erkennbar, dass die Mehrheit der Befragten ein Interesse an neuen Technologien im Bereich Fashion hat, jedoch die aktuell vorhandenen Optionen wenig bis gar nicht genutzt wird. Augmented, sowie Virtual Reality sind in der Fashion Branche bis dato nur bedingt angekommen und werden manchmal bis nie genutzt. Bei Chatbots steigt die Nutzung der Befragten etwas. Jedoch werden von den befragten Technologien hauptsächlich die bekannten Mobile Apps, sowie Social Media Verknüpfungen genutzt.

Der Bereich „Online-Shop“ und definierte Funktionen dazu wurden ebenso bei den Proband*innen befragt. Hierbei ist erkennbar, dass die Funktionen der kostenlosen Rücksendung, sowie der schnellen Lieferung die gewünschten Hauptfunktionen sind. Die Relevanz von Produktvideos und personalisierter Empfehlung wurde hauptsächlich als nicht bis weniger wichtig eingestuft.

Bei der Nutzung von Cross-Channel-Interaktionen wurde die Funktion von Click & Collect, sowie Click & Reserve als meist genutzte Funktionen definiert. Dennoch ist erkennbar, dass ebenso die Rückgabe direkt in den Stores von den Proband*innen genutzt wird. Das Angebot von Click & Collect wird lt. den Befragten selten genutzt. Unter den dazugehörigen Vorteilen ist die versandkostenfreie Lieferung der wichtigste Aspekt, gefolgt von Schnelligkeit, Anprobe im physischen Geschäft, sowie der einfachen Rückgabe.

Ebenso wurden die Proband*innen während der Umfrage zu Verbesserungsvorschlägen rund um das Einkaufserlebnis von Fashion-Produkte befragt. Die dazugehörigen Beantwortungen betreffen mehrere Kanäle im Fashion Bereich. Im angeführten Wortbild werden die relevanten und zusammengefassten Begriffe lt. der Umfrage zu den Verbesserungsvorschlägen aufgezeigt.



Abbildung 32: Verbesserungsvorschläge des Einkaufserlebnis der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Nutzung von Loyalitätsprogrammen wurde in der Online-Umfrage genauso thematisiert. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen nutzt aktuell Loyalitätsprogramme. Die erkennbaren Vorteile dieser Programme sind die Verwendung von exklusiven Rabatten, sowie das Angebot von kostenloser Rücksendung im Fashion-Bereich. Die Sammlung von Punkten wird ebenso als attraktiver Vorteil angesehen. Die Proband*innen gaben im Zuge der Online-Umfrage an, dass die angeführten Maßnahmen die Loyalität zu Fashion Anbieter*innen steigern würden.

- Nachhaltigkeitsbemühungen
- Rabatte und Vergünstigungen für langjährige Kund*innen
- Vorteil bei Verpackung und Lieferung
- Kein Benutzerkonto notwendig
- Hochqualitative Produkte
- Kostenlose und einfache Rücksendung
- Exklusive Produkte für Stammkund*innen
- Vergleichsangebote

Der letzte Teilbereich der Online-Umfrage befasst sich mit dem Themengebiet Kundenservice. Hier wurde ersichtlich, dass mehr als die Hälfte der befragten Zielgruppe mindestens einmal in den letzten 12 Monaten Kontakt zu einem Kundenservice im Fashion Bereich hatte. Als Hauptkanäle zur Kontaktaufnahme konnten Mail, Live-Chat und Telefon eingegrenzt werden. Die Zufriedenheit mit den Angeboten der Kundenservice Lösungen wird eher positiv bewertet. Daraus ist erkennbar, dass trotz vorhandener Optimierung die Weiterentwicklung des Kundenservice einen Mehrwert in der Zufriedenheit der Kund*innen erzeugt.

Wenn man die gesamten Ergebnisse der Online-Befragung dem theoretischen Ergebnis, dem Geschäftsmodell 1.0 gegenüberstellt, ist erkennbar, dass die Präferenzen der Endkund*innen in der B2C Fashion Branche inkludiert, aber dennoch ausbaufähig sind.

Die Kernergebnisse aus der Geschäftsmodellentwicklung, welche im Kapitel 8.3 „Kernergebnisse aus dem Geschäftsmodell 1.0 zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung“ erarbeitet wurden, spiegeln sich in den Antworten der Endkund*innen wider. In den kommenden Absätzen wird auf die relevante Kernaussage und den Beantwortungen der Online-Umfrage eingegangen.

Omnichannel-Präsenz

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Endkund*innen verschiedene Kanäle zum Kauf von Fashion Produkten nutzen. Die übergreifende Interaktion der Kanäle stellt die globale und nahtlose Sicht auf den Händler dar.

Kundenerlebnis und -service

Die Nutzung des Kundenservice wurde von den Proband*innen der Umfrage als eher gering eingestuft. Dennoch wird gewünscht, dass ein Kundenservice im B2C Fashion Bereich via mehrere Kanäle, Mail, Telefon sowie Live-Chat erreichbar ist. Vor allem die Kompetenz der Mitarbeiter*innen, die schnelle Reaktionszeit sowie die Freundlichkeit werden von den Proband*innen als wichtig eingestuft. Hier ist eine stetige Weiterentwicklung notwendig, um das Kundenservice-Level zu halten.

Produktqualität und -vielfalt

Die Qualität von angebotenen Produkten ist für Endkund*innen ein wichtiger Faktor, um einen Einkauf zu tätigen. Ebenso zählen die Achtsamkeit auf Nachhaltigkeit und standardisierte Größenauswahl zu den wichtigen Faktoren im Bereich Produkte.

Preis-Leistungs-Verhältnis

Der Faktor „Preis“ ergab bei den Befragten einen hohen Stellwert. Der Wunsch nach fairen Preisen, aber auch das Angebot von Rabattaktionen und Vergleichen würden lt. Proband*innen die Kaufentscheidung steigern, sowie die Kundenbindung erhöhen.

Technologische Innovationen

Das Interesse an neuartigen Technologien ist vorhanden, jedoch im Vergleich zu der aktuell eingesetzten Technologie ist die Nutzung eher gering. Hier ist es relevant neue Technologien an das Interesse der Kund*innen zu definieren, um damit einen positiven Ausprägung im Zuge der Nutzung zu erzeugen.

Effiziente Logistik und Lieferkettenmanagement

Die Faktoren der schnellen und unkomplizierten Lieferung werden als wichtiger Faktor für den Kauf angesehen. Ebenso die Verfügbarkeit von Waren direkt in den stationären Läden animiert zum Kauf von Fashion Produkten.

Marketing und Kundenbindung

Der Bereich des Marketings und der Kundenbindung zeigt laut der Online-Umfrage deutlich, dass eine hohe Anzahl von E-Mails von Modeanbietern nicht erwünscht ist. Die Mailkommunikation sollte spezifischer sein. Damit eine langfristige Kundenbindung erschaffen werden kann, ist es notwendig eine Kombination der unterschiedlichen Marketingvariante, wie bspw. Newsletter, Streaming und Flyer zu schaffen und zusätzlich den Einsatz von Loyalitätsprogrammen zu überarbeiten.

10 QUALITATIVE EXPERTEN*INNEN BEFRAGUNG

Als weiterer Schritt zur Validierung des idealtheoretischen Geschäftsmodelles werden Expert*innen Interviews durchgeführt. Ziel dieser Befragungen ist es, die praktischen Erfahrungen und vorhandenen Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung im B2C Fashion Bereich zu erfragen. Dabei werden Expert*innen aus den Bereichen E-Commerce Dienstleistung, E-Commerce Fashion, sowie Unternehmer im stationären Fashion Bereich befragt.

10.1 Vorgehensweise und Methodik

Die Befragung der Experten*innen wurde methodisch durchgeführt, um strukturiert vorzugehen und die Ergebnisse qualitativ zu analysieren. Dabei orientierte man sich am Modell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.

10.1.1 Vorbereitung der Befragungen

Auf Basis der Ergebnisse der theoretischen Arbeit und des entstandenen idealtheoretischen Geschäftsmodells wurde ein Interview-Leitfaden erstellt. Das Ziel des Leitfadens ist es, die Interviews einheitlich und in der identischen Reihenfolge der Fragestellungen durchzuführen, um alle benötigten Informationen von den Expert*innen zu erhalten. Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, möglichst offene Fragen zu stellen, damit die Expert*innen frei über ihre eigenen Erfahrungen berichten können.

Der Interviewleitfaden wurde so gestaltet, dass die Gesprächspartner*innen zunächst mit einer Begrüßung, einer allgemeinen Themenbeschreibung und den Erwartungen an das Interview eingestimmt wurden. Anschließend begann das Interview mit zwei Auftaktfragen zu den persönlichen Bezügen und Erfahrungen in der Modebranche.

Der weitere Inhalt des Leitfadens zur Befragung bezieht sich auf das erarbeitete Geschäftsmodell. Zu Beginn wird das Geschäftsmodell anhand des Business Models Canvas und der ausgearbeiteten Hauptparameter vorgestellt. Die folgenden Fragen wurden den Expert*innen gestellt:

1. Was hältst du grundsätzlich von dem vorgestellten Geschäftsmodell?
2. Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung unseres Geschäftsmodells/der Kernergebnisse?
3. Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg?
4. Welche potenziellen Risiken und Schwächen siehst du in unserem Geschäftsmodell?
5. Hast du weitere Anmerkungen oder Empfehlungen, die für uns wertvoll sein könnten?
6. Gibt es noch etwas, das wir Ihrer Meinung nach berücksichtigen sollten?

Die Interviewtermine wurden mit den Gesprächspartner*innen vereinbart und im August 2024 durchgeführt. Zur Verwendung der anonymisierten Daten für die Zwecke dieser Arbeit wurde eine Einverständniserklärung vorab an die Expert*innen gesendet und von ihnen unterschrieben retourniert.

10.1.2 Durchführung der Befragungen

Die Befragungen mit den ausgewählten Expert*innen wurden je nach Möglichkeiten in zwei verschiedenen Formen, persönlichen oder remote, durchgeführt. Zu den Befragungen wurden vier Expert*innen aus unterschiedlichen Unternehmen und Bereichen der E-Commerce und Fashion Branche ausgewählt. Die Dauer der Interviews erstreckte sich auf ca. 30 – 45 Minuten und wurde zur Steigerung der Qualität und nachträglichen Transkription aufgezeichnet. Innerhalb der Arbeit werden die Expert*innen anonym dargestellt, jedoch werden die allgemeinen Informationen, sowie die Interviewform in der angeführten Tabelle dargestellt.

Interview-Nr.	Interview Datum	Interview-Form	Geschlecht	Tätigkeitsbereich
12024	13.08.2024	Microsoft Teams	Männlich	Operative Leitung im Fashionbereich
22024	29.08.2024	Microsoft Teams	Männlich	E-Commerce Leitung Fashionbereich
32024	30.08.2024	Persönlich	Männlich	Head of Product & Solution Design E-Commerce Dienstleister
42024	30.08.2024	Microsoft Teams	Weiblich	Geschäftsführung E-Commerce Dienstleister

Tabelle 3: Übersicht der befragten Expert*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

10.1.3 Transkription der Befragungen

Um die Interviews qualitativ auswerten zu können, werden die Gespräche auf Grundlage der während der Interviews aufgezeichneten Audioaufnahmen transkribiert. Die Transkripte fassen die Expert*innen Interviews vollständig und wortgetreu zusammen. Dialekte, Sprechweisen und umgangssprachliche Ausdrücke werden in die Schriftsprache übertragen. Pausen, Stottern, paraverbale Äußerungen („äh“, „oh“, „hm“ usw.) und Lachen bleiben unberücksichtigt.

In der Transkription werden die gesprochenen Sätze der Autorin als Sprecher „A“ und die Antworten der Expert*innen als Sprecher „B“ gekennzeichnet. Zur vollständigen Anonymisierung werden Namen von Unternehmen, die im Interview erwähnt wurden, durch „Unternehmen X“ ersetzt.

10.1.4 Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung der transkribierten Interviews wurde gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt, wobei der Fokus auf einem systematischen Analyseansatz liegt. Im Zentrum der Methode steht ein Kategoriensystem, das dazu dient, das Material zu organisieren und logisch zu strukturieren, um

eine bessere Übersicht zu erhalten. Mayring hat ein Ablaufmodell entwickelt, das als Leitfaden für die Inhaltsanalyse verwendet werden kann. Es wird jedoch betont, dass dieses Modell an das spezifische Material und die Forschungsfrage angepasst werden sollte.⁹³

Die angeführten Aufzählungen beschreiben die wesentlichen Schritte der Inhaltsanalyse nach Mayring:⁹⁴

1. **Bestimmung des Materials:** Auswahl der Texte, die analysiert werden sollen, wie z.B. Interviewtranskripte oder Dokumente.
2. **Festlegung der Analyseeinheit:** Bestimmung der Textabschnitte (wie Wörter, Sätze oder Absätze), die untersucht werden.
3. **Kategorisierung:**
 - a. Deduktiv (kategoriegeleitet): Nutzung von vordefinierten Kategorien, die auf theoretischen Überlegungen oder früheren Forschungen basieren.
 - b. Induktiv (datengestützt): Entwicklung von Kategorien direkt aus dem Material.
4. **Codierung:** Zuordnung und Markierung von Textstellen entsprechend den festgelegten Kategorien, entweder manuell oder mithilfe von Software.
5. **Revision des Kategoriensystems:** Anpassung und Überprüfung der Kategorien während der Analyse, um ihre Relevanz und Vollständigkeit sicherzustellen.
6. **Auswertung und Interpretation:** Analyse der gesammelten Daten in den Kategorien, um zentrale Themen, Muster und Zusammenhänge zu identifizieren.
7. **Überprüfung der Reliabilität:** Gewährleistung der Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit der Analyse.

Für diese Arbeit besteht das zu analysierende Material aus den transkribierten Interviews mit Expert*innen. Die Entstehungssituation des Materials ist eindeutig und erfordert keine zusätzliche Analyse. Auch die formalen Merkmale des Materials sowie die Richtung der Analyse sind durch die Rahmenbedingungen der Arbeit festgelegt. Die Leitfrage für die qualitative Inhaltsanalyse lautet: „Welche Parameter sind für die Erstellung eines idealen Geschäftsmodells im B2C Fashion Bereich relevant?“

10.2 Auswertung der Befragungen

Zur Auswertung der Interviews wurden die transkribierten Gespräche zunächst in zusammenhängende Abschnitte unterteilt. Diese Abschnitte, die teilweise umgangssprachliche oder spezifische Formulierungen enthielten, wurden anschließend generalisiert. Anhand der entstandenen Aussagen wurden die dazugehörigen Kategorien definiert. Die Kategorienbildung erfolgte induktiv, wobei regelmäßig Zwischenanalysen durchgeführt wurden, um die entstandenen Kategorien zu überprüfen und bei Bedarf zu kombinieren oder anzupassen.

Nach der Zuteilung der generellen Aussagen anhand der Kategorien, ergaben sich zusätzlich Überkategorien, welche inhaltlich mit den Kernergebnissen des idealtheoretischen Geschäftsmodells

⁹³ Vgl. Mayring (2015), S. 63 .

⁹⁴ Vgl. Mayring (2015), S. 67 ff.

übereinstimmten bzw. zusätzlich erweitert wurden. In der angeführten Tabelle werden die Überkategorien, sowie die dazugehörigen Themengebiete und Ergebnisse aus den Expert*innen Befragungen aufgezeigt.

Überkategorie	Themengebiete	Erkenntnisse der Überkategorie
Omnichannel-Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Situation der B2C Fashion • Risiken und Schwächen 	<p>Aufgrund des Wachstums im Fashion- und E-Commerce Bereich, sowie des Anstiegs der Mitbewerber*innen und Plattformen ist der Einsatz und die Fokussierung einer Omni-Channel-Lösung ein relevanter Schritt in diesem Bereich.</p>
Kundenerlebnis und -service	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Situation der B2C Fashion • Herausforderungen des Geschäftsmodells • Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg • Empfehlungen zum Geschäftsmodell 	<p>Durch die Veränderung des Konsumverhaltens und die Beeinflussung von externen Faktoren, ist eine Veränderung im saisonalen Einkauf spürbar.</p> <p>Die Herausforderungen in dieser Kategorie sind die Schaffung von Kundenerlebnissen während des Einkaufs.</p> <p>Zusätzlich muss für den Kund*innen der Mehrwert der Marke erkennbar sein.</p> <p>Abhängig der definierten Zielgruppe kann es zu Veränderungen der Anforderungen und des Einkaufserlebnis kommen.</p>
Produktqualität und -vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen des Geschäftsmodells • Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg • Risiken und Schwächen 	<p>Innerhalb der Produktqualität und -vielfalt ist die Herausforderung, dass eine Markenbekanntheit geschaffen wird, sowie das Sortiment auf die Zielgruppe angepasst wird. Die Produktqualität muss mit dem angebotenen Leistungsverhältnis übereinstimmen. Zusätzlich ist die Optimierung zwischen Lieferkettenmanagement und Bestandsmanagement notwendig, um den Kund*innen die Produktvielfalt zu ermöglichen.</p>
Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Situation der B2C Fashion • Herausforderungen des Geschäftsmodells 	<p>Durch die Veränderung des Konsumverhaltens hat sich der Druck auf die Preis- und Kostenstruktur verändert. Die Tendenz richtet sich in nachvollziehbare Angebote und die Schaffung von</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg 	Kostendeckung über die angebotenen Kanäle.
Technologische Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen zum Geschäftsmodell 	Der Kompromiss zwischen technologischer Neuheit und Einfachheit muss für die Kund*innen gewährleistet werden. Dadurch kann das Kaufverhalten und die dazugehörige Kund*innenbindung gestärkt werden.
Effiziente Logistik und Lieferkettenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen des Geschäftsmodells • Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg 	Das Logistik- und Lieferkettenmanagement werden als Herausforderung bei der Umstellung eines Geschäftsmodells gesehen. Hierbei müssen die Faktoren Kosten und Effizienz inkl. der Abhängigkeiten geschaffen werden.
Marketing und Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken und Schwächen 	Durch Datenanalyse und Anpassungen der Kanäle auf die jeweiligen Zielgruppen, kann die Erreichbarkeit im Marketing erhöht werden.
Datengetriebene Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken und Schwächen • Empfehlungen zum Geschäftsmodell 	Die Verwendung und Weiternutzung von Daten sind ein relevanter Schritt innerhalb der Geschäftsmodells. Hierbei wird das Potential zur Veränderung der Produktpalette, der genutzten Kanäle, sowie für kundenspezifische Weiterentwicklungen geschaffen.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen des Geschäftsmodells • Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg • Risiken und Schwächen 	Zur Einführung des Geschäftsmodells muss ein Fokusthema die Anpassung der Organisation sein. Hierzu muss Fachpersonal zur Erweiterung des Portfolios aufgebaut werden. Ebenso müssen Prozess- und Systemveränderungen strukturiert im Unternehmen umgesetzt werden.

Tabelle 4: Übersicht der Kategorien der qualitativen Befragung, Quelle: Eigene Darstellung.

10.3 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Aus den entstandenen Hauptkategorien nach der Inhaltsanalyse nach Mayring konnte festgestellt werden, dass die Themengebiete deckend mit den Kernergebnissen des Geschäftsmodells 1.0 sind. Im Zuge der Befragungen mit den Expert*innen war erkennbar, dass eine ähnliche Sicht auf die aktuelle Situation im Bereich B2C Fashion stattfindet. Die wirtschaftliche Situation, sowie die Veränderung des

Konsumverhaltens ergeben eine herausfordernde Zeit innerhalb dieses Sektors. Dies deutet darauf hin, dass innerhalb der Branche eine Veränderung bzw. eine Anpassung notwendig ist. In den Gesprächen mit den Expert*innen wurde vermehrt ein Fokus auf die Flexibilität, sowie den Mut von Unternehmen zu den anstehenden Veränderungen besprochen. Survival of the fittest – definiert, die aktuelle Situation der B2C Fashion Branchen und die dazugehörige Anpassungsfähigkeit.

Im angeführten Diagramm werden die Erkenntnisse der Expert*innen Befragungen dargestellt und in den kommenden Absätzen beschrieben.



Abbildung 33: Erkenntnisse aus den qualitativen Befragungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Expert*innen Befragungen umfassten die aktuelle Situation der B2C Fashion Branche, die Herausforderungen, Ressourcen und Fähigkeiten, sowie die Risiken und Schwächen des Geschäftsmodells. Zur Kategorie bzw. zum Kernergebnis Omnichannel kam als Feedback, dass dies ein relevanter Schritt der aktuellen Zeit ist. Aufgrund des Anstiegs der Mitbewerbenden, sowie des Auftritts der diversen Plattformen, ist es notwendig das B2C Fashion Unternehmen mit einer Omnichannel Strategie auszustatten. Hierbei geht es um die Erarbeitung der richtigen Kanäle für die angestrebte Zielgruppe, sowie auch für das vorhandene Sortiment. Durch die Nutzung definierter Kanäle und der dazugehörigen Präsenz ist eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, sowie eine Markenwiedererkennung möglich.

Im Bereich Kundenerlebnis, sowie Kundenservice war eine einheitliche Meinung der Expert*innen erkennbar. Ziel eines B2C Fashion Unternehmens muss sein, ein Erlebnis im Zuge des Einkaufs zu schaffen. Dieses Erlebnis umfasst die unterschiedlichen Bereiche eines Einkaufs. Beginnend mit dem Angebot, welches innerhalb der verschiedenen Kanäle aufgezeigt wird, ebenso der Kaufprozess und die Kommunikation mit dem Kund*innen. Hierbei muss eine positiv gesteuerte Erinnerung bei der Zielgruppe verankert werden. Die vorhandenen Generationen haben unterschiedliche Anforderungen an ein Käuferlebnis, hier sind B2C Fashion Anbieter*innen gefordert, ein übergeordnetes Erlebnis zu schaffen. Die Fokussierung des Kundenerlebnisses zielt darauf ab, dass ein Mehrwert im Kauf und innerhalb des Produkts geschaffen wird. Die Umrandung dieser Erlebnisse wird mit der Kundenserviceleistung geschaffen. Die Einfachheit zur Erreichung des Kundenservice, aber auch die Teilautomatisierung und Schaffung eines Self-Service ohne zusätzlichen Aufwand aus Sicht des Kund*innen zeigen eine Wegrichtung für B2C Fashion Anbieter*innen.

Die Produktqualität und Produktvielfalt haben einen hohen Stellenwert bei den befragten Expert*innen. Die Schaffung einer Markenbekanntheit, welche wiederum ein Faktor im Bereich Kundenerlebnis ist, ist der beginnende Schritt in diesem Kernergebnis. Bei der Auswahl des Sortiments geht es darum eine Diversität, aber zusätzlich eine Begrenzung zu schaffen. Welche Produkte spiegeln das Unternehmen und auch die angesprochene Zielgruppe wider. Das Kriterium Produktqualität ist lt. der Befragungen die Identität des Unternehmens. Hier geht es darum, welche Zielgruppe, sowie welches Preissegment stimmen mit den angebotenen Produkten überein. Der Qualitätsanspruch im Discountbereich ist verändert zum Anspruch im Mittelpreis bis Premiumsegment. Die Herausforderung hier ist, die Produkte im passenden Preis-Leistungs-Verhältnis einzugliedern und dieses Verhältnis authentisch in der Kundenkommunikation zu platzieren.

Wie bereits im vorigen Absatz kurz angesprochen ist der Bereich Preis-Leistungs-Verhältnis ein Kerngebiet innerhalb der Expert*innen Befragungen gewesen. Der Aspekt der Kosten im B2C-Fashion-Bereich stellt viele Unternehmen in der aktuellen Situation vor Herausforderungen. Die steigenden Kosten im Bereich Personal, Logistik, aber auch innerhalb der vorhandenen Standorte erzeugt einen Preisdruck. Im Gegensatz dazu verändert sich das Konsumverhalten von Endkund*innen. Die Vergleichbarkeit von Produkten und die dazugehörige Preisgetriebenheit erschwert es Fashion Anbieter*innen die Produkte zu verkaufen. Die wegweisende Richtung ist es, eine nachvollziehbare Preisgestaltung für Käufer*innen zu schaffen und dennoch eine kostendeckende Abdeckung zu schaffen. Die dahinterliegende Preisspanne unterscheidet sich von der angesprochenen Zielgruppe, aber auch vom dem Preissegment der angebotenen Produkte.

Die Thematik der technologischen Innovationen wurde von den befragten Expert*innen unterschiedlich eingestuft. Der Einsatz von innovativen Angeboten wie bspw. AR und VR wurde im B2C Fashion Händler*innen Bereich als nicht förderlich definiert. Dennoch geht es darum die genutzten Technologien an die definierte Zielgruppe anzupassen. Ebenso spielen hier der Faktor der Internationalisierung und der Einsatz der verschiedenen Anbieter*innen je Länderauftritt eine enorme Rolle und können somit als technologische Innovation angesehen werden. Innerhalb der der Aussage der Einfachheit waren sich die Expert*innen einig, je einfacher die angebotenen Technologien genutzt werden können, desto höher ist die dazugehörige Nutzung. Das Angebot von einfachen Selfservice Lösungen im E-Shop bzw. intuitiv gestalteten Apps und kundenorientierten Lösungen schafft einen Mehrwert. Zusätzlich muss die technologische Verknüpfung der diversen Kanäle geschaffen werden. Einkäufe, unabhängig der Kanäle, sollen für Kund*innen immer nachvollziehbar sein. Im Bereich der technologischen Innovationen muss ebenso ein Fokus auf die Nutzung innerhalb des Unternehmens gesetzt werden. Die Mitarbeiter*innen müssen sich mit den genutzten Technologien vertraut machen und diese auch in Richtung Kund*innen vertreten können. Dadurch ist die Einfachheit im Bereich der technologischen Innovationen ein zweiseitiger Faktor.

Die Effizienz im Kerngebiet der Logistik und Lieferkettenmanagement wurde von den Expert*innen als eine Herausforderung, aber ebenso als eine Ressource und Fähigkeit angesehen. Bei der Einführung bzw. der Veränderung eines Geschäftsmodells im B2C Fashion Bereich muss ein Augenmerk auf diesen Bereich gelegt werden. Beginnend mit der Beschaffungslogistik können längerfristige Problematiken bestehen. Die vorhandenen Stellschrauben im Logistik- und Lieferkettenmanagement können eine positive Auswirkung

auf die Wahrnehmung des Kund*innen haben. Bspw. sind die Verfügbarkeit der Produkte und das dahinterliegende Bestandsmanagement ein wichtiger Faktor im Kaufprozess von Endkund*innen. Der Aufbau von strategischen Partnerschaften ist in diesem Bereich schlagender Faktor, denn je besser die Beschaffung, Verwaltung und Verteilung der Produkte erfolgt, desto schneller sind diese für die Zielgruppe verfügbar.

Das Themengebiet Marketing und Kundenbindung wird anhand der Befragungen als Risiko bzw. Schwäche für B2C Fashion Anbieter*innen gesehen. Die Anpassung der Marketingstrategie und der Kundenansprache wird im Bereich Fashion noch global gesehen. Für eine zukünftige Steigerung ist es notwendig datenbasiert und personalisiert die Werbebotschaften an den Kund*innen zu bringen. Durch den Einsatz einer zielgruppenfokussierten Kundenkommunikation besteht die Möglichkeit eine langfristige Kundenbindung aufzubauen. Der Teilbereich der Kundenbindung wird durch den Einsatz von Marketingkampagnen gestartet, jedoch lt. Expertenerfahrungen erst nachgelagert durch das Loyalitätsprogramm intensiviert. Zu Optimierung und Erweiterung dieses Bereichs ist es notwendig, vorab einen Fokus auf die Analyse von vorhandenen Daten zu setzen.

Die datengetriebene Entscheidungsfindung war im Zuge der Expert*innen Befragungen ein empfehlender Punkt für B2C Fashion Anbieter*innen. Mit den Herausforderungen eine langfristige Kundenbindung aufzubauen, Kundenerlebnisse zu schaffen und Prozesse zu optimieren, muss eine Fokussierung auf die Analyse von vorhandenen Daten, die Generierung von neuen Datenquellen, sowie die Verarbeitung der Ergebnisse gelegt werden. Aufgrund der Ergebnisse und der Analyse der Daten können verifizierte Entscheidungen, sowie Anpassungen im Unternehmen, sowie am Unternehmensauftritt ermöglicht werden.

Ein weiterer Punkt, welcher durch die Befragungen mit den Expert*innen aufgekommen ist und bis dato im Geschäftsmodell 1.0 nicht betrachtet wurde, ist das Thema Organisation. Im Zuge der Gespräche wurde erkennbar, dass die Einführung bzw. Veränderung eines Geschäftsmodells eine enorme Herausforderung für die Organisation selbst schafft. Als ein Kernpunkt in der Organisation wird die Akzeptanz der Veränderung gesehen. Änderungen in Systemen und Prozessen können zu Unruhe im Unternehmen führen. Hierbei ist es wichtig die geplanten Schritte aktiv zu kommunizieren. Zusätzlich findet mit der Einführung des Geschäftsmodells eine Veränderung der Ressourcen und Aufgabengebiete statt. Die Themen Ressourcen-Bereitstellung, sowie der Aufbau von Fachpersonal in neuen Organisationsbereichen müssen ermöglicht werden, damit eine Portfolio-Erweiterung eines B2C Fashion Unternehmen geschaffen werden kann. Neben den bereits behandelten Herausforderungen im Organisationsbereich sehen sich B2C-Modeunternehmen mit wichtigen Managemententscheidungen konfrontiert, die in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage über den künftigen Erfolg entscheiden.

11 ÜBERPRÜFUNG DES GESCHÄFTSMODELLS 1.0

Die Überprüfung des idealtheoretischen Geschäftsmodells 1.0 beschäftigt sich mit den Analysen und Ergebnissen der quantitativen Umfrage von Endkund*innen, sowie der qualitativen Befragung von Expert*innen. Die Fragestellung zur Verifizierung des Geschäftsmodells 1.0 betrachtet die Interessen, sowie das Verhalten von Endkund*innen im B2C Fashion Bereich. Zusätzlich werden die Herausforderungen, sowie mögliche Risiken, Schwächen und Fähigkeiten des Geschäftsmodells anhand von Expert*innen Feedback inkludiert. Ziel der Überprüfung ist es, die Risiken und Schwächen des vorhandenen Modells zu erkennen und diese anhand der erhaltenen Ergebnisse zu optimieren.

11.1 Validierung des Business Modell Canvas

Das idealtheoretische Geschäftsmodell 1.0 wurde anhand der Methode Business Modell Canvas erstellt und ausformuliert. Dieses Kapitel befasst sich mit den einzelnen Parametern des Business Modell Canvas und interpretiert die erhaltenen Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Befragungen zur Erstellung des Geschäftsmodells 2.0. Zur Validierung der Parameter werden Hypothesen aufgestellt und anhand der praktischen Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Befragungen geprüft.

11.1.1 Erstellung der Hypothese je Parameter

Damit die neun Elemente der Business Model Canvas validiert bzw. überprüft werden können, wurde je Element eine Hypothese aufgestellt. In der angeführten Tabelle sind die jeweiligen Elemente inkl. der dazugehörigen Hypothesen ersichtlich.

Element der Business Model Canvas	Hypothese
Schlüsselpartner	Durch Partnerschaften mit großen Marktplätzen kann die Reichweite und der Absatz gesteigert werden.
Schlüsselaktivität	Eine Optimierung des Bestandsmanagement wird die Auslieferungsgeschwindigkeit steigern und zu einem höheren Umsatz führen.
Schlüsselressourcen	Das IT-Team wird der Schlüssel zur Umsetzung und Optimierung unserer Omnichannel-Strategie sein.
Wertangebot	Kund*innen und Kundinnen zahlen für die Produktqualität.
Kundenbeziehung	Personalisierte Newsletter und gezielte Angebote werden die Kundenbindung deutlich stärken.
Kundensegment	Die Zielgruppe achtet auf modische und funktionale Kleidung.
Kostenstruktur	Die Investition in Datenanalysen führt eine Kostenoptimierung herbei.

Einnahmequelle	Der Einsatz von Dropshipment steigert die Einnahmen im B2C Fashion Bereich.
Vertriebskanäle	Die Mehrheit der Kund*innen bevorzugt den Online-Einkauf und nutzt Social Media als Hauptkanal, um in Kontakt zu treten.

Tabelle 5: Übersicht der Hypothesen anhand der Business Model Canvas Parameter, Quelle: Eigene Darstellung.

11.1.2 Auswertung der Parameter

Im angeführten Kapitel werden die erstellten Hypothesen je Element der Business Model Canvas geprüft und analysiert.

Schlüsselpartner

Als Hypothese für dieses Element wurde definiert: Durch Partnerschaften mit großen Marktplätzen kann die Reichweite und der Absatz gesteigert werden. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragung und Analyse sagen aus, dass der Einsatz und die Präsenz auf Marktplätzen die Reichweite bei Endkund*innen steigern und die Kaufbereitschaft der Zielgruppe animiert werden. Dadurch werden die Bekanntheit und der Absatz gesteigert. Zu beachten ist, dass die relevanten Marktplätze der Zielgruppe ausgewählt werden. Die erstellte Hypothese ist korrekt.

Schlüsselaktivität

Eine Optimierung des Bestandsmanagements wird die Auslieferungsgeschwindigkeit steigern und zu einem höheren Umsatz führen. Die erstellte Hypothese wird anhand der qualitativen und quantitativen Befragungen bestätigt. Denn verfügbare Produkte, sowie eine schnelle Lieferung zum Endkund*in tragen einen hohen Bestandteil der Kaufentscheidung.

Schlüsselressourcen

Die Hypothese im Bereich Schlüsselressource lautet: Das IT-Team wird der Schlüssel zur Umsetzung und Optimierung der Omnichannel-Strategie sein. Durch die Bewertung und Analyse der praktischen Erkenntnisse kann diese Hypothese bestätigt werden. Die Omnichannel-Präsenz ist für die befragte Zielgruppe, Expert*innen ein relevanter Schritt um als B2C Fashion Anbieter*innen erfolgreich zu sein. Zu einer nahtlosen Integration der Omnichannel-Strategie ist die Aktivität des IT-Teams notwendig.

Wertangebot

Als Hypothese im Bereich Wertangebot wurde definiert, dass Kund*innen und Kundinnen für die Produktqualität zahlen. Anhand der Ergebnisse der Befragungen ist ersichtlich, dass die Zielgruppe bereit ist, mehr für die erhaltene Qualität der Produkte zu zahlen. Der Faktor Produktqualität wurde ebenso von den befragten Expert*innen bestätigt. Diese Hypothese kann bestätigt werden.

Kundenbeziehungen

Die Hypothese im Element Kundenbeziehung lautet: Personalisierte Newsletter und gezielte Angebote werden die Kundenbindung deutlich stärken. Die Analysen und Interpretationen der praktischen Arbeit

sagen aus, dass die Personalisierung der Kundenkommunikation eine Steigerung der Kundenbindung erzeugt. Die Zielgruppe fordert eine geringere, jedoch auf das Einkaufsverhalten zugeschnittene Newsletter Aktivität. Dadurch ist eine Bestätigung der Hypothese möglich.

Kundensegmente

Die Aussage, dass die Zielgruppe auf modische und funktionale Kleidung achtet, wurde als Hypothese für den Bereich Kundensegmente definiert. Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Befragung besagen, dass die Zielgruppe Produkte, welche der Marke und dem Wiedererkennungswert entsprechen, kaufen. Da dieses Beispiel auf das Produktangebot von modischen und funktionalen Fashion-Produkten abzielt, kann diese Aussage bestätigt werden.

Kostenstruktur

Innerhalb der Kostenstruktur wurde die angeführte Hypothese festgelegt: Die Investition in Datenanalysen führt eine Kostenoptimierung herbei. Anhand der Interpretation und Beantwortungen der Befragungen ist erkennbar, dass die Investition in Datenanalyse, sowie der Aufbau eines Teams im Bereich Data Science ein notwendiger Schritt ist, um vorhandene Prozesse, entstehende Kosten, sowie Optimierung in allen Bereichen vorzunehmen. Diese Hypothese kann bestätigt werden.

Einnahmequellen

Der Einsatz von Dropshipment steigert die Einnahmen im B2C Fashion Bereich, wurde als Hypothese für das Element „Einnahmequelle“ bestimmt. Aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Befragungen ist ersichtlich, dass der Aufwand der Implementierung von Dropshipment-Partner*innen komplex ist, sowie die versprechende Qualität der Lieferung nicht garantiert werden kann. Zusätzlich ergab die quantitative Befragung, dass Produkte, welche der Marke entsprechen, bevorzugt werden. Diese Hypothese wurde anhand der Befragungen widerlegt.

Vertriebskanäle

Die Mehrheit unserer Kund*innen bevorzugt den Online-Einkauf und nutzt Social Media als Hauptkanal, um in Kontakt zu treten. Anhand der Auswertung der Ergebnisse ist die definierte Hypothese nicht korrekt. Laut den Befragungen der Zielgruppe ist erkennbar, dass es sich um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen physischen Geschäften, Onlineshops und Marktplätzen beim Kauf von Fashion Produkten handelt. Ebenso wird die Kontaktaufnahme mit dem B2C Fashion Anbieter*innen über die Kanäle, Mail, Telefonie und Live-Chat abgewickelt.

11.2 Analyse der Kernergebnisse des Geschäftsmodells 1.0

Zu Überprüfung des vorhandenen Geschäftsmodells werden im zweiten Schritt die angeführten Kernergebnisse anhand der erhaltenen Informationen thematisiert und erweitert. Im angeführten Schaubild werden die definierten Kernergebnisse aufgezeigt.



Abbildung 34 : Übersicht der Kernergebnisse der idealtheoretischen Geschäftsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

11.2.1 Omnichannel-Präsenz

Das erste Kernergebnis aus dem idealtheoretischen Geschäftsmodell 1.0 beschäftigt sich mit der Omnichannel-Präsenz. Hierbei waren die Kernpunkte, dass eine nahtlose Integration und Kommunikation zwischen den angebotenen Kanälen, wie Onlineshops, physischen Geschäften, Marktplätzen und mobilen Apps angestrebt werden sollte. Anhand der Ergebnisse und der Interpretationen der qualitativen und quantitativen Befragungen stellt sich heraus, dass die Omnichannel-Präsenz ein wichtiger und relevanter Faktor zur Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Jedoch ist hier ein Augenmerk auf die genutzten Verkaufskanäle zu legen. Die Nutzung von mobilen Apps wird von Endkund*innen lt. Umfrage wenig in Anspruch genommen. Somit sollte der Einsatz bzw. die Platzierung der Produkte auf den zielgruppenorientierten Marktplätzen zur Sichtbarkeit der Marke, sowie im eigenen Onlineshop und den physischen Läden erfolgen. Zusätzlich kann die Aktivierung von temporären Flagship-Stores eine Markenbekanntheit fördern. Für eine langfristige Kundenbindung ist es notwendig, dass im Bereich Omnichannel eine reibungslose Kommunikation zwischen den Kanälen erfolgt und für die Kund*innen keine Unterscheidung der Angebote mit sich bringt. Im Zuge der Analyse der theoretischen Ergebnisse und der Überprüfung anhand der Befragungen ist erkennbar, dass der Bereich Omnichannel ein notwendiger Schritt für B2C Fashion Anbieter*innen ist.

11.2.2 Kundenerlebnis und -service

Im Bereich Kundenerlebnis und Kundenservice befassten sich die theoretischen Ergebnisse mit der personalisierten Kommunikation durch Angebote und Empfehlungen mit dem Kund*innen. Beim Themengebiet Kund*innenservice setzte die theoretische Ausarbeitung auf eine schnelle und effiziente Beantwortung von Kund*innenanliegen via den Kanälen Live-Chat, Telefon und Mail. Durch die Analyse der Beantwortungen von Endkund*innen ist erkennbar, dass generell wenige Kontakte mit Fashion Kundenservice stattfinden. Jedoch wenn Kontakt dahingehend aufgenommen werden muss, steht der Fokus in den Kontaktmöglichkeiten Chat, Mail und Telefon. Hier liegt als B2C Fashion Anbieter*innen der Fokus auf dem Aufbau eines schnellen und kompletten Kundenserviceteams, um eine Zufriedenheit bei Endkund*innen zu schaffen. Zusätzlich sollte in Kombination mit dem Themengebiet der technologischen Innovationen ein Schwerpunkt auf den Ausbau von Selfservice Lösungen im digitalen Bereich erfolgen. Im Bereich Kund*innenerlebnis war anhand der Befragungen erkennbar, dass ein Großteil der Befragten die gewohnten Marken und Anbieter*innen nutzt. Mit der Analyse der qualitativen Befragungen wurde aufgezeigt, dass der Ausbau des Kund*innenerlebnisses anhand der inkludierten Generationen der Zielgruppen angepasst und erweitert werden muss. Bereits bestehende Vorteile und Angebote im Käuferlebnis müssen bestätigt und erweitert werden. Durch die Analyse der Daten von bereits vorhandenen Kund*innen kann ein Ausbau der Customer Journey erfolgen und dadurch das Kundenerlebnis optimiert werden. In der Gegenüberstellung der theoretischen, sowie der praktischen Ergebnisse wird ersichtlich, dass das Thema Kundenerlebnis und -service in den vorhandenen Kernergebnissen des Geschäftsmodells zu gering betrachtet wurde.

11.2.3 Produktqualität und -vielfalt

Das theoretische Kernergebnis „Produktqualität und -vielfalt“ sagte aus, dass eine Fokussierung auf Qualitätsstandards stattfinden muss. Zusätzlich soll die Produktvielfalt durch die saisonalen Änderungen geprägt sein und durch Dropshipment-Partner*innen erweitert werden. Bei der Umfrage mit Endkund*innen wurde erkennbar, dass der Faktor Qualität die Kaufentscheidung sehr stark beeinflusst. Zusätzlich erwartet sich die Zielgruppe, dass der Bereich Nachhaltigkeit bei den angebotenen Produkten abgedeckt und nachvollziehbar ist. Ein weiterer Faktor der Kaufentscheidung ist die Standardisierung der angebotenen Größen, dadurch werden B2C Fashion Anbieter*innen gefordert die angebotene Produktpalette zu adaptieren. In den Gesprächen mit den Expert*innen stellte sich heraus, dass eine Anbindung von Dropshipment-Partner*innen abgelehnt wird, da es sich hier um eine komplexe und nicht durchgängige Integration handelt und für die Zielgruppe nicht die bekannten Standards ermöglicht. Aus der Analyse der qualitativen Befragung wurde zusätzlich die Reduzierung des vorhandenen Sortiments definiert. Die angebotenen Produkte müssen sich mit dem Unternehmen und der Marke identifizieren können und für die Kund*innen verfügbar sein. Anhand der Beantwortungen und der Analyse des Kerngebiets ist erkennbar, dass es eine Abweichung der theoretischen Ergebnisse gibt und diese überarbeitet werden müssen.

11.2.4 Preis-Leistungs-Verhältnis

Die theoretischen Ergebnisse zum Kerngebiet Preis-Leistungsverhältnis befassten sich mit den Gebieten attraktive Preisgestaltung, sowie den Vergleich von ähnlichen Produkten, sowie der Durchführung von

regelmäßigen Rabattaktionen und Angeboten. Im Zuge der Ausarbeitung der quantitativen Befragungen wurde definiert, dass der Faktor Preis einen enormen Stellenwert im Kaufprozess definiert. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation achtet die Zielgruppe auf die Nachvollziehbarkeit von Preisen und die Nutzung von regelmäßigen Rabattaktionen. Aus den qualitativen Befragungen entstanden die Erkenntnisse, dass die Thematik Preis-Leistungsverhältnis eine Herausforderung für B2C Fashion Unternehmen darstellt. Hier ist die wegweisende Richtung, eine nachvollziehbare Preisgestaltung für Käufer*innen zu schaffen und dennoch eine wirtschaftliche Abdeckung der entstandenen Kosten zu garantieren. In der Gegenüberstellung der theoretischen und praktischen Erarbeitung ist das Kernergebnis stimmig definiert.

11.2.5 Technologische Innovationen

Die technologischen Innovationen stellen ein Kernergebnis im idealtheoretischen Geschäftsmodell dar. Die Fokussierung auf die Nutzung moderner E-Commerce und Omnichannel Technologien, sowie Entwicklung von benutzerfreundlichen Apps und Anbindung von diversen Zahlungs- und Versanddienstleistern und den Einsatz von AR und VR wurde im theoretischen Bereich erarbeitet. Unter der Betrachtung der Ergebnisse der quantitativen Befragungen ist erkennbar, dass die Endkund*innen technologischen Innovationen nur minimal nutzen. Der Fokus liegt auf der Verwendung geeigneter Zahlungsmodalitäten und benutzerfreundlicher Angebote für die Zielgruppe. Im Bereich der qualitativen Befragungen von Expert*innen wird eine Nutzung von AR und VR abgeraten, sondern zu einer optimierten Interaktion der vorhandenen Systeme geraten. Ein Faktor, welcher für eine Revolution im B2C Fashion Bereich sorgen wird, ist der vermehrte Einsatz von KI-Lösung zur Personalisierung des Kundenerlebnisses und der Einfachheit von Einkäufen. Für Kund*innen, welche das physische Angebot und das Erlebnis nutzen wollen, sind stationäre Geschäfte vorhanden. Der Einsatz von neuen Technologien wird anhand der Ergebnisse auf Interesse der Kund*innen definiert. Hiermit ist erkennbar, dass das Kernergebnis der technologischen Innovationen einen geringen Stellwert für B2C Fashion Unternehmen hat.

11.2.6 Effizientes Logistik- und Lieferkettenmanagement

Im Bereich effizientes Logistik- und Lieferkettenmanagement ergaben die theoretischen Ergebnisse, dass durch die Implementierung der Lieferprozesse eine Optimierung von Lieferzeiten ermöglicht wird. Der Faktor der schnellen und unkomplizierten Lieferung wird von Endkund*innen als wichtiger Teil des Kaufprozesses gesehen. Hier sind die Erwartungen, dass der Lieferprozess und die Verfügbarkeit der Produkte optimiert werden. Ein Ansatz in Richtung Same-Day-Delivery wird bevorzugt. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen sagen aus, dass die Interaktionen der verschiedenen Systeme, sowie der Aufbau von strategischen Partnerschaften in diesem Bereich relevant sind. Zu Optimierung der dahinliegenden Prozesse ist der Aufbau von Datenanalysen notwendig. Umfassend gesehen stellt der Bereich Logistik- und Lieferkettenmanagement einen großen Bereich im B2C Fashion dar. Die theoretischen Ergebnisse stimmen mit den Beantwortungen der jeweiligen Befragungen überein und können dadurch im Geschäftsmodell 2.0 definiert werden.

11.2.7 Marketing und Kundenbindung

Die Kernergebnisse Marketing und Kundenbindung thematisierte im idealtheoretischen Geschäftsmodell, dass es notwendig ist, die Kundenansprache durch datengetriebene Marketingstrategien abzuwickeln.

Durch den Einsatz von Treueprogrammen und der dazugehörigen Kommunikation ist der Aufbau von langfristigen Kundenbindungen möglich. Anhand der quantitativen Ergebnisse ist erkennbar, dass eine Überladung von Werbung bei Endkund*innen einen negativen Impact erzeugt. In diesem Bereich werden personalisierte Werbungen und Angebote zum Aufbau einer Kundenbindung gefordert. Die Nutzung von Loyalitätsprogrammen wird gewünscht, jedoch unter der Berücksichtigung einer Minimierung der Datenangaben. Die qualitativen Gespräche ergaben, dass in erster Instanz eine Fokussierung auf Personalisierung der Marketing-Optionen gelegt wird. Mit dem Erhalt der Daten daraus kann mit einer Schaffung von Loyalitätsprogrammen gestartet werden. Der Vergleich der theoretischen und praktischen Analyse ergibt eine Übereinstimmung der Ergebnisse.

11.2.8 Datengetriebene Entscheidungsfindung

Das theoretische Kernergebnis der datengetriebenen Entscheidungsfindung sagt aus, dass die Nutzung von Datenanalysen zu einer dauerhaften Optimierung von Marketingstrategien, Bestandmanagement und Kundenservice beiträgt. Anhand der quantitativen Analyse ist ersichtlich, dass Endkund*innen eine Personalisierung des Einkaufserlebnisses fordern, jedoch einen kritischen Standpunkt zur Bekanntgabe von Daten haben. Hierbei steht im Fokus, dass zu Analysezwecken bereits vorhandene Daten im Zuge der Einkäufe gesammelt und verwertet werden. Die Interpretationen der qualitativen Befragungen sagen aus, dass die Zukunft der B2C Fashion Branche an der Verwendung und Weiterentwicklung von Daten liegt. Auf Basis der Ergebnisse und der Datenanalyse können fundierte Entscheidungen getroffen und Anpassungen sowohl im Unternehmen als auch im Markenauftritt vorgenommen werden. Die Optimierungspotenziale in der Produktvielfalt und im Sortiment, sowie saisonale Anpassungen, lassen sich durch den gezielten Einsatz von Datenanalysen weiter ausschöpfen. Darüber hinaus ermöglicht die Datenanalyse im Bereich des Lieferkettenmanagements und der eingesetzten Technologien, notwendige Anpassungen und Verbesserungen in diesen Bereichen anzustoßen. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse des Kerngebiets datengetriebene Entscheidungsfindung ist erkennbar, dass hier eine Fokussierung im B2C Fashion Bereich notwendig ist. Mit der Einführung von vertiefender Datenanalyse, sowie dem Aufbau von Datenressourcen ist die Steuerung und Optimierung der weiteren Kernergebnisse vereinfacht und auf die definierte Zielgruppe fokussiert möglich.

11.2.9 Organisationsentwicklung

Der Bereich Organisation wurde in den Ergebnissen der theoretischen Ausarbeitung nicht betrachtet. Im Zuge der getätigten Befragungen wurde dieses Themengebiet jedoch als wichtiger Faktor definiert. Ein zentraler Aspekt dabei ist die Akzeptanz der Veränderung innerhalb des Unternehmens. Anpassungen in Systemen und Prozessen können Unruhe stiften, weshalb es entscheidend ist, die geplanten Schritte klar und aktiv zu kommunizieren. Zudem erfordert die Einführung des neuen Geschäftsmodells Veränderungen in Bezug auf Ressourcen und Verantwortungsbereiche. Die Bereitstellung von Ressourcen und der Aufbau von Fachpersonal in neuen Organisationsbereichen sind essenziell, um eine Portfolio-Erweiterung im B2C-Fashion-Sektor erfolgreich umzusetzen. Abgesehen von den organisatorischen Herausforderungen stehen Unternehmen auch vor strategisch wichtigen Management-Entscheidungen, die angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage den zukünftigen Erfolg maßgeblich beeinflussen können.

Im angeführten Schaubild werden die Kernergebnisse mit der Fokussierung der datengetriebenen Entscheidungsfindung zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells 2.0 aufgezeigt.



Abbildung 35: Übersicht der Kernergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung.

12 GESCHÄFTSMODELL 2.0

12.1 Business Model Canvas

Das idealtheoretische Geschäftsmodell 1.0 wurde anhand der Business Model Canvas erstellt, deswegen findet die Überarbeitung dieses Geschäftsmodells bzw. die Erstellung der Variante 2.0 ebenso mit der genannten Methode statt. Die neun Elemente des Business Model Canvas wurden anhand der idealtheoretischen Aussagen, sowie der Analyse aus den quantitativen und qualitativen Befragungen und der Auswertung der erstellten Hypothesen erarbeitet.

Im angeführten Schaubild ist das ausgearbeitete Business Modell Canvas ersichtlich. In den kommenden Unterpunkten wird auf die einzelnen Parameter genauer eingegangen.

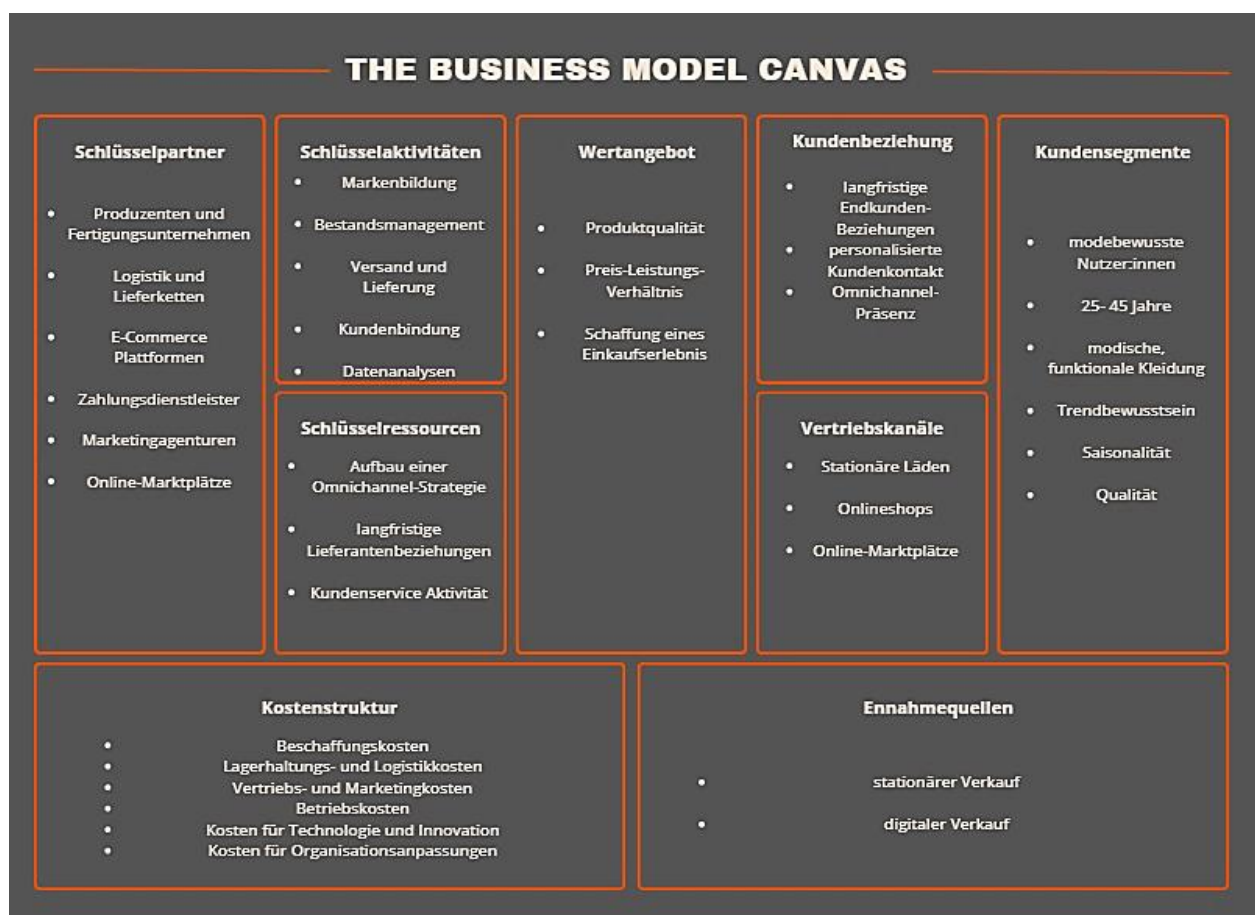


Abbildung 36: Business Modell Canvas des Geschäftsmodells 2.0, Quelle: Eigene Darstellung.

12.1.1 Schlüsselpartner

Produzenten und Fertigungsbetriebe: Unternehmen, die Modeartikel gemäß den Designvorgaben, Qualitätsstandards und Nachhaltigkeitsanforderungen des Modeunternehmens herstellen.

Logistik- und Lieferkettenmanagement: Partner, die die logistische Abwicklung sowie die Optimierung der Lieferkette sicherstellen.

E-Commerce-Anbieter*innen: Unternehmen, die umfassende E-Commerce-Lösungen für die Crosschannel- und Click & Collect-Abwicklung bereitstellen.

Zahlungsanbieter*innen: Bereitstellung von zielgruppenspezifischen Zahlungsmethoden, die flexibel auf die Bedürfnisse der Internationalisierung abgestimmt sind.

Marketing-Dienstleister: Agenturen, die Online-Marketingkampagnen, SEO, Social Media Marketing sowie Content-Marketing-Strategien planen und umsetzen.

Online-Marktplätze: Vertrieb über relevante Plattformen wie AboutYou und Zalando, um die Zielgruppe optimal zu erreichen.

12.1.2 Schlüsselaktivitäten

Markenaufbau: Schaffung und Pflege einer starken Markenidentität, die für modebewusste und berufstätige Kund*innen einen wesentlichen Faktor im Kaufverhalten darstellt.

Bestandsverwaltung: Effiziente Steuerung und Überwachung des Lagerbestands für stationäre und Online-Käufe, um Engpässe und Überschüsse zu vermeiden.

Versand und Logistik: Optimierte Bearbeitung von Bestellungen und pünktliche Lieferung an Kund*innen, mit der Möglichkeit, zwischen verschiedenen regionalen Versanddienstleistern zu wählen.

Kundenbindung: Gestaltung und Umsetzung von Treueprogrammen, Sonderaktionen und personalisierten Angeboten zur Stärkung der Kundenloyalität.

Datenanalyse: Investition in Datenanalysen und Aufbau eines Data-Science-Teams zur Optimierung von Prozessen, Reduzierung von Kosten und Verbesserung der Effizienz in allen Bereichen.

12.1.3 Schlüsselressourcen

Omnichannel-Strategie: Entwicklung und nahtlose Integration einer Omnichannel-Strategie, um alle Vertriebskanäle und Marketingkanäle effizient zu verknüpfen.

Langfristige Lieferantenpartnerschaften: Fokussierung auf dauerhafte Partnerschaften mit Lieferanten, um die Qualität der Produktpalette sicherzustellen und zukünftige Erweiterungen zu ermöglichen.

Kundenserviceoptimierung: Verbesserung und Ausbau des Kundenservice, einschließlich der Einführung von Self-Service-Lösungen.

Organisation: Stärkung der internen Strukturen, um Unternehmensveränderungen effektiv zu kommunizieren und neue Fachbereiche aufzubauen.

12.1.4 Wertangebot

Produktqualität: Der Schwerpunkt liegt auf der hohen Qualität der Produkte, mit besonderer Beachtung der verwendeten Materialien, der Verarbeitung und der Langlebigkeit.

Preis-Leistungs-Verhältnis: Es werden wettbewerbsfähige Produkte angeboten, ergänzt durch regelmäßige Rabattaktionen.

Einkaufserlebnis: Ein reibungsloser Ablauf beim Rückgabe- und Umtauschprozess wird gewährleistet, wobei der Kundenservice als zentrale Anlaufstelle für die Kund*innen hervorgehoben wird.

12.1.5 Kundenbeziehung

Langfristige Kundenbeziehungen: Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen durch herausragende Serviceleistungen und vereinfachte Kontaktmöglichkeiten über verschiedene Kanäle wie Live-Chat, Telefon und E-Mail.

Personalisierter Kund*innenkontakt: Entwicklung personalisierter Kommunikationsstrategien basierend auf der Analyse vorhandener Kundendaten.

Omnichannel-Präsenz: Nahtlose Verbindung von physischen Geschäften, Online-Shops und Marktplätzen, um eine einheitliche Markenerfahrung über alle Kommunikationskanäle hinweg sicherzustellen.

12.1.6 Kundensegmente

Das Kundensegment im B2C-Fashion-Bereich umfasst berufstätige, modebewusste Personen im Alter von 25 bis 45 Jahren. Ihr Einkaufsverhalten konzentriert sich auf modische und zugleich funktionale Kleidung, die sowohl für den Arbeitsalltag als auch für die Freizeit geeignet ist. Werte wie Qualität und Markenbewusstsein spielen eine zentrale Rolle. Zudem legen sie großen Wert auf Trendbewusstsein und saisonale Kollektionen.

12.1.7 Kostenstruktur

Beschaffungskosten: Ausgaben für den Einkauf von Modeartikeln bei Lieferanten und Herstellern, einschließlich der Kosten für die Waren selbst, Versandgebühren, Zollabgaben (falls zutreffend) und weiterer Importkosten.

Lager- und Logistikkosten: Kosten für die Lagerung der Artikel, wie Miete oder Eigentum von Lagerflächen, Versicherungen, Verwaltungssysteme und Verpackungsmaterialien. Dazu zählen auch Versandkosten, Auslieferung an Kund*innen sowie Kosten für Retouren und Umtausch. Die Lagerkosten können durch den Direktversand aus Filialen reduziert werden.

Vertriebs- und Marketingkosten: Ausgaben für den Vertrieb und die Bewerbung der Produkte, darunter Gehälter und Provisionen für Vertriebsteam, Kosten für Online- und Offline-Marketingkampagnen und andere Aufwendungen zur Kundengewinnung.

Betriebskosten: Allgemeine Kosten wie Büromiete, Gehälter für Verwaltungsmitarbeiter, IT-Infrastruktur, Versicherungen, Steuern und weitere Verwaltungsausgaben.

Technologie- und Innovationskosten: Investitionen in Technologien wie Softwarelizenzen, Website-Entwicklung und -Pflege, E-Commerce-Plattformen, mobile Apps und andere digitale Lösungen zur Unterstützung des Geschäftsbetriebs und Verbesserung der Kundenerfahrung.

Kosten für organisatorische Anpassungen: Investitionen in den Aufbau eines Data-Science-Teams und die Schaffung neuer Ressourcen und Strukturen für wachsende Geschäftsbereiche.

12.1.8 Einnahmequellen

Die Einnahmequellen ergeben sich aus dem Verkauf der Produkte sowohl in den bestehenden stationären Geschäften als auch in den digitalen Märkten. Zudem wird durch die Erschließung neuer geografischer Märkte eine Erweiterung des Kundensegments und der Einnahmequellen ermöglicht.

12.1.9 Vertriebskanäle

Stationäre Geschäfte: Die Präsenz durch feste Ladenlokale und temporäre Flagship-Stores zur Ansprache der Zielgruppe. Die Optimierung und Erweiterung dieser Standorte werden auf Basis erster Datenanalysen vorgenommen.

Onlineshop: Der Betrieb eines benutzerfreundlichen und intuitiven Onlineshops, einschließlich der Integration zusätzlicher Kanäle.

Online-Marktplätze: Die Präsenz auf Plattformen wie AboutYou und Zalando zur Erhöhung der Reichweite und zur Steigerung der Markenbekanntheit.

12.2 Kernergebnisse aus dem Geschäftsmodell 2.0 zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung

Die Entwicklung eines idealtheoretischen Geschäftsmodells für den B2C-Fashion-Bereich, fokussiert auf die Zielgruppe von 25 bis 45 Jahren und basierend auf dem Business Model Canvas, ermöglichte die Identifikation wesentlicher Ergebnisse zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Förderung langfristiger Kundenbindung. Im Rahmen des Geschäftsmodells 2.0 wurden das Feedback und die Erkenntnisse aus den qualitativen und quantitativen Befragungen ausgewertet. Die Überarbeitung des Geschäftsmodells führte zu einer Anpassung und Erweiterung der wesentlichen Ergebnisse. Die folgenden Unterkapitel werden sich detailliert mit diesen Ergebnissen befassen, die zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Kundenbindung beitragen.

12.2.1 Omnichannel-Präsenz

Der Fokus der Omnichannel-Präsenz liegt auf der nahtlosen Integration von physischen Geschäften, Online-Shops und Marktplätzen, um eine konsistente Markenerfahrung über alle Kommunikationskanäle hinweg zu gewährleisten. Für B2C-Fashion-Anbieter*innen ist es wichtig, die Produkte gezielt auf marktrelevanten Plattformen sichtbar zu machen, sowohl im eigenen Onlineshop als auch in den physischen Geschäften. Zudem können temporäre Flagship-Stores zur Steigerung der Markenbekanntheit beitragen. Für eine langfristige Kundenbindung muss die Kommunikation zwischen den verschiedenen Kanälen reibungslos verlaufen, ohne dass der Kunde Unterschiede in den Angeboten bemerkt. Durch die Erweiterung auf zusätzliche digitale Marktplätze kann die geografische Reichweite vergrößert und das Kundensegment ausgeweitet werden.

12.2.2 Kundenerlebnis und -service

Das Ziel dieses Kernergebnisses ist es, dass B2C-Fashion-Anbieter*innen ein umfassendes Einkaufserlebnis schaffen. Dieses Erlebnis sollte alle Aspekte des Einkaufs abdecken, angefangen bei der Präsentation der Angebote über verschiedene Kanäle, bis hin zum Kaufprozess und zur Kundenkommunikation. Es ist wichtig, dass bei der Zielgruppe eine positive und nachhaltige Erinnerung an das Einkaufserlebnis hinterlassen wird. Da verschiedene Generationen unterschiedliche Anforderungen an ein Käuferlebnis stellen, müssen B2C-Fashion-Anbieter*innen ein einheitliches, ansprechendes Erlebnis bieten. Die Fokussierung auf das Kundenerlebnis soll einen Mehrwert sowohl beim Kauf als auch beim Produkt selbst schaffen. Dabei spielt der Kundenservice eine zentrale Rolle: Die einfache Erreichbarkeit des Kundenservice, die Möglichkeit zur Teilautomatisierung und die Bereitstellung von Self-Service-Optionen ohne zusätzlichen Aufwand für den Kund*innen bieten Orientierung für B2C-Fashion-Anbieter*innen.

12.2.3 Produktqualität und -vielfalt

Das Kernergebnis im Bereich Produktqualität und -vielfalt zeigt, dass eine starke Ausrichtung auf Qualitätsstandards erforderlich ist. Der erste Schritt in diesem Bereich ist die Etablierung einer Markenbekanntheit, die wiederum das Kundenerlebnis beeinflusst. Bei der Sortimentserstellung geht es darum, sowohl Vielfalt zu bieten als auch eine gezielte Auswahl zu treffen. Es gilt, Produkte auszuwählen, die sowohl das Unternehmen als auch die Zielgruppe widerspiegeln. Die Produktqualität sollte die Unternehmensidentität prägen. Hierbei ist wichtig, dass die angebotenen Produkte zur Zielgruppe und zum Preissegment passen. Die Qualitätsansprüche variieren je nach Preissegment, von Discount bis Mittelpreis und Premium.

12.2.4 Preis-Leistungs-Verhältnis

Die Herausforderung besteht darin, die Produkte zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten und dieses Verhältnis authentisch in der Kundenkommunikation zu vermitteln. Im B2C-Fashion-Sektor stehen derzeit viele Unternehmen vor signifikanten Kostensteigerungen im Personal-, Logistik- und Standortbereich, was zu gesteigertem Wettbewerbsdruck führt. Gleichzeitig verändert sich das Konsumverhalten der Kund*innen, da sie Produkte zunehmend vergleichen und preisbewusster werden. Dies erschwert es den Modeanbieter*innen, ihre Produkte erfolgreich zu verkaufen. Der Schlüssel liegt darin, eine transparente Preisgestaltung zu entwickeln, die für die Käufer nachvollziehbar ist, während gleichzeitig die Kosten gedeckt werden. Die Preisgestaltung muss sowohl die Zielgruppe als auch das Preissegment der angebotenen Produkte berücksichtigen.

12.2.5 Technologische Innovationen

Der Einsatz modernster E-Commerce-Technologien soll ein nahtloses Einkaufserlebnis bieten. Dazu gehören die Entwicklung benutzerfreundlicher Apps, die eine einfache Navigation und personalisierte Funktionen ermöglichen, sowie die Implementierung regionaler Zahlungs- und Versanddienstleister, um das Kundenvertrauen zu stärken. Im B2C-Fashion-Bereich wurde die Verwendung von innovativen Technologien wie AR und VR als weniger förderlich eingeschätzt. Dennoch ist es wichtig, die Technologien

an die spezifische Zielgruppe anzupassen. Die Internationalisierung und der Einsatz verschiedener Anbieter*innen je nach Marktauftritt sind ebenfalls entscheidend und stellen eine Form technologischer Innovation dar. Die Einfachheit der Nutzung von Technologien fördert deren Anwendung. Einfache Self-Service-Lösungen im E-Shop, intuitive Apps und Kund*innenorientierte Lösungen bieten zusätzlichen Mehrwert. Zudem muss eine technologische Verknüpfung aller Kanäle gewährleistet werden, um eine durchgängige Nachvollziehbarkeit der Einkäufe für die Kund*innen zu ermöglichen. Auch die interne Nutzung von Technologien muss berücksichtigt werden, wobei die Mitarbeiter geschult werden sollten, um die Technologien effektiv zu nutzen und gegenüber den Kund*innen zu vertreten.

12.2.6 Logistik- und Lieferantenmanagement

Die Effizienz im Bereich Logistik und Lieferkettenmanagement umfasst die Verwaltung der Lagerbestände, die Implementierung von Lieferprozessen, die Steuerung der Versandabwicklung und die Beschaffungslogistik. Probleme in der Beschaffungslogistik können langfristig auftreten. Durch gezielte Optimierungen im Logistik- und Lieferkettenmanagement kann die Wahrnehmung der Kund*innen positiv beeinflusst werden. Die Produktverfügbarkeit und das Bestandsmanagement sind entscheidend beim Kaufvorgang. Der Aufbau strategischer Partnerschaften ist entscheidend, da eine effiziente Beschaffung, Verwaltung und Verteilung der Produkte dazu führt, dass diese schneller der Zielgruppe zur Verfügung stehen.

12.2.7 Marketing und Kundenbindung

Die Anpassung der Marketingstrategie und Kundenansprache im Fashion-Bereich erfolgt derzeit noch eher global. Für eine künftige Verbesserung ist es entscheidend, Werbebotschaften datenbasiert und personalisiert an die Kund*innen zu übermitteln. Eine zielgerichtete Kundenkommunikation kann dazu beitragen, langfristige Kundenbindungen aufzubauen. Der Bereich Kundenbindung wird durch gezielte Marketingkampagnen initiiert und anschließend durch Loyalitätsprogramme verstärkt. Zur Optimierung und Erweiterung dieses Bereichs ist es wichtig, zunächst die vorhandenen Daten umfassend zu analysieren.

12.2.8 Datengetriebene Entscheidungsfindung

Das zentrale Ergebnis der datenbasierten Entscheidungsfindung zeigt, dass die Anwendung von Datenanalysen zu einer kontinuierlichen Verbesserung von Marketingstrategien, Bestandsmanagement und Kundenservice führt. Es wird gefordert, dass der Kundenkontakt und das Einkaufserlebnis personalisiert werden. Dazu müssen bereits vorhandene Daten während des Einkaufs gesammelt und genutzt werden. Auf Grundlage dieser Datenanalysen können fundierte Entscheidungen getroffen und erforderliche Anpassungen im Unternehmen sowie im Markenauftritt vorgenommen werden. Durch den gezielten Einsatz von Datenanalysen können Optimierungspotenziale in der Produktvielfalt und im Sortiment, sowie saisonale Anpassungen besser ausgeschöpft werden. Außerdem ermöglicht die Datenanalyse im Bereich Lieferkettenmanagement und Technologien, notwendige Anpassungen und Verbesserungen anzustoßen. Die Einführung detaillierter Datenanalysen und der Aufbau entsprechender Datenressourcen erleichtern die Steuerung und Optimierung der Kernergebnisse und ermöglichen eine zielgerichtete Ausrichtung auf die definierte Zielgruppe.

12.2.9 Organisationsentwicklung

Die Analyse und Interpretation des praktischen Teils haben gezeigt, dass die Kernergebnisse um den Aspekt der Organisationsentwicklung erweitert werden müssen. Die Einführung oder Veränderung eines Geschäftsmodells stellt eine erhebliche Herausforderung für die Organisation dar. Ein zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die Akzeptanz der Veränderung innerhalb der Organisation. Änderungen in Systemen und Prozessen können Unruhe im Unternehmen verursachen. Daher ist es entscheidend, die geplanten Maßnahmen klar und aktiv zu kommunizieren. Die Einführung des neuen Geschäftsmodells erfordert auch Anpassungen bei den Ressourcen und Aufgabenbereichen. Es ist notwendig, Ressourcen bereitzustellen und Fachpersonal in neuen Bereichen aufzubauen, um die Portfolio-Erweiterung eines B2C Fashion Unternehmens zu ermöglichen. Neben den bereits angesprochenen organisatorischen Herausforderungen stehen B2C Fashion Unternehmen vor wichtigen Management-Entscheidungen, die in der aktuellen wirtschaftlichen Lage über den zukünftigen Erfolg entscheiden werden.

13 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

In einem sich schnell wandelnden und stark umkämpften Markt wie der B2C-Fashion-Branche ist es für Unternehmen unerlässlich, sich fortlaufend anzupassen und weiterzuentwickeln. Die schnelle technologische Entwicklung, sich ändernde Konsumgewohnheiten und der ständige Druck, sich von der Konkurrenz abzugrenzen, verlangen nach gezielten Strategien, um langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Diese Handlungsempfehlung dient als umfassender Leitfaden zur Optimierung der zentralen Bereiche eines B2C Fashion Unternehmens. Die Empfehlungen fokussieren sich auf entscheidende Aspekte wie die Verbesserung der Organisationsstruktur, die Nutzung datengetriebener Entscheidungsfindung, die Stärkung der Omnichannel-Präsenz, die Verfeinerung der Produkt- und Preisstrategie sowie die Optimierung von Logistik und Lieferkette.

Optimierung der Organisationsstruktur und -prozesse

Akzeptanz der Veränderung fördern: Um sicherzustellen, dass die Einführung oder Anpassung eines Geschäftsmodells erfolgreich verläuft, sollte man eine umfassende Kommunikationsstrategie entwickeln. Dies umfasst regelmäßige und transparente Informationen über die geplanten Änderungen, um alle Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten. Die Nutzung von Workshops, Schulungen und regelmäßige Aktualisierungen, um Bedenken zu verringern und die Mitarbeiter auf die neuen Verfahren vorzubereiten. Diese Maßnahmen helfen dabei, die Akzeptanz der Änderungen zu erhöhen und das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken, was zu einer effektiveren Umsetzung führt.

Ressourcen und Fachpersonal bereitstellen: Die Sicherstellung, dass alle notwendigen Ressourcen für die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells verfügbar sind. Die Durchführung einer ausführlichen Bedarfsanalyse und Erstellung eines klaren Plans für die Rekrutierung und Schulung von Fachkräften, die für die neuen Aufgabenbereiche qualifiziert sind. Die Unterstützung aller relevanten Abteilungen angemessen, um einen reibungslosen Übergang und eine kontinuierliche Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Der Invest in die Entwicklung der Mitarbeitenden, um die Fähigkeiten und Kenntnisse den Anforderungen des neuen Modells anzupassen.

Implementierung der datengetriebenen Entscheidungsfindung

Einsatz von Datenanalysen: Die Nutzung von Datenanalysen zur kontinuierlichen Verbesserung der Marketingstrategien, des Bestandsmanagements und des Kundenservice. Die Implementierung eines leistungsfähigen Datenmanagement-Systems, das es ermöglicht, vorhandene Daten systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu nutzen. Der Einsatz moderner Analysetools, um relevante Einblicke zu gewinnen, die die Entscheidungsfindung unterstützen. Durch die regelmäßige Auswertung von Daten können Trends frühzeitig erkannt und fundierte Entscheidungen getroffen werden, die die Geschäftsstrategien und -prozesse optimieren.

Personalisierung und Kundenbindung: Die Entwicklung basierend auf den gesammelten Daten personalisierte Marketingstrategien und Kundenansprache, um ein individuelles Einkaufserlebnis zu bieten. Die Analyse des Kundenverhaltens und die Präferenzen, um Angebote und Kommunikation gezielt

anzupassen. Eine personalisierte Ansprache trägt erheblich zur langfristigen Kundenbindung bei, da sie den spezifischen Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe gerecht wird..

Stärkung der Omnichannel-Präsenz

Integration von Vertriebskanälen: Die Vorsorge, dass physischen Geschäfte, Onlineshops und Marktplätze nahtlos miteinander verknüpft sind. Der Einsatz moderner Technologien, um eine durchgängige Kommunikation und ein einheitliches Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg zu gewährleisten. Die Stärkung der Systeme, die eine reibungslose Integration der verschiedenen Vertriebskanäle ermöglichen, und sicherstellen, dass Kund*innen nahtlos zwischen den Kanälen wechseln können, ohne ihre Kaufhistorie oder -präferenzen zu verlieren.

Erweiterung der geographischen Reichweite: Die Erforschung neuer geografischer Märkte und Integration von zusätzlichen digitalen Marktplätzen, um die Marktpräsenz zu erweitern. Die Berücksichtigung bei der Expansion regionale Besonderheiten und Anforderungen, um die Strategie gezielt an lokale Gegebenheiten anzupassen. Durch die Erschließung neuer Märkte kann die Reichweite vergrößern und das Kundensegment erweitern.

Verbesserung der Produkt- und Preisstrategie

Fokus auf Produktqualität und -vielfalt: Das Augenmerk setzen, dass die Produkte hohe Qualitätsstandards erfüllen und das Sortiment sowohl vielfältig als auch zielgruppenspezifisch ist. Die regelmäßige Kontrolle der Produktpalette, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen und Vorlieben der Kund*innen entspricht. Eine sorgfältige Auswahl und kontinuierliche Überprüfung der Produkte sorgen dafür, dass das Angebot stets relevant und attraktiv bleibt.

Transparente Preisgestaltung: Entwicklung einer klaren Preisstrategie, die ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bietet und gleichzeitig die Kosten deckt. Die offene und transparente Kommunikation der Preisgestaltung, um das Vertrauen der Kund*innen zu stärken. Eine transparente Preisstrategie hilft dabei, Preistransparenz zu schaffen und die Kundenbindung zu erhöhen.

Optimierung der Logistik und Lieferkette

Effiziente Logistikprozesse: Die Verbesserung der Verwaltung der Lagerbestände und der Lieferprozesse. Strategische Partnerschaften mit zuverlässigen Lieferanten und Logistikdienstleistern können die Verfügbarkeit der Produkte erhöhen und die Effizienz der Lieferkette verbessern.

Flexibilität und Anpassung: Die Bereitschaft, die Logistikstrategien regelmäßig anzupassen, um auf Veränderungen im Markt und bei den Kundenbedürfnissen zu reagieren. Die Entwicklung von flexiblen Lösungen, die ermöglichen, schnell auf neue Anforderungen und Herausforderungen zu reagieren.

Durch die konsequente Umsetzung dieser Empfehlungen können B2C-Fashion-Anbieter*innen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken, den Kundenwert maximieren und sich erfolgreich im Markt positionieren.

14 RESÜMEE UND AUSBLICK

Die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung für B2C-Fashion-Anbieter*innen unter Berücksichtigung einer Omnichannel-Strategie“ verdeutlichen eindringlich, dass die B2C-Fashion-Branche von dynamischen und wettbewerbsintensiven Marktbedingungen geprägt ist. In solch einem herausfordernden Umfeld ist es für Unternehmen unerlässlich, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Die Branche ist nicht nur durch einen intensiven Preiskampf, sondern auch durch sich schnell ändernde Verbraucherpräferenzen gekennzeichnet, was die Notwendigkeit von Flexibilität und Innovationsbereitschaft unterstreicht.

B2C-Fashion-Anbieter*innen stehen vor der Herausforderung, sich sowohl auf dem Markt zu positionieren als auch bestehende Kundenbindungen weiter zu vertiefen. Die Integration einer Omnichannel-Strategie erweist sich dabei als ein relevanter und notwendiger Schritt. Die Auswertungen zeigen eindeutig, dass Endkund*innen verschiedene Kanäle nutzen, um Informationen einzuholen und Käufe zu tätigen. Daher wird ein nahtloses Einkaufserlebnis über alle Berührungspunkte hinweg von den Verbrauchern erwartet und ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Kund*innen wünschen sich, dass sie die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen Kanälen wie Online-Shop, stationärem Handel, mobilen Apps und sozialen Medien zu wechseln, ohne dabei Kompromisse bei der Nutzererfahrung eingehen zu müssen.

Die Implementierung der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen bietet B2C-Fashion-Anbieter*innen die Möglichkeit, ihre Marktposition erheblich zu stärken und langfristigen Erfolg zu sichern. Eine gezielte Optimierung der Organisationsstruktur, gepaart mit dem Einsatz datenbasierter Entscheidungsprozesse, ist von grundlegender Bedeutung. Durch den Einsatz moderner Analysetools können Unternehmen relevante Daten aus verschiedenen Kanälen auswerten, um besser auf die Bedürfnisse ihrer Kund*innen einzugehen. Darüber hinaus ist eine umfassende Omnichannel-Präsenz unerlässlich, um Kund*innen auf jedem ihrer bevorzugten Kanäle anzusprechen und ein konsistentes Markenerlebnis zu bieten.

Eine durchdachte Produkt- und Preisstrategie ist ebenfalls entscheidend. Die Entwicklung trendgerechter und hochwertiger Produkte, die auf die spezifischen Wünsche der Zielgruppe abgestimmt sind, in Kombination mit attraktiven Preisgestaltungen, kann dazu beitragen, das Interesse der Verbraucher zu wecken und ihre Loyalität zu fördern. Diese strategische Ausrichtung hilft nicht nur dabei, neue Kund*innen zu gewinnen, sondern auch bestehende Kundenbeziehungen zu vertiefen, indem ein Gefühl der Wertschätzung und Individualität vermittelt wird.

Effiziente Logistikprozesse sind ein weiterer Schlüsselfaktor für den Erfolg in der B2C-Fashion-Branche. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Lieferung schnell und zuverlässig erfolgt, um den Erwartungen der Kund*innen gerecht zu werden. Durch die Implementierung moderner Logistiklösungen und die Partnerschaft mit regionalen Versanddienstleistern können Unternehmen Lieferzeiten verkürzen und Kosten optimieren. Dies trägt dazu bei, das Kundenerlebnis erheblich zu verbessern und die Wahrscheinlichkeit von Wiederholungskäufen zu erhöhen.

In einem sich ständig wandelnden Marktumfeld ist es von zentraler Bedeutung, proaktiv auf Veränderungen zu reagieren und sich kontinuierlich anzupassen. Unternehmen, die in der Lage sind, die dynamischen Anforderungen der Branche zu meistern, können sich erfolgreich von der Konkurrenz abheben und

langfristig im Markt bestehen. Diese Anpassungsfähigkeit wird entscheidend sein, um nicht nur die gegenwärtigen Herausforderungen zu bewältigen, sondern auch zukünftige Chancen zu nutzen und das Unternehmenswachstum voranzutreiben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die B2C-Fashion-Anbieter*innen, die sich aktiv mit der Entwicklung und Implementierung einer Omnichannel-Strategie beschäftigen, nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken, sondern auch ihre Fähigkeit zur langfristigen Kundenbindung erheblich erhöhen. Die genannten Kernstrategien schaffen eine solide Basis für nachhaltiges Wachstum, das in einem sich schnell verändernden Markt von entscheidender Bedeutung ist. Indem Unternehmen in Innovation, Kundenorientierung und Effizienz investieren, legen sie den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft in der dynamischen Welt der Mode.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke (20)

- Dudenredaktion (Hrsg.) (2009): *Duden Band 1. Die deutsche Rechtschreibung: Das umfassende Standardwerk auf der Grundlage der neuen amtlichen Regeln*, 25. Auflage, Dudenverlag, Mannheim
- IntroBooks (Hrsg.) (2020): *E-Commerce Geschäft erklärt*, IntroBooks
- Porch Group Media (Hrsg.) (2023): *Omnichannel Marketing Strategy Guide*
- Amin, Muslim; Rezaei, Sajad (2021): *Developing an integrated omni-channel retailing strategy for fashion products*, in: Limited, Emerald (Hrsg.): *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49. Auflage
- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2019): *Business Model Innovation Strategy*
- Deges, Frank (2020): *Grundlagen des E-Commerce*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Dirsehan, Taşkın (2020): *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World*, Emerald Publishing Limited
- Grønmo, Sigmund (2023): *Social Research Methods*, 2. Auflage
- Große Holtfort, Dominik; Geibel, Richard C.; Kracht, Robin (2020): *Schlüsselfaktoren im E-Commerce*, 2. Auflage, Springer
- Gwiozda, Peter (2014): *E-Commerce - Kriterien für einen erfolgreichen Online-Shop*, Diplomica Verlag, Hamburg
- Hague, Paul (2023): *The Business Models Handbook*, 2. Auflage
- Janson, Simone (2024): *eCommerce - Opportunity for Companies*, Best of HR - Berufebilder.de
- Lynch, Samantha; Barnes, Liz (2020): *Omnichannel fashion retailing: examining the customer*, in: (Hrsg.): *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24. Auflage, Emerald
- Manson, Tim; Jarvis, Sarah (2023): *Omnichannel Retail*, 2. Auflage, Kogan Page
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlag
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*
- Palmatier, Robert W.; Sivadas, Eugene ; Stern, Louis W.; El-Ansary, Adel I. (2019): *Marketing Channel Strategy*, 9. Auflage
- Psenner, Klaus (2021): *Zahlungsabwicklung im Onlinehandel*
- Schröder, Frank (2020): *Online-Marketing Konzept*, Mastering-ConceptConsult
- Schwarz-Musch, Alexander; Tauschhammer, Alexander; Guetz, Bernhard (2022): *Quick-Guide - Digital Marketing Roadmap*, Springer Gabler

Van Heuven, Erik (2020): *The Future of Department Stores*, LannooCampus

Veuve, Alain (2021): *E-Commerce*, BPX

Online-Quellen (36)

WKO (2021): *Informationspflichten nach dem E-Commerce-Gesetz (ECG) - allgemeiner Überblick*

[https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Informationspflichten_nach_dem_E-Commerce-Gesetz_\(ECG\)_-_a.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Informationspflichten_nach_dem_E-Commerce-Gesetz_(ECG)_-_a.html) [Stand: 20.09.2022]

Salesforce (2021): *salesforce.de*

<https://www.salesforce.com/de/blog/2021/02/e-commerce-fashion.html> [Stand: 07.05.2023]

Dmexco (2022): *dmexco.com*

<https://dmexco.com/de/stories/newsstory-kostenpflichtige-retouren-mit-diesen-innovationen-reagiert-der-handel/> [Stand: 07.05.2023]

Advidera GmbH & Co. KG (2023): <https://www.advidera.com/glossar/kaufprozess/>

<https://www.advidera.com/glossar/kaufprozess/> [Stand: 10.09.2023]

PK Marketing (2023): https://www.pkmarketing.jp/en/articles/omnichannel_en/

https://www.pkmarketing.jp/en/articles/omnichannel_en/ [Stand: 14.09.2023]

Ionos SE (2022): <https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/omnichannel-marketing-definition-und-strategien/>

<https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/omnichannel-marketing-definition-und-strategien/> [Stand: 14.09.2023]

Ager, Vinzenz (2022): *sendcloud*

<https://www.sendcloud.at/e-commerce-trends/> [Stand: 19.09.2022]

Albrecht-Fuhrmann, Sarah (2021): *statista.de*

https://de.statista.com/presse/p/sustainability_beauty_fashion/ [Stand: 07.05.2023]

Arvato (2020): *Arvato.com*

<https://arvato.com/whitepaper/fashion-beauty-lifestyle/nachhaltigkeit-im-e-commerce> [Stand: 07.05.2023]

Becker, Simone (2022): <https://content-marketing-star.de/4p-marketing/> [Stand:

Behrens, Jan (2021): <https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/b2c-business-to-consumer/> [Stand: 23.03.2023]

Brandt, Matthias (2022): *statista.com*

<https://de.statista.com/infografik/28068/anteil-der-online-shop-besuche-die-zu-einem-kauf-fuehren/> [Stand: 19.09.2022]

Elsbeck, Gregor (2022): <https://www.netz98.de/blog/b2c-e-commerce/e-commerce-studien-prognosen-wohin-entwickelt-sich-der-b2c-onlinehandel/> [Stand: 23.03.2023]

Ender, Martin (2022): <https://www.datafeedwatch.de/blog/wie-wichtig-ist-der-ecommerce-fur-die-mode-und-bekleidungsindustrie> [Stand: 23.03.2023]

Geibel, Richard (2022): *Ecommerceinstitut.de*

<https://ecommerceinstitut.de/technologische-trends-im-handel-2022/> [Stand: 07.05.2023]

Graf, Nikolaus; Köppl-Turyna, Monika; Schwarzbauer, Wolfgang; Höslinger, Emilie; Redl, Sebastian (2021): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung des E-Commerce in Österreich*

https://ecoaustria.ac.at/wp-content/uploads/2022/06/EcoAustria-Studie-ECommerce-Oesterreich_Juni_2022.pdf [Stand: 19.09.2022]

Heller, Dan (2022): *Business TrustedShops*

<https://business.trustedshops.de/blog/zahlungsarten-im-internet/> [Stand: 30.09.2022]

Jost, Steffen (2015): <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/fashion-studie-dez-2015.pdf> [Stand: 23.03.2023]

Klein, René (2021): *fuer-gruender.de*

<https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/e-commerce/zahlungsarten-online/> [Stand: 21.09.2022]

Kratel, Claudia (2021): *strategy-transformation*

<https://www.strategy-transformation.com/content-marketing-statt-werbung/> [Stand: 30.09.2022]

Krosel, Amber (2023): <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/kotler-5-as-of-customer-path>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/kotler-5-as-of-customer-path> [Stand: 07.09.2023]

Linnemann, Chris (2021): *kreativkraussell*

<https://www.kreativkarussell.de/magazin/kundenzufriedenheit/> [Stand: 07.05.2023]

Mohr, Georg (2023): *e-commerce-magazin.de*

<https://www.e-commerce-magazin.de/retouren-warum-sie-fuer-einzelhaendler-immer-wichtiger-werden/> [Stand: 07.05.2023]

Nolte, Sebastian (2022): *outvio.com*

<https://outvio.com/de/blog/zahlungsarten-online-shop/> [Stand: 21.09.2022]

Ober, Marcel (2021): *netz98*

<https://www.netz98.de/blog/ecommerce-trends/einfluss-von-corona-auf-den-e-commerce/> [Stand: 20.09.2022]

Qualtrics (2021): *Qualtrics.com*

<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marktforschung/quantitative-forschung/#:~:text=Bei%20quantitativer%20Forschung%20handelt%20es,oder%20neue%20Erkenntniss,e%20zu%20gewinnen.> [Stand: 02.09.2024]

Reed, Haylee (2024): *Bigcommerce*

<https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/ecommerce-trends/> [Stand: 10.07.2024]

Rusche, Christian (2021): *IW Köln*

<https://www.iwkoeln.de/studien/christian-rusche-die-effekte-der-corona-pandemie-auf-den-onlinehandel->

in-

deutschland.html#:~:text=Die%20Wachstumsraten%20legen%20f%C3%BCr%202020,Commerce%20am%20gesamten%20Einzelhandelsumsatz%20gestiegen. [Stand: 20.09.2022]

Ruyet, Christiane (2022): *e-commerce Magazin*

<https://www.e-commerce-magazin.de/sicherheit-im-e-commerce-so-koennen-shop-betreiber-sich-und-kunden-schuetzen/> [Stand: 21.09.2022]

Sieger, Heiner (2022): <https://www.e-commerce-magazin.de/onlinehandel-mit-mode-trotz-krise-weiter-auf-wachstumskurs/> [Stand: 23.03.2023]

Steinbach, Marion (2021): *wirtschaftswissen.de*

<https://www.wirtschaftswissen.de/marketing-vertrieb/werbung/marketingstrategie/content-marketing-versus-werbung-welche-unterschiede-gibt-es/> [Stand: 30.09.2022]

Sutter, Peter (2022): *sevdesk.at*

<https://sevdesk.at/lexikon/e-commerce/> [Stand: 19.09.2022]

Tamblé, Melanie (2014): *eststrategy-magazin*

<https://www.eststrategy-magazin.de/content-marketing-fuer-e-commerce-mit-nuetzlichen-inhalten-zu-neuen-kunden-im-e-commerce.html> [Stand: 30.09.2022]

Uzunogul, Cihan (2024): *ecommercedb*

<https://ecommercedb.com/insights/ecommerce-trends-2024-artificial-intelligence-augmented-reality-more/4731> [Stand: 10.07.2024]

Warkentin, Nils (2023): *Geschäftsmodelle: Definition + 16 Geschäftsmodelle erklärt*

<https://karrierebibel.de/geschaeftsmodelle/> [Stand: 06.04.2024]

Zinchenko, Alexander (2020): *atrodam.com*

<https://atrodam.com/de/blog/vor-und-nachteile-des-onlinehandels> [Stand: 19.09.2022]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign theoretischer Bereich, Quelle: Eigene Darstellung.	10
Abbildung 2: Untersuchungsdesign praktischer Bereich, Quelle: Eigene Darstellung.....	11
Abbildung 3: Abgrenzung E-Business und E-Commerce, Deges (2020), Onlinequelle [19.09.2022].	18
Abbildung 4: Übersicht E-Commerce Nutzung EU, Brandt (2022), Online-Quelle [19.09.2022].	20
Abbildung 5: Übersicht Online-Besuche vs. Kaufverhalten, Brandt (2022), Online-Quelle [19.09.2022]. .	21
Abbildung 6 : Beispieldarstellung von AR in der Fashion Branche, Smarttek (2024), Online-Quelle [12.12.2024].....	24
Abbildung 7:Übersicht Front-End E-Commerce Kommunikation, ECommercer-Berater (2022), Onlinequelle [09.10.2022].....	27
Abbildung 8: Übersicht der Veränderung des Bestellverhaltens seit der Corona-Pandemie, Statista (2021), Onlinequelle [09.10.2022].	30
Abbildung 9: Vergleich Online-Shopping 2019 und 2020, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].	31
Abbildung 10: Auswirkung des Kaufverhaltens durch Covid-19, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].	31
Abbildung 11 : Wahrscheinlichkeit der Online-Käufe nach Covid-19, Netz98 (2021), Onlinequelle [09.10.2022].....	32
Abbildung 12: Übersicht der Kostentreiber bei Retouren, Textilzeitung (2021), Onlinequelle [30.04.2023].	34
Abbildung 13: Übersicht Omnichannel Marketing, Techaffinity (2022), Onlinequelle [12.12.2024].	37
Abbildung 14: 4 Säulen der Omnichannel Strategie, Quelle: Eigene Darstellung.	38
Abbildung 15: Übersicht Suchmaschinen Marketing, Deges (2020), Onlinequelle [10.09.2022].	41
Abbildung 16: Übersicht Online- und Offline-Marketing, Quelle: Eigene Darstellung.	42
Abbildung 17: Übersicht Haupt-Unterschiede Marketing, Quelle: Eigene Darstellung.	43
Abbildung 18: Überblick Content Marketing, Kratel (2022), Onlinequelle [15.10.2022].....	44
Abbildung 19: Überblick Omnichannel Remarketing, Shopify (2021), Onlinequelle [12.12.2024].	47
Abbildung 20: 4P für B2C Fashion Anbieter*innen, Quelle: Eigene Darstellung.	49
Abbildung 21: Business Modell Canvas des Geschäftsmodells 1.0, Quelle: Eigene Darstellung.	51
Abbildung 22: Übersicht der teilnehmenden Altersgruppen der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abbildung 23: Übersicht der genutzten Kaufkanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Abbildung 24: Übersicht der Kauffaktoren der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.....	66

Abbildung 25: Übersicht der Kundenservice Kontakte der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Abbildung 26: Übersicht der Kundenservice-Kanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung....	68
Abbildung 27: Übersicht der gewünschten Aspekte im Kundenservice der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	69
Abbildung 28: Übersicht der Kauffaktoren der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.....	70
Abbildung 29: Übersicht der genutzten Technologien der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Abbildung 30: Faktoren zu Kaufentscheidung der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.....	72
Abbildung 31: Übersicht der Kauffaktoren, Statista (2024), Onlinequelle [10.08.2024].....	73
Abbildung 32: Verbesserungsvorschläge des Einkaufserlebnis der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Abbildung 33: Erkenntnisse aus den qualitativen Befragungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	81
Abbildung 34 : Übersicht der Kernergebnisse der idealtheoretischen Geschäftsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abbildung 35: Übersicht der Kernergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung.....	91
Abbildung 36: Business Modell Canvas des Geschäftsmodells 2.0, Quelle: Eigene Darstellung.	92

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der teilnehmenden Befragten der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Tabelle 2: Übersicht der genutzten Kanäle der Online-Umfrage, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Tabelle 3: Übersicht der befragten Expert*innen, Quelle: Eigene Darstellung.	77
Tabelle 4: Übersicht der Kategorien der qualitativen Befragung, Quelle: Eigene Darstellung.	80
Tabelle 5: Übersicht der Hypothese anhand der Business Model Canvas Parameter, Quelle: Eigene Darstellung.	85

ANHANG 1: FRAGENKATALOG ONLINE-UMFRAGE

Kaufverhalten von Endkunden in der B2C Fashion Branche

Hallo!

Mein Name ist Sarah und ich befasse mich in meiner Masterarbeit mit der Geschäftsmodellentwicklung im B2C Fashion Bereich unter Berücksichtigung einer Omnichannel Strategie.

Die Zielsetzung dieser Umfrage ist, die Präferenzen von Endkunden in der B2C Fashion Branche zu erfragen und diese innerhalb des Geschäftsmodells zu platzieren.

Der Konsum von Fashion Produkten hat sich im Laufe der Corona Pandemie in Richtung E-Commerce entwickelt. Dadurch wurden Fashion Anbieter vor die Herausforderung gestellt, die Produktpalette via E-Shops an den Kunden zu bringen und das Bestellvolumen dahinter abzuwickeln. Als Endkunde hat man in der aktuellen Zeit vielfältige Möglichkeiten sich mit der neuesten Fashion auszustatten, direkt im stationären Handel, Bestellungen in Onlineshops zu platzieren, oder die gewünschten Artikel via Marktplätze wie AboutYou, Zalando und mehr zu kaufen.

Diese Umfrage zielt daher auf die Meinung und Präferenz von Endkunden ab. Wie werden Fashion Waren bevorzugt gekauft und was muss ein Fashion Anbieter mitbringen, um ein regelmäßiges Kaufverhalten und langfristige Kundenzufriedenheit zu erzeugen.

Ich freue mich auf die Antworten und bedanke mich recht herzlich für die Teilnahme, sowie die Unterstützung bei meiner Masterarbeit!

Demographische Daten

* 1. Wie alt sind Sie?

- 0 - 15 Jahre
- 16 - 25 Jahre
- 26 - 35 Jahre
- 36 - 45 Jahre
- 46 - 55 Jahre
- 56 - 65 Jahre
- 66 Jahre und älter

* 2. Welchem Geschlecht gehören Sie an?

- weiblich
- männlich
- divers
- Bevorzuge keine Angabe

* 3. Wo wohnen Sie?

- Stadt
- Vorort
- Ländliche Gegend

Einkaufsgewohnheiten

* 4. Wie häufig kaufen Sie Fashion (Kleidung)?

- Mehrmals pro Woche
- Einmal pro Woche
- Einmal pro Monat
- Einmal pro Quartal
- Seltener

* 5. Wo kaufen Sie am häufigsten Kleidung ein? (Mehrfachauswahl möglich)

- Online-Shop
- Physische Geschäfte
- Mobile App
- Social Media Plattformen
- Marktplätze (Zalando, AboutYou, Amazon,..)

* 6. Wie viel geben Sie durchschnittlich pro Monat für Kleidung aus?

- Unter 50€
- 50€-100€
- 100€-200€
- 200€-500€
- Über 500€

Einkaufspräferenzen

* 7. Welche Faktoren sind für Ihre Kaufentscheidung am wichtigsten?

	Nicht wichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
Preis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markenname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfügbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lieferzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktionen/Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalitätsprogramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Funktionen beim Online-Einkauf?

	Nicht wichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe
Kostenlose Rücksendungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelle Lieferung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenbewertungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktvideos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalisierte Empfehlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Wie oft nutzen Sie folgende Technologien beim Einkauf?

	nie	manchmal	häufig	regelmäßig	immer
Augmented Reality (AR) zur Anprobe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtual Reality (VR) für ein Einkaufserlebnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbots für Kundenservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile Apps zum Einkaufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social Media zum Entdecken neuer Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Haben Sie Interesse an neuen Technologien?

- Ja
- Nein
- Keine der oben genannten

* 11. Haben Sie Interesse an personalisierten Angeboten?

- Ja
- Nein
- Keine der oben genannten

* 12. Haben Sie Erfahrungen mit den angeführten Cross-Channel-Interaktionen? (Mehrfachauswahl möglich)

- Online bestellen und im Laden abholen (Click & Collect)
- Im Laden kaufen und online zurückgeben
- Online reservieren und im Laden kaufen
- Online kaufen und im Laden zurückgeben
- Keine der oben genannten

* 13. Wie oft nutzen Sie Click & Collect?

- Nie
- Selten (einmal im Jahr oder seltener)
- Manchmal (mehrmals im Jahr)
- Oft (einmal im Monat)
- Sehr oft (mehrmals im Monat)

* 14. Welche der folgenden Vorteile haben Sie bei der Nutzung von Click & Collect erlebt? (Mehrfachauswahl möglich)

- Schnelligkeit
- Keine Versandkosten
- Bequemlichkeit
- Möglichkeit, die Ware im Laden anzuprobieren
- Einfache Rückgabe
- Keine der oben genannten

Kundenerfahrung und -zufriedenheit

* 15. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren bisherigen Einkaufserlebnissen in Fashion Online-Shops?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Welche Verbesserungen würden Sie sich bei Ihrem Einkaufserlebnis wünschen?

Markenwahrnehmung und Loyalität

* 17. Kaufen Sie regelmäßig beim gleichen Fashion Anbieter ein?

- Ja
- Nein
- Teilweise

* 18. Nutzen Sie Loyalitätsprogramme? (Kundenkarte,..)

- Ja
- Nein

19. Welche Vorteile von Loyalitätsprogramms finden Sie am attraktivsten? (Mehrfachauswahl möglich)

- Exklusive Rabatte
- Frühzeitiger Zugang zu neuen Kollektionen
- Kostenlose Rücksendungen
- Punkte sammeln und einlösen
- Keine der oben genannten

20. Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die Loyalität zu einem Fashion Anbieter zu steigern?

Markenwahrnehmung und Loyalität

21. Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die Loyalität zu einem Fashion Anbieter zu steigern?

Kundenzufriedenheit mit dem Kundenservice

* 22. Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten ein Kundenservice im Fashion Bereich kontaktiert?

- Nie
- Einmal
- 2-3 Mal
- 4-5 Mal
- Mehr als 5 Mal
- Keine der oben genannten

* 23. Über welche Kanäle haben Sie das Kundenservice kontaktiert? (Mehrfachauswahl möglich)

- Telefon
- E-Mail
- Live-Chat
- Soziale Medien
- In-Store
- Website-Formular
- Mobile App
- Keine der oben genannten

Abschluss

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

27. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Vorschläge?

ANHANG 2: AUSWERTUNG ONLINE-UMFRAGE

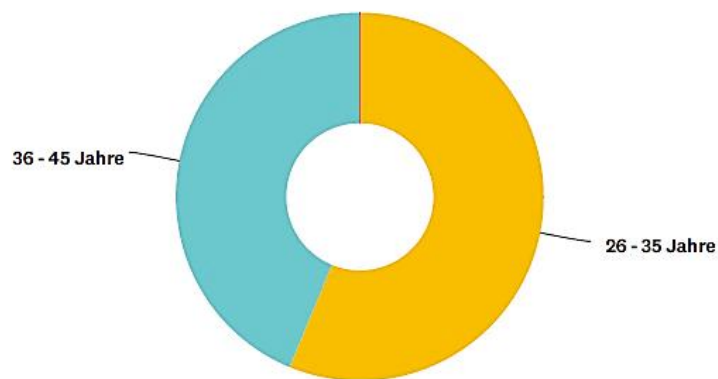
Die Ergebnisse der Probanden und Probandinnen innerhalb der beiden Altersgruppen 26-35 Jahren und 36-45 Jahren entsprechen der definierten Zielgruppen und wurden dadurch zur Auswertung herangezogen.

Ergebnisse der Zielgruppe

80 der 130 befragten Personen entsprechen der vorgegebenen Zielgruppe, davon definierten sich 50 Personen als weiblich, 28 Personen als männlichen und weitere 2 Personen bevorzugte keine Angabe.

F1 Wie alt sind Sie?

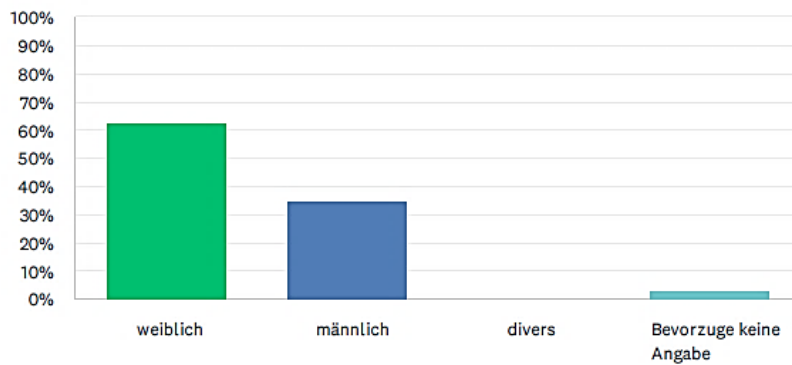
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
0 - 15 Jahre	0.00%	0
16 - 25 Jahre	0.00%	0
26 - 35 Jahre	56.25%	45
36 - 45 Jahre	43.75%	35
46 - 55 Jahre	0.00%	0
56 - 65 Jahre	0.00%	0
66 Jahre und älter	0.00%	0
GESAMT		80

F2 Welchem Geschlecht gehören Sie an?

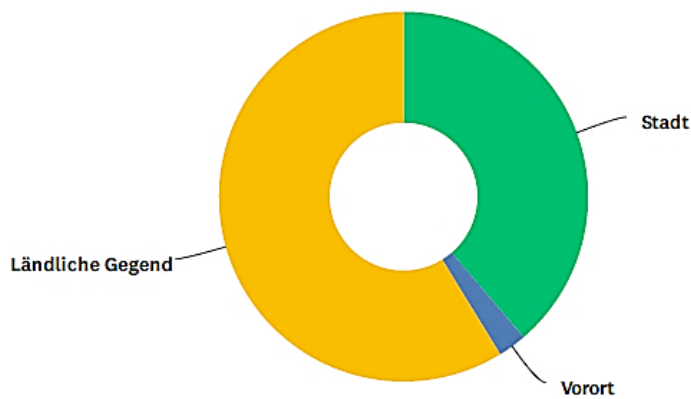
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
weiblich	62.50%	50
männlich	35.00%	28
divers	0.00%	0
Bevorzuge keine Angabe	2.50%	2
GESAMT		80

F3 Wo wohnen Sie?

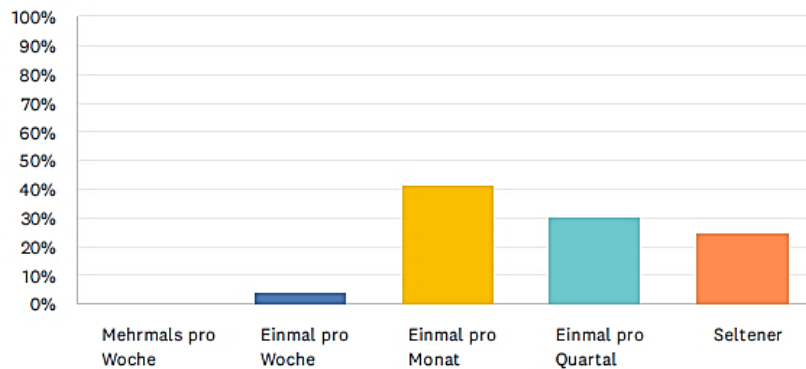
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Stadt	38.75%	31
Vorort	2.50%	2
Ländliche Gegend	58.75%	47
GESAMT		80

F4 Wie häufig kaufen Sie Fashion (Kleidung)?

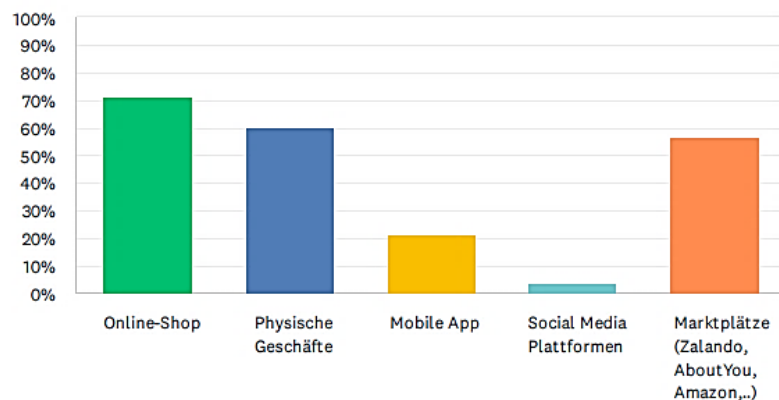
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Mehrmals pro Woche	0.00%	0
Einmal pro Woche	3.75%	3
Einmal pro Monat	41.25%	33
Einmal pro Quartal	30.00%	24
Seltener	25.00%	20
GESAMT		80

F5 Wo kaufen Sie am häufigsten Kleidung ein? (Mehrfachauswahl möglich)

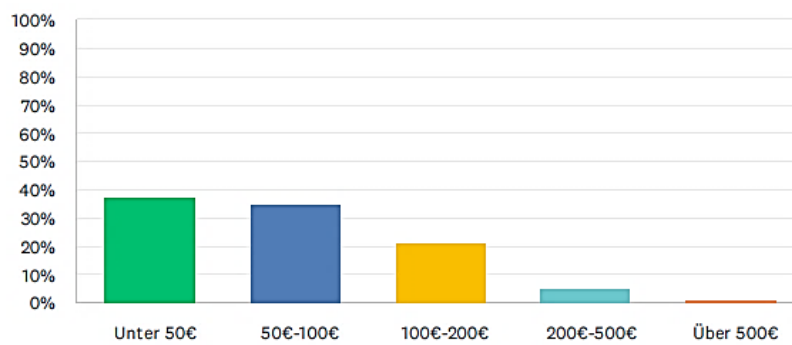
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Online-Shop	71.25%	57
Physische Geschäfte	60.00%	48
Mobile App	21.25%	17
Social Media Plattformen	3.75%	3
Marktplätze (Zalando, AboutYou, Amazon,..)	56.25%	45
Befragte insgesamt: 80		

F6 Wie viel geben Sie durchschnittlich pro Monat für Kleidung aus?

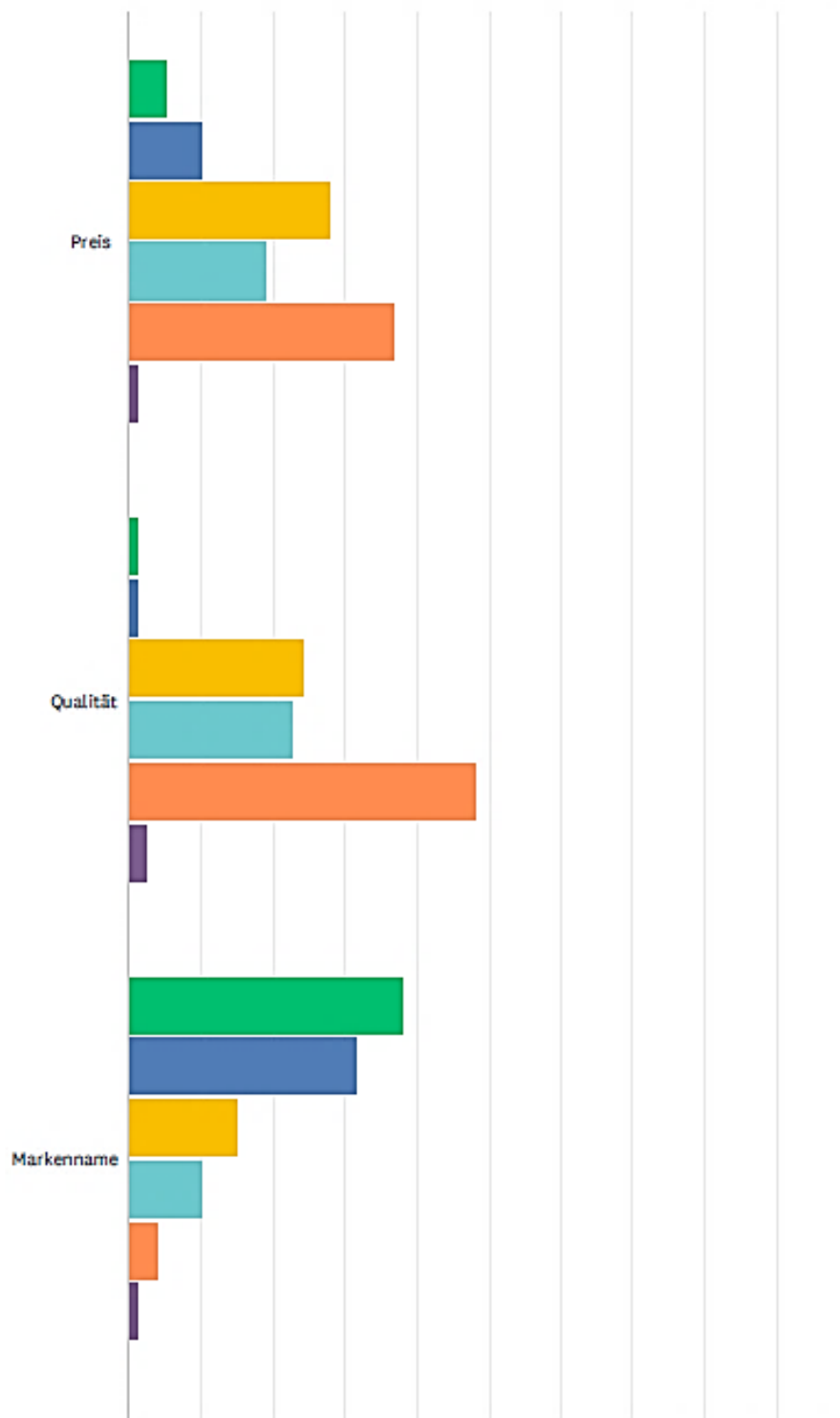
Beantwortet: 80 Übersprungen: 0

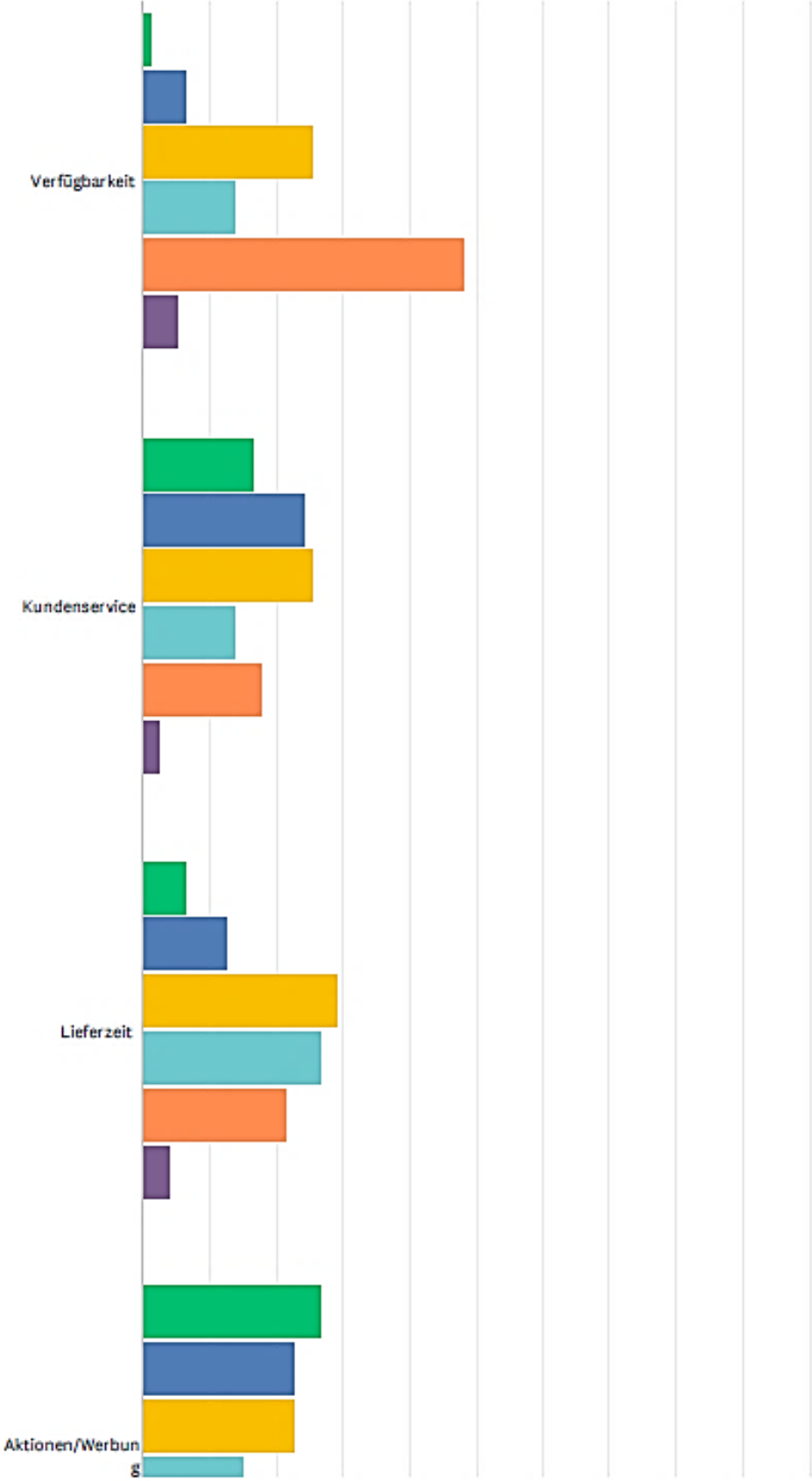


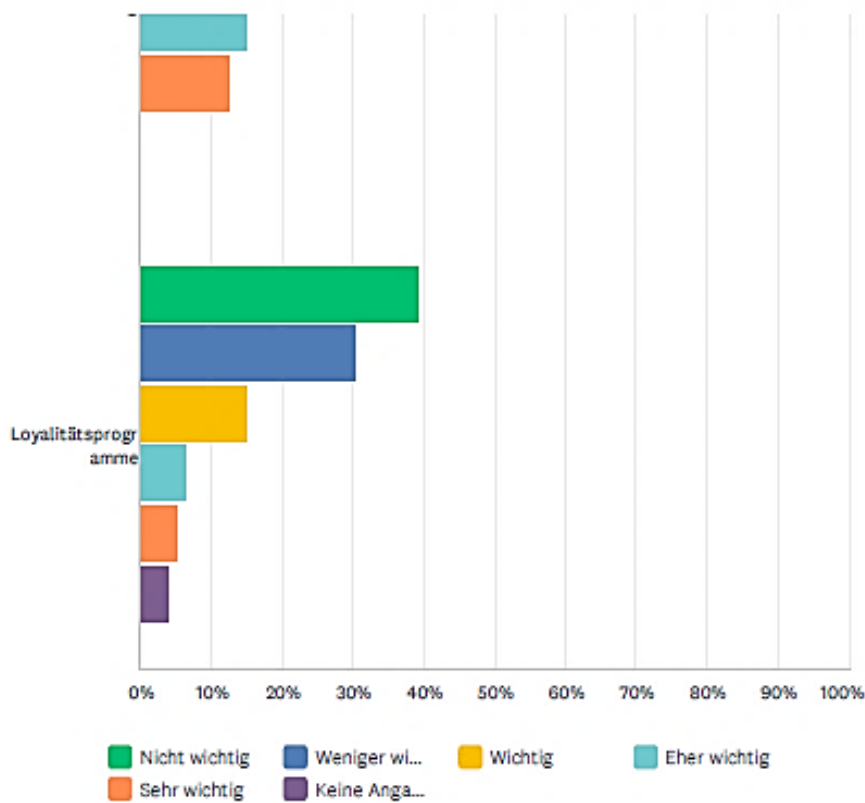
ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Unter 50€	37.50%	30
50€-100€	35.00%	28
100€-200€	21.25%	17
200€-500€	5.00%	4
Über 500€	1.25%	1
GESAMT		80

F7 Welche Faktoren sind für Ihre Kaufentscheidung am wichtigsten?

Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



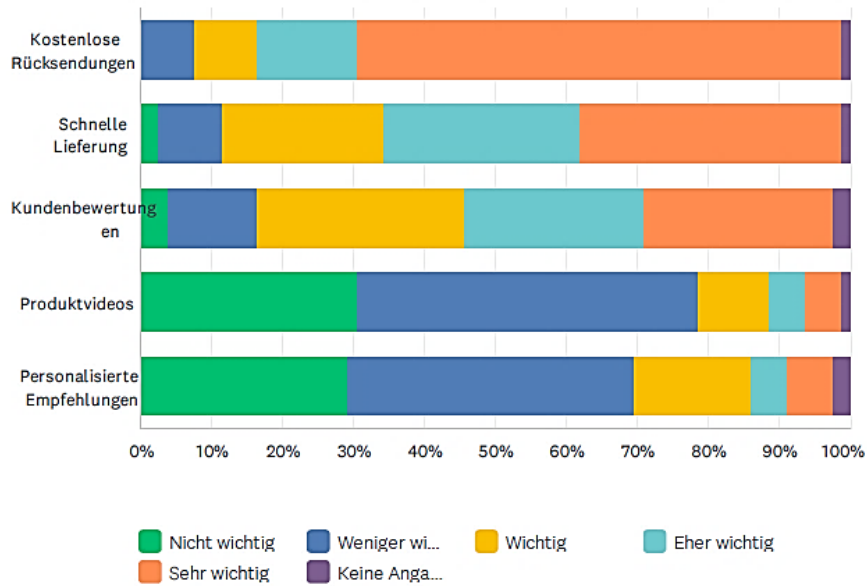




	NICHT WICHTIG	WENIGER WICHTIG	WICHTIG	EHER WICHTIG	SEHR WICHTIG	KEINE ANGABE	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
Preis	5.06% 4	10.13% 8	27.85% 22	18.99% 15	36.71% 29	1.27% 1	79	3.73
Qualität	1.27% 1	1.27% 1	24.05% 19	22.78% 18	48.10% 38	2.53% 2	79	4.18
Markenname	37.97% 30	31.65% 25	15.19% 12	10.13% 8	3.80% 3	1.27% 1	79	2.09
Verfügbarkeit	1.27% 1	6.33% 5	25.32% 20	13.92% 11	48.10% 38	5.06% 4	79	4.07
Kundenservice	16.46% 13	24.05% 19	25.32% 20	13.92% 11	17.72% 14	2.53% 2	79	2.92
Lieferzeit	6.33% 5	12.66% 10	29.11% 23	26.58% 21	21.52% 17	3.80% 3	79	3.46
Aktionen/Werbung	26.58% 21	22.78% 18	22.78% 18	15.19% 12	12.66% 10	0.00% 0	79	2.65
Loyalitätsprogramme	39.24% 31	30.38% 24	15.19% 12	6.33% 5	5.06% 4	3.80% 3	79	2.04

F8 Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Funktionen beim Online-Einkauf?

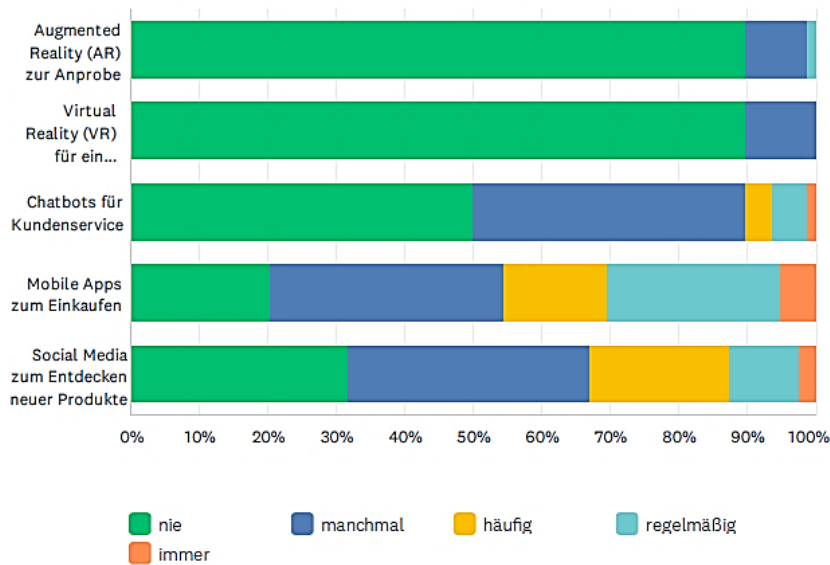
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



	NICHT WICHTIG	WENIGER WICHTIG	WICHTIG	EHER WICHTIG	SEHR WICHTIG	KEINE ANGABE	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
Kostenlose Rücksendungen	0.00% 0	7.59% 6	8.86% 7	13.92% 11	68.35% 54	1.27% 1	79	4.45
Schnelle Lieferung	2.53% 2	8.86% 7	22.78% 18	27.85% 22	36.71% 29	1.27% 1	79	3.88
Kundenbewertungen	3.80% 3	12.66% 10	29.11% 23	25.32% 20	26.58% 21	2.53% 2	79	3.60
Produktvideos	30.38% 24	48.10% 38	10.13% 8	5.06% 4	5.06% 4	1.27% 1	79	2.05
Personalisierte Empfehlungen	29.11% 23	40.51% 32	16.46% 13	5.06% 4	6.33% 5	2.53% 2	79	2.17

F9 Wie oft nutzen Sie folgende Technologien beim Einkauf?

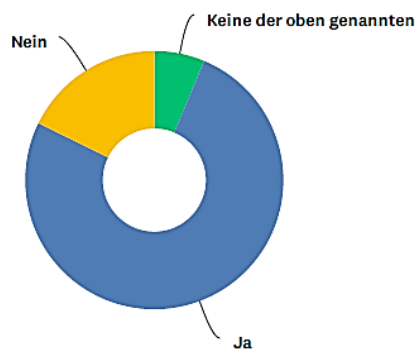
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



	NIE	MANCHMAL	HÄUFIG	REGELMÄSSIG	IMMER	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
Augmented Reality (AR) zur Anprobe	89.87% 71	8.86% 7	0.00% 0	1.27% 1	0.00% 0	79	1.13
Virtual Reality (VR) für ein Einkaufserlebnis	89.87% 71	10.13% 8	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	79	1.10
Chatbots für Kundenservice	50.00% 39	39.74% 31	3.85% 3	5.13% 4	1.28% 1	78	1.68
Mobile Apps zum Einkaufen	20.25% 16	34.18% 27	15.19% 12	25.32% 20	5.06% 4	79	2.61
Social Media zum Entdecken neuer Produkte	31.65% 25	35.44% 28	20.25% 16	10.13% 8	2.53% 2	79	2.16

F10 Haben Sie Interesse an neuen Technologien?

Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Keine der oben genannten	6.33% 5
Ja	75.95% 60
Nein	17.72% 14
GESAMT	79

F11 Haben Sie Interesse an personalisierten Angeboten?

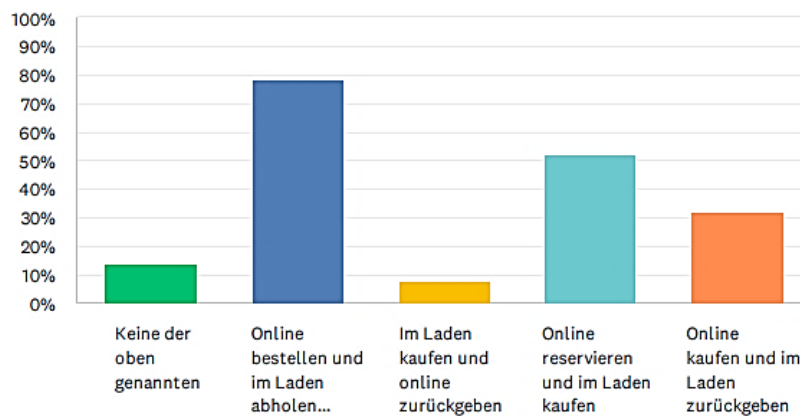
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	5.06%	4
Ja	46.84%	37
Nein	48.10%	38
GESAMT		79

F12 Haben Sie Erfahrungen mit den angeführten Cross-Channel-Interaktionen? (Mehrfachauswahl möglich)

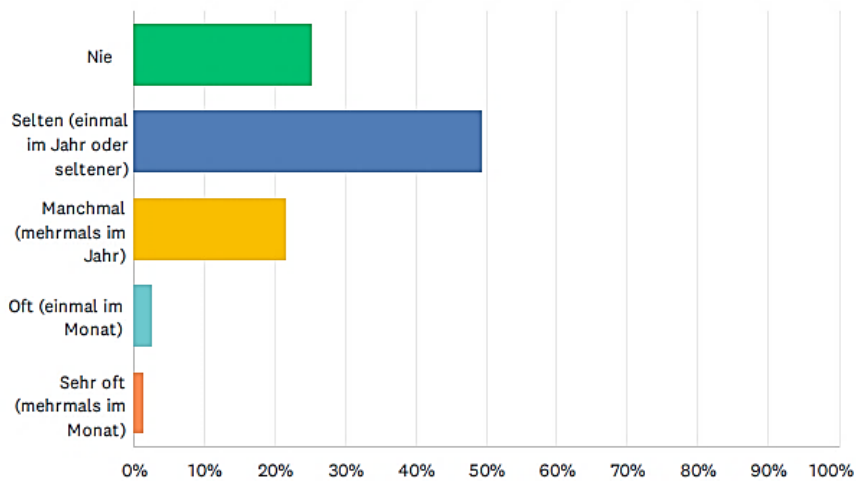
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	13.92%	11
Online bestellen und im Laden abholen (Click & Collect)	78.48%	62
Im Laden kaufen und online zurückgeben	7.59%	6
Online reservieren und im Laden kaufen	51.90%	41
Online kaufen und im Laden zurückgeben	31.65%	25
Befragte insgesamt: 79		

F13 Wie oft nutzen Sie Click & Collect?

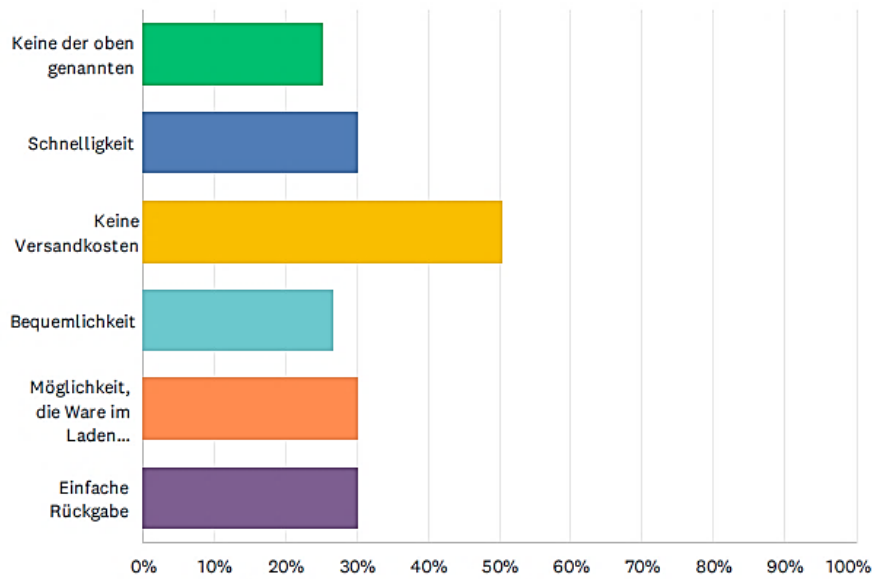
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Nie	25.32%	20
Selten (einmal im Jahr oder seltener)	49.37%	39
Manchmal (mehrmals im Jahr)	21.52%	17
Oft (einmal im Monat)	2.53%	2
Sehr oft (mehrmals im Monat)	1.27%	1
GESAMT		79

F14 Welche der folgenden Vorteile haben Sie bei der Nutzung von Click & Collect erlebt? (Mehrfachauswahl möglich)

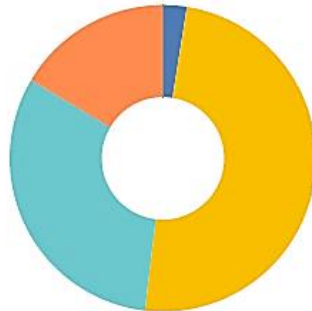
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	25.32%	20
Schnelligkeit	30.38%	24
Keine Versandkosten	50.63%	40
Bequemlichkeit	26.58%	21
Möglichkeit, die Ware im Laden anzuprobieren	30.38%	24
Einfache Rückgabe	30.38%	24
Befragte insgesamt: 79		

F15 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren bisherigen Einkaufserlebnissen in Fashion Online-Shops?

Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



■ nicht zufriede...
 ■ weniger zuf...
 ■ zufrieden
 ■ eher zufriede...
 ■ sehr zufriede...

	NICHT ZUFRIEDEN	WENIGER ZUFRIEDEN	ZUFRIEDEN	EHER ZUFRIEDEN	SEHR ZUFRIEDEN	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
(keine Bezeichnung)	0.00% 0	2.53% 2	49.37% 39	31.65% 25	16.46% 13	79	3.62

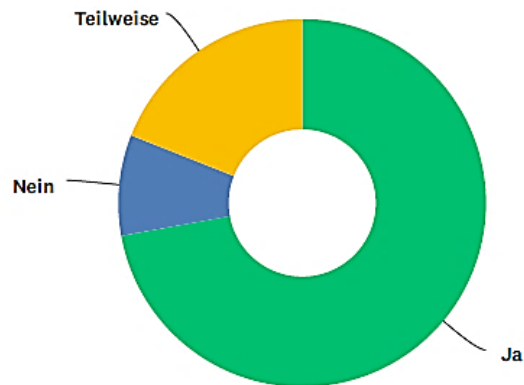
F16 Welche Verbesserungen würden Sie sich bei Ihrem Einkaufserlebnis wünschen?

Beantwortet: 14 Übersprungen: 66

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	artikelfotos für jede angebotene farbe anbieten (nicht zb "blaues shirt" auswählen und nur detailbilder zu "weißes shirt" bekommen) eine genaue anzeige ist mir persönlich wichtig, da ich online einkaufe	8/1/2024 2:11 PM
2	Keine Lockangebote für Produkte zu günstigen Preisen die dann nur in außergewöhnlichen Größen/Farben verfügbar sind	8/1/2024 12:09 PM
3	Sehr schnelle Lieferung	8/1/2024 11:57 AM
4	Reduzierung von eMail-Kommunikation auf das Wesentliche	8/1/2024 10:46 AM
5	Ich kaufe kaum Fashion online, da ich sehr qualitätsbewusst bin und ich viele für mich entscheidende Qualitätsmerkmale beim Onlinekauf vorab nicht prüfen kann. Dazu gehören u.a. wie ist das Produkt verarbeitet, sind Nähte sauber verarbeitet, Ist das Material angenehm zu tragen, knittert es leicht, usw. Click und Collect bietet für mich insofern keinen Mehrwert, da ich das gleiche Erlebnis auch haben könnte, wenn es in den Stores genug Auswahl geben würde, welche ja durch das Online-Angebot deutlich reduziert wird.	8/1/2024 10:24 AM
6	bessere Vorstellung des Materials und Schnittes	8/1/2024 9:46 AM
7	bessere suche	7/26/2024 8:16 AM
8	Alles top	7/24/2024 12:14 AM
9	-	7/22/2024 10:24 AM
10	noch bessere Größenbeschreibungen	7/22/2024 8:30 AM
11	Einfachere Seitengestaltung	7/21/2024 8:33 PM
12	Standardisierung bei Größen.	7/21/2024 5:11 PM
13	Lieferung unter 24h (same day)	7/21/2024 4:53 PM
14	Verfügbarkeiten, Strukturierung der Angebote	7/21/2024 12:27 PM

F17 Kaufen Sie regelmäßig beim gleichen Fashion Anbieter ein?

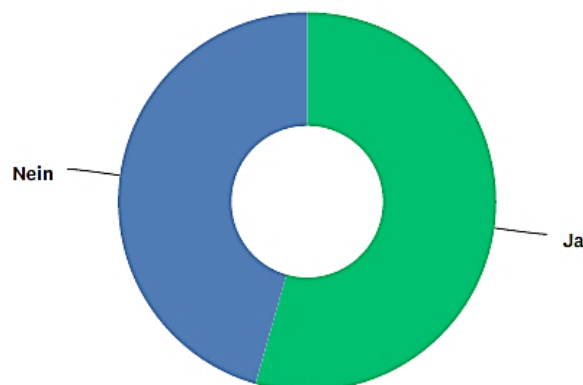
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja	72.15%	57
Nein	8.86%	7
Teilweise	18.99%	15
GESAMT		79

F18 Nutzen Sie Loyalitätsprogramme? (Kundenkarte,..)

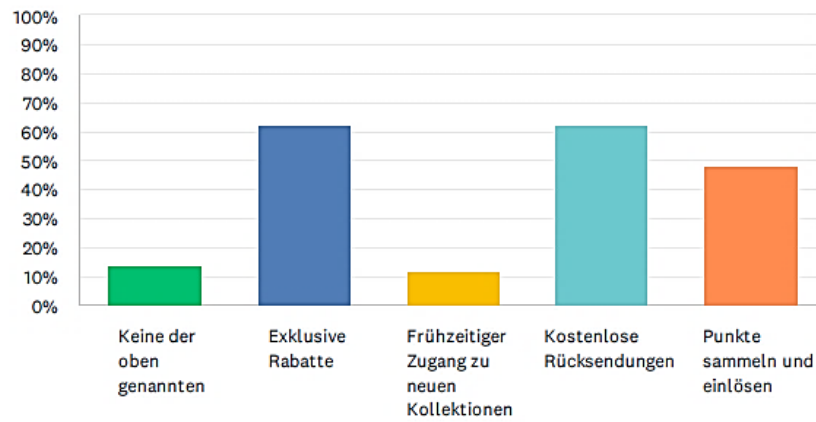
Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja	54.43%	43
Nein	45.57%	36
GESAMT		79

F19 Welche Vorteile von Loyalitätsprogramms finden Sie am attraktivsten? (Mehrfachauswahl möglich)

Beantwortet: 79 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	13.92%	11
Exklusive Rabatte	62.03%	49
Frühzeitiger Zugang zu neuen Kollektionen	11.39%	9
Kostenlose Rücksendungen	62.03%	49
Punkte sammeln und einlösen	48.10%	38
Befragte insgesamt: 79		

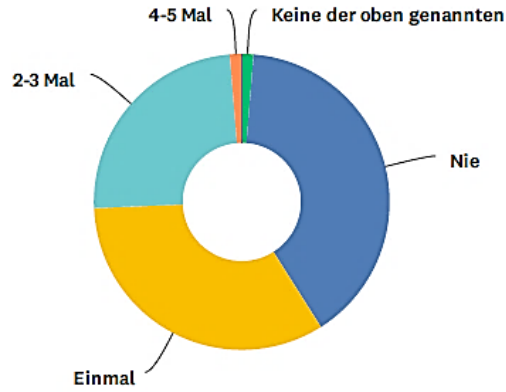
F20 Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die Loyalität zu einem Fashion Anbieter zu steigern?

Beantwortet: 17 Übersprungen: 63

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	Echte Nachhaltigkeitsbemühungen	8/5/2024 9:12 AM
2	rabatte oder vergünstigungen die neukunden gelten vor allem auch an langjährige kunden anbieten	8/1/2024 2:12 PM
3	Prio bei der Verpackung und Lieferung	8/1/2024 11:59 AM
4	Aktionen, Gutscheine	8/1/2024 10:12 AM
5	Rabattaktionen	8/1/2024 9:53 AM
6	Eckklusive Angebote	7/26/2024 8:31 AM
7	Mehr angebote	7/24/2024 12:15 AM
8	Günstigere Preise	7/22/2024 4:12 PM
9	Kein Benutzerkonto (und Datensammlung) notwendig	7/22/2024 1:22 PM
10	Oben genannte	7/22/2024 10:25 AM
11	Vergleichsangebote ähnlicher Artikel mit anführen	7/22/2024 9:33 AM
12	Rabattaktionen	7/22/2024 8:55 AM
13	Hochqualitative Produkte	7/22/2024 8:05 AM
14	Keine Ahnung	7/21/2024 8:27 PM
15	Kostenlose und einfache Rücksendung	7/21/2024 6:40 PM
16	Produkte anbieten die man ausschließlich als Stammkunde (ab einem gewissen Umsatz) erwerben kann ;)	7/21/2024 4:56 PM
17	Keine	7/21/2024 12:28 PM

F21 Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten ein Kundenservice im Fashion Bereich kontaktiert?

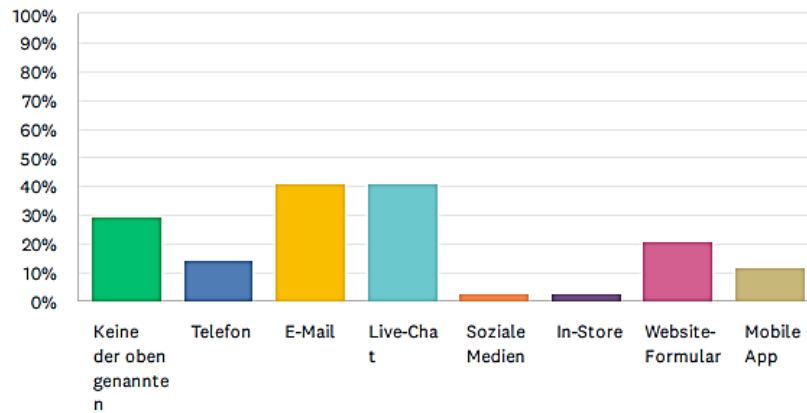
Beantwortet: 78 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	1.28%	1
Nie	39.74%	31
Einmal	33.33%	26
2-3 Mal	24.36%	19
4-5 Mal	1.28%	1
Mehr als 5 Mal	0.00%	0
GESAMT		78

F22 Über welche Kanäle haben Sie das Kundenservice kontaktiert? (Mehrfachauswahl möglich)

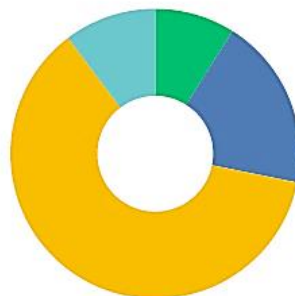
Beantwortet: 78 Übersprungen: 2



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	29.49%	23
Telefon	14.10%	11
E-Mail	41.03%	32
Live-Chat	41.03%	32
Soziale Medien	2.56%	2
In-Store	2.56%	2
Website-Formular	20.51%	16
Mobile App	11.54%	9
Befragte insgesamt: 78		

F23 Wie zufrieden sind Sie mit dem Kundenservice?

Beantwortet: 78 Übersprungen: 2

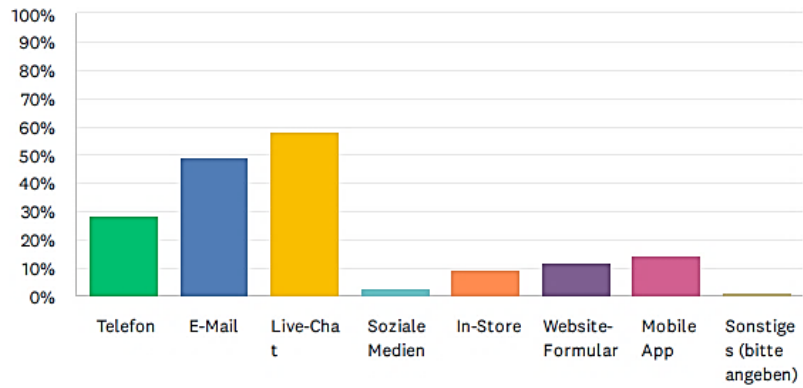


■ Sehr unzufr...
 ■ Weniger zu...
 ■ Eher zufriede...
 ■ Sehr zufriede...

	SEHR UNZUFRIEDEN	WENIGER ZUFRIEDEN	EHER ZUFRIEDEN	SEHR ZUFRIEDEN	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
Zufriedenheit	8.97% 7	19.23% 15	61.54% 48	10.26% 8	78	2.73

F24 Welcher Kundenservice-Kanal ist Ihnen am liebsten? (Mehrfachauswahl möglich)

Beantwortet: 78 Übersprungen: 2

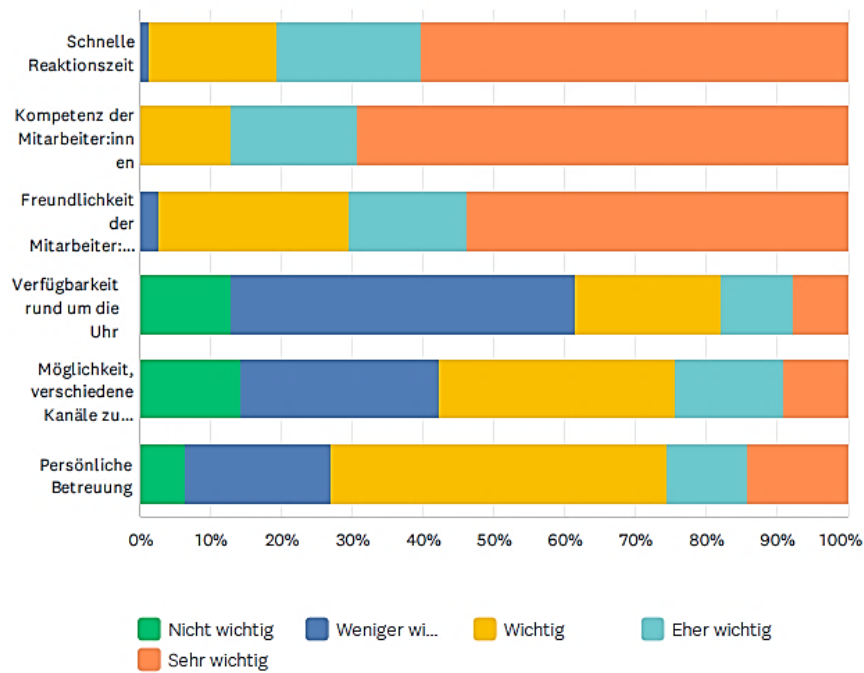


ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Telefon	28.21% 22
E-Mail	48.72% 38
Live-Chat	57.69% 45
Soziale Medien	2.56% 2
In-Store	8.97% 7
Website-Formular	11.54% 9
Mobile App	14.10% 11
Sonstiges (bitte angeben)	1.28% 1
Befragte insgesamt: 78	

#	SONSTIGES (BITTE ANGEBEN)	DATE
1	Im Geschäft	7/21/2024 6:41 PM

F25 Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte des Kundenservice?

Beantwortet: 78 Übersprungen: 2



	NICHT WICHTIG	WENIGER WICHTIG	WICHTIG	EHER WICHTIG	SEHR WICHTIG	INSGESAMT
Schnelle Reaktionszeit	0.00% 0	1.28% 1	17.95% 14	20.51% 16	60.26% 47	78
Kompetenz der Mitarbeiter:innen	0.00% 0	0.00% 0	12.82% 10	17.95% 14	69.23% 54	78
Freundlichkeit der Mitarbeiter:innen	0.00% 0	2.56% 2	26.92% 21	16.67% 13	53.85% 42	78
Verfügbarkeit rund um die Uhr	12.82% 10	48.72% 38	20.51% 16	10.26% 8	7.69% 6	78
Möglichkeit, verschiedene Kanäle zu nutzen	14.10% 11	28.21% 22	33.33% 26	15.38% 12	8.97% 7	78
Persönliche Betreuung	6.41% 5	20.51% 16	47.44% 37	11.54% 9	14.10% 11	78

F26 Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Vorschläge?

Beantwortet: 3 Übersprungen: 77

#	BEANTWORTUNGEN	DATE
1	-	7/22/2024 10:26 AM
2	Alles Gute für die Masterarbeit	7/21/2024 12:30 PM
3	Nein	7/21/2024 12:16 PM

ANHANG 3: GESPRÄCHSLEITFADEN FÜR EXPERTEN*INNEN BEFRAGUNG

Erklärungsphase (nicht Teil des Gesprächs):

Das Interview wird etwa 30 bis 60 Minuten dauern und zur Qualitätssteigerung aufgezeichnet. Auf Wunsch kann die Aufzeichnung danach gelöscht werden. Der Schutz personenbezogener Daten und die Anonymität der Teilnehmer haben höchste Priorität. Der Teilnehmer muss vorab eine Einverständniserklärung unterzeichnen.

Das Ziel dieser von der FH Campus 02 durchgeführten Marktforschung ist es, bestehende Konzepte zu überprüfen und neue Ideen sowie Perspektiven zu gewinnen.

Begrüßung

Hallo liebe/r XXX,

ich möchte mich recht herzlich bedanken, dass du dir die Zeit für unsere heutige Befragung zum Thema: „GESCHÄFTSMODELL ENTWICKLUNG FÜR B2C FASHION ANBIETER*INNEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG EINER OMNICHANNEL STRATEGIE“ genommen hast.

Im Zuge meiner Masterarbeit führe ich diese Marktforschung durch. Ziel ist, dass das idealtheoretische Geschäftsmodell für B2C Fashion Anbieter*innen validiert wird.

Das Interview wird etwa 30 bis 60 Minuten dauern und zur Qualitätssteigerung von mir aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Auf Wunsch kann die Aufzeichnung gelöscht werden. Der Schutz personenbezogener und unternehmensbezogener Daten sowie die Gewährleistung Ihrer Anonymität sind für mich von höchster Priorität. Bevor wir mit dem Interview beginnen, bitte ich Sie, die Einverständniserklärung zu unterzeichnen. (Falls diese bereits per E-Mail übermittelt und unterschrieben wurde: Vielen Dank für die Unterzeichnung und Rücksendung der Einverständniserklärung.)

Anmerkung

Zur besseren Lesbarkeit wird im Leitfaden auf die gleichzeitige Verwendung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Beide Geschlechter sind selbstverständlich immer gemeint und angesprochen. Kursiv geschriebene Texte dienen nicht als vorweggenommene Antworten, sondern sollen als Hilfestellung in stockenden Situationen genutzt werden.

Icebreaker

1. Bitte beschreibe in 2-3 Sätzen deine berufliche Rolle und deinen Bezug zur Fashion Branche?
2. Wie siehst du die aktuelle Situation der B2C Fashion Branche?

Geschäftsmodell:

Vorstellung des idealtheoretischen Geschäftsmodells

3. Was haltest du grundsätzlich von dem vorgestellten Geschäftsmodell?

4. Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung des Geschäftsmodelles/der Kernergebnisse?

5. Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg?

6. Welche potenziellen Risiken und Schwächen siehst du in unserem Geschäftsmodell?

Abschlussfrage:

7. Hast du weitere Anmerkungen oder Empfehlungen, die für uns wertvoll sein könnten?

Verabschiedung

Ich möchte mich nochmals recht herzlich für deine Zeit bedanken und dafür, dass du die gestellten Fragen ausführlich beantwortet hast.

Weitere Schritte nach dem Interview

1. Transkription der Aufzeichnung
2. Markierung der wichtigen Inhalte
3. Auswertung der aussagekräftigen Aussagen
4. Löschung der Aufzeichnung

ANHANG 4: TRANSKRIPTION DER EXPERT*INNEN BEFRAGUNGEN

Transkription Interview 1 – 13.08.2024

1 A: Plan wäre, dass wir jetzt im Zuge der Befragung eher allgemeine Fragen zu dir und zu deiner Meinung.
2 Anschließend würde ich das Geschäftsmodell bzw. die Kernergebnisse vorstellen und danach sind noch
3 vier Fragen zum Modell. Dann zu Beginn, lieber Stefan sag mir bitte zwei, drei Sätze zu deiner Rolle und
4 was ist dein Bezug zur Fashion -Branche?

5 B: Ja, ich würde mich jetzt mal auf die Rolle bei Hallhuber beziehen. Da war meine Rolle Head of Online
6 Operations und eigentlich war ich für alle operativen Abläufe, die nach der Bestellung starteten,
7 verantwortlich. Diese Prozesse sollten so reibungslos, wie möglich laufen und dabei aber das
8 Kundenerlebnis trotzdem, so gut wie möglich, greifbar zu machen.

9 A: Passt. Und was sagst du eigentlich zur aktuellen Situation im Fashion -Bereich? Wie siehst du die
10 aktuelle Situation?

11 B: Schwierig. Weil ich glaube, dass gerade durch die wirtschaftliche Lage der Leute auch das Thema
12 Fashion-Kauf bzw. Spaßkauf nicht mehr genutzt wird. Vor allem gerade im Mittelpreissegment oder
13 zwischen Mittelpreis bis leicht Premium merkt man Struggels. Das ist so ein bisschen die Herausforderung,
14 die erhöhten Produktionskosten, die Logistikkosten, das ganze Thema auf die Kund*innen umzuschlagen,
15 kannst du nicht, weil die Leute aktuell eigentlich nicht in der Lage sind, mehr Geld auszugeben. Deswegen
16 glaube ich, dass es gerade eine ganz schwierige Phase ist, wo die Unternehmen versuchen müssen, ihre
17 Kosten zu decken, den Kund*innen aber trotzdem irgendwie was anbieten zu können, dass die weiterhin
18 die Kaufkraft haben. Und die Kaufkraft fehlt halt einfach. Das ist das Problem meiner Meinung nach.

19 A: Dann würde ich dir mal kurz meinen Bildschirm teilen. Das Geschäftsmodell wurde anhand eines
20 Business Modell Canvas erstellt. Daraus wurden Kernergebnisse analysiert, welche ich dir jetzt kurz
21 vorstelle. Die Kernergebnisse für die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung, sind auf der einen Seite
22 einfach in Richtung Omni -Channel -Präsenz zu gehen. Das heißt einfach den Fokus auf unterschiedliche
23 Kanäle, physische Läden und ein Onlineshop sind die Mindestanforderung. Aber eben auch vermehrt auf
24 Marktplätze bspw. Zalando, About You verfügbar zu sein und eben auch die Integration von Apps.
25 Im Bereich Kundenerlebnis und Kundenservice ist für mich ein Kernergebnis, dass man sehr stark in
26 Richtung KI geht und hier immer mehr personalisiert. Also auf der einen Seite die Nutzung von KI im
27 Bereich Kundenservice, um schneller und aussagekräftiger zu sein, aber eben auch um Kund*innen
28 anzusprechen, in dem man mit KI-Lösungen die Werbung personalisiert und im Marketing keine 0815 -
29 Newsletter an alle Kund*innen zu schicken, sondern die Werbung muss einfach auf den Endkund*innen
30 und das Kaufverhalten zugeschnitten sein.
31 Im Bereich Produktqualität und Vielfalt gibt es grundsätzlich zwei Hauptthemen, das Thema Nachhaltigkeit
32 wird immer intensiver und damit auch die Nachvollziehbarkeit von Produkten, wie ist das Produkt
33 entstanden? Und zweitens das Thema Qualität wird in der aktuellen Situation, wo die Leute bewusst
34 schauen, wie sie ihr Geld ausgeben, höher bewertet. Beim Thema Produktvielfalt ist der Ansatz, dass man
35 sagt, bevor man seine eigene Produktpalette enorm riesig macht und nicht mehr wirklich einer selbst ist,
36 dass an Anbindung von verschiedenen Dropshipping -Partner gedacht wird. Das ist eine strategische
37 Partnerschaft, wo ich sage, ich erweitere meine Produktpalette mit qualitativen Produkten und werde

38 dadurch größer für meine Kund*innen.
39 Im Bereich Preis -Leistung ist das Thema Preisvergleiche und Rabattaktionen, dass Preisvergleiche für
40 Kund*innen relevant sind. Gleiche oder ähnliche Produkte im Shop vergleichen und somit Transparenz
41 gegenüber dem Kund*innen ausspielen und zusätzlich Rabattaktionen für Kund*innen anzubieten.
42 Beim Thema technologische Innovationen sind die Erkenntnisse, Apps benutzerfreundlicher zu machen.
43 Da ist einfach die Problematik, dass Apps teilweise so komplex aufgebaut worden sind, dass sie für den
44 simpelsten Endkund*innen schwer zu bedienen sind. Somit je einfacher eine App aufgebaut ist, desto eher
45 werden Käufe darüber abgewickelt. Aber auch der Einsatz von Augmented Reality und Virtual Reality zeigt
46 immer mehr Potential. Das Einkaufserlebnis in Stores kann damit nach Hause gebracht werden. Und
47 ebenso die Erkenntnis, die Zahlungsmöglichkeiten für die Kund*innen anzupassen. Neben den Zahlarten
48 wie Kreditkarte, Paypal, Kauf auf Rechnung müssen im Bereich der Internationalisierung die jeweiligen
49 Länderspezifiker inkludiert werden. Sei es in Belgien, Niederlande mit Bancontact und iDeal, oder in
50 Österreich EPS.
51 Im Bereich Logistik, Lieferkettenmanagement ist auf der anderen Seite immer mehr der Wunsch Richtung
52 schnelleren Lieferungen, je schneller, desto lieber, deswegen wird Amazon einfach so stark bevorzugt, weil
53 die einfach irrsinnig schnell liefern. Das heißt Optimierung von den Lieferprozessen zu den Kund*innen
54 plus eigentlich auch die Richtung Same -Day -Lieferungen denken, gerade in Kombination mit der Nutzung
55 von Ship-from-Store.
56 Im Bereich Kundenbindungen und Marketing, geht es um die Schaffung von nachvollziehbaren
57 Treueprogrammen. Diese sollen zwar Aktionen und Vorteile bieten, aber nicht rein auf den Erhalt von Daten
58 abspielen. Im Marketing geht es um den Einsatz von KI und der Personalisierung von Kontakten. Werbung
59 auf den relevanten Kanälen zu schalten, Social Media, Mail, und im Bereich TV, mehr in Richtung
60 Streaming, anstatt Kanal-TV zu gehen.
61 Genau. Und zum Schluss ist einfach die datengetriebene Entscheidungsfindung. Die Fokussierung und
62 Nutzung von erhaltenen Kundendaten. Das heißt, als Fashionanbieter*innen ist es ein, um und auf die
63 erhaltenen Daten auszuwerten und zu analysieren. Wie bestellt mein Kunde? Und anhand der Ergebnisse
64 im Anschluss die jeweiligen Entscheidungen zu treffen. Auch der Bereich von qualitativem Feedback wird
65 im aktuellen Fashionbereich vernachlässigt. Egal ob Kund*innenservice-Kontakte, oder auch
66 Shopbesuche, sollte durch kurze Umfrage bzw. Likes bewertet werden.
67 Gut, dann würde ich zu den Fragen kommen, außer es gibt Rückfragen von dir.
68 B: Nö, das passt eigentlich alles. Ich fand das Thema technologische Innovation mit der Einfachheit gut,
69 dass das über alles steht, finde ich auch. Wenn du sagst, du hast eine App oder so, das ist mir in letzter
70 Zeit aufgefallen. Ich habe fast keinen Bock, meine Zahlungsdaten einzugeben. Aber wenn das jetzt eine
71 gute App ist, wo ich mein Apple Play einfach mit zweimal draufdrücken aktivieren kann, ist die Sache ist
72 erledigt. Einfachheit lässt dir viele Hürden nehmen,
73 A: Genau, dann grundsätzlich, was haltest du grundsätzlich von dem vorgestellten Geschäftsmodell?
74 B: Die ersten Gedanken, wenn ich kurz an die Übersichtsfolie vom Modell denke, da war mein
75 Gedankengang, jetzt nur breit aufstellen und ich bin gerade gar nicht mehr so überzeugt davon, ob man
76 sagt, dass Präsenz auf allen Marktplätzen, die es gibt, möglich machen, sondern vielleicht eben zu gucken
77 einen speziellen Marktplatz zu nutzen oder vielleicht sind die Marktplätze gar nicht mehr so stark relevant

78 und ich schaffe es über meinen Flagship Store. Die Frage es, was ist mein Fashion-Produkt und welche
79 Kanäle sind passend. Das ist etwas, was mir als erstes jetzt eingefallen ist.

80 A: Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung des Geschäftsmodells/den Kernergebnissen?

81 B: Also ich glaube, zum einen, weil man das Modell jetzt so aufsetzen würde und man sagt, man geht raus
82 mit einem, das wäre ein Fashion-Produkt, was jetzt auch noch nicht den Markengrad hat, dann wird es
83 erstmal die Bekanntheit das Problem sein. Und dann glaube ich, im zweiten Schritt eben auch wieder,
84 einfach die Kostenstruktur des gesamten Themas und deswegen, dass was ich vorher gerade gesagt habe,
85 eben zu gucken, wo macht es Sinn auf der Kostenstruktur -Seite zu gucken, über welche Kanäle wollen
86 wir abverkaufen. Wenn ich nochmal an Provision, an Logistikkosten denke, wenn du auch an Marktplätze
87 denkst und so weiter.

88 A: Spitze. Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg?

89 B: Die Produktqualität ist auf jeden Fall ganz wichtig, im Zusammenhang mit dem Preis-
90 Leistungsverhältnis. Aber auch nicht zu vergessen, wie Kund*innen erreicht werden können. Und auch die
91 Effizienz in der Logistik und im Lieferkettenmanagement ist sicher eine der größten Herausforderungen.
92 Das Thema Treueprogramm wird erst nachgelagert zu einer Herausforderung. Zuerst müssen alle anderen
93 Themen funktionieren.

94 A: Okay, sehr cool. Welche potenziellen Risiken und Schwächen siehst du in unserem Geschäftsmodell?

95 B: Also zum einen natürlich, dass man eben vielleicht aufs falsche Pferd setzt und man die falschen
96 Marktplätze auswählt oder man wählt die falschen Google -Methoden aus, um Sichtbarkeit zu erlangen.
97 Hier kann man recht schnell und viel monetär verpulvern. Wenn du sagst, bei der Produktion, Qualität,
98 auch da kann natürlich schnell mal was schief gehen, wo man sagt, okay, dann hast du auch ein größeres
99 Problem.

100 A: Ja, voll, cool, passt. Die grundspezifischen Fragen halten wir sogar schon durch. Hast du noch weitere
101 Anmerkungen oder Empfehlungen, die für uns wertvoll sein können?

102 B: Wie ich vorhin schon gesagt habe, ist die Einfachheit beim Checkout, beim Zahlprozess enorm wichtig.
103 Das hatte ich letztes Mal auch wieder auf einer Diskussionsrunde gehört: Du kannst die coolste App und
104 sonst irgendwas machen, wenn du es einfach hältst und den Leuten zum Ausgang eigentlich die Tür
105 aufmachst, müssen sie nur durchgehen und machen mit ihrem Face ID einfach eine Zahlung. Dann hast
106 du die Leute schneller und dann zahlen sie vielleicht auch mal mehr als sie vielleicht wollen.

107 A: Das stimmt. Das auf jeden Fall.

108 B: Und wie gesagt zur Datennutzung, wenn du ein Modell aufsetzt, wo von Grund auf die Datenanalyse im
109 Fokus steht, können viele weitere Tools, wie bspw. ein Retourenportal entstehen und wiederum neue
110 Daten produzieren.

111 A: Cool, danke Stefan.
112 Danke, dass du an der Befragung teilgenommen hast und die gestellten Fragen ausführlich beantwortet
113 hast.

1 **Transkription Interview 2 – 29.08.2024**

2 A: Bitte beschreibe in 2-3 Sätzen deine berufliche Rolle und deinen Bezug zur Fashion Branche?

3 B: Also, Aufgabe seit elf Jahren, Leitung E -Commerce. Davor 7 Jahre bei Humanic. Zu Beginn waren
4 meine Aufgaben das Shop-Management und dann waren es die Multichannel Services. Aktuell bin ich das
5 verbindende Element zwischen Shop und Filiale.

6 A: Ok, sehr cool. Wie siehst du die aktuelle Situation in der Fashion -Branche?

7 B: Schwierig, weil es einfach das Thema der Durchschnittspreise aufgrund der ganzen Kostengebarung
8 nach oben geht. Das Thema Konsum beim Konsumenten ist aktuell nicht sehr hoch. Die Leute haben
9 schon eine gewisse Sättigung. Die Saisonalitäten nehmen entsprechend ab. Du hast weniger Schwankung
10 zwischen Sommer und Winter. Das heißt, man kann auf der einen Seite die Laufzeit der Saison prinzipiell
11 verlängern. Du kannst länger etwas verkaufen. Aber natürlich im Sinne vom Risiko, auf was du gesetzt
12 hast, ist es damit wesentlich schwieriger geworden. Du gehst weniger in den Hochwinterbereich, wenn du
13 weißt, wenn kein Winter kommt, dass die Leute zum auch keine Winterwaren kaufen. Zunehmende
14 Preisgetriebenheit hat sich durch dieses E -Commerce -Thema ergeben, du findest alles irgendwo
15 günstiger, das heißt stationär in Richtung weniger Spitzenartikel, sondern, dass du gewisse Basics -Sachen
16 umdeckst. Lieferanten werden viel enghemischer mit ihrer Distribution. Beispielsweise limitieren
17 Lieferanten gewisse Sortimente für gewisse Händlertypen etc. Du hast dann adidas der gewissen Linien,
18 die der Handel früher gebraucht hat, um Präsenz zu haben, macht er nur noch Direct -to -Consumer. Und
19 dann ist auf der anderen Seite immer Schott -Commerce, Temu und Shein, die halt natürlich auch nochmal
20 reinkommen und auch die Wertschöpfungsskizzen immer komplett auf den Kopf stellen. Und für die
21 Händler ist halt das Thema Handel immer ein spannendes, schwacher Bereich. Und wenn du jetzt quasi
22 an Stellschrauben drehst, die halt ein Geschäftsmodell schwer machen. Der Preis geht nach unten, Marge
23 geht nach unten, Personal geht nach oben, Strompreise bleiben weiterhin hoch, Innenstadtfrequenzen
24 gehen nach unten, ist die Rechtfertigung jetzt zu sagen, warum machst du da irgendwo Filialkonzepte,
25 erschweren es extrem.

26 A: Okay, cool, danke. Ich würde jetzt ganz kurz meinen Bildschirm teilen, dass du was siehst. Das
27 Geschäftsmodell wurde anhand eines Business Modell Canvas erstellt. Daraus wurden Kernergebnisse
28 analysiert, welche ich dir jetzt kurz vorstelle. Die Kernergebnisse für die Wettbewerbsfähigkeit und
29 Kundenbindung, sind auf der einen Seite einfach in Richtung Omni -Channel -Präsenz zu gehen. Das heißt
30 einfach den Fokus auf unterschiedliche Kanäle, physische Läden und ein Onlineshop sind die
31 Mindestanforderung. Aber eben auch vermehrt auf Marktplätze bspw. Zalando, About You verfügbar zu
32 sein und eben auch die Integration von Apps.
33 Im Bereich Kundenerlebnis und Kundenservice ist für mich ein Kernergebnis, dass man sehr stark in
34 Richtung KI geht und hier immer mehr personalisiert. Also auf der einen Seite die Nutzung von KI im
35 Bereich Kundenservice, um schneller und aussagekräftiger zu sein, aber eben auch um Kund*innen
36 anzusprechen, in dem man mit KI-Lösungen die Werbung personalisiert und im Marketing keine 0815 -
37 Newsletter an alle Kund*innen zu schicken, sondern die Werbung muss einfach auf den Endkund*innen
38 und das Kaufverhalten zugeschnitten sein.
39 Im Bereich Produktqualität und Vielfalt gibt es grundsätzlich zwei Hauptthemen, das Thema Nachhaltigkeit

40 wird immer intensiver und damit auch die Nachvollziehbarkeit von Produkten, wie ist das Produkt
41 entstanden? Und zweitens das Thema Qualität wird in der aktuellen Situation, wo die Leute bewusst
42 schauen, wie sie ihr Geld ausgeben, höher bewertet. Beim Thema Produktvielfalt ist der Ansatz, dass man
43 sagt, bevor man seine eigene Produktpalette enorm riesig macht und nicht mehr wirklich einer selbst ist,
44 dass an Anbindung von verschiedenen Dropshipping -Partner gedacht wird. Das ist eine strategische
45 Partnerschaft, wo ich sage, ich erweitere meine Produktpalette mit qualitativen Produkten und werde
46 dadurch größer für meine Kund*innen.
47 Im Bereich Preis -Leistung ist das Thema Preisvergleiche und Rabattaktionen, dass Preisvergleiche für
48 Kund*innen relevant sind. Gleiche oder ähnliche Produkte im Shop vergleichen und somit Transparenz
49 gegenüber dem Kund*innen ausspielen und zusätzlich Rabattaktionen für Kund*innen anzubieten.
50 Beim Thema technologische Innovationen sind die Erkenntnisse, Apps benutzerfreundlicher zu machen.
51 Da ist einfach die Problematik, dass Apps teilweise so komplex aufgebaut worden sind, dass sie für den
52 simpelsten Endkund*innen schwer zu bedienen sind. Somit je einfacher eine App aufgebaut ist, desto eher
53 werden Käufe darüber abgewickelt. Aber auch der Einsatz von Augmented Reality und Virtual Reality zeigt
54 immer mehr Potential. Das Einkaufserlebnis in Stores kann damit nach Hause gebracht werden. Und
55 ebenso die Erkenntnis, die Zahlungsmöglichkeiten für die Kund*innen anzupassen. Neben den Zahlarten
56 wie Kreditkarte, Paypal, Kauf auf Rechnung müssen im Bereich der Internationalisierung die jeweiligen
57 Länderspezifiker inkludiert werden. Sei es in Belgien, Niederlande mit Bancontact und iDeal, oder in
58 Österreich EPS.
59 Im Bereich Logistik, Lieferkettenmanagement ist auf der anderen Seite immer mehr der Wunsch Richtung
60 schnelleren Lieferungen, je schneller, desto lieber, deswegen wird Amazon einfach so stark bevorzugt, weil
61 die einfach irrsinnig schnell liefern. Das heißt Optimierung von den Lieferprozessen zu den Kund*innen
62 plus eigentlich auch die Richtung Same -Day -Lieferungen denken, gerade in Kombination mit der Nutzung
63 von Ship-from-Store.
64 Im Bereich Kundenbindungen und Marketing, geht es um die Schaffung von nachvollziehbaren
65 Treueprogrammen. Diese sollen zwar Aktionen und Vorteile bieten, aber nicht rein auf den Erhalt von Daten
66 abspielen. Im Marketing geht es um den Einsatz von KI und der Personalisierung von Kontakten. Werbung
67 auf den relevanten Kanälen zu schalten, Social Media, Mail, und im Bereich TV, mehr in Richtung
68 Streaming, anstatt Kanal-TV zu gehen.
69 Genau. Und zum Schluss ist einfach die datengetriebene Entscheidungsfindung. Die Fokussierung und
70 Nutzung von erhaltenen Kundendaten. Das heißt, als Fashionanbieter*innen ist es ein, um und auf die
71 erhaltenen Daten auszuwerten und zu analysieren. Wie bestellt mein Kunde? Und anhand der Ergebnisse
72 im Anschluss die jeweiligen Entscheidungen zu treffen. Auch der Bereich von qualitativem Feedback wird
73 im aktuellen Fashionbereich vernachlässigt. Egal ob Kund*innenservice-Kontakte, oder auch
74 Shopbesuche, sollte durch kurze Umfrage bzw. Likes bewertet werden.
75 Das sind so die Kernpunkte daraus. Erste Frage, was haltest du grundsätzlich vom vorgestellten
76 Geschäftsmodell?
77 B: Ich würde sehr recht sagen, dass das wichtige Punkte sind. Ich glaube, ich würde manches ein bisschen
78 anders sehen. Das Thema Dropshipment klingt immer recht nett, ist aber schwierig umzusetzen, weil es
79 ganz wenige Lieferanten gibt, die wirklich in der Lage sind, E -Commerce Orders für einen Händler weiter

80 zu verschicken. Weil dann das Thema natürlich ist, was ist im Falle einer Retour, geht das dort wieder
81 zurück, wie schaut die Qualität aus. Du kriegst da drei Packen statt eines Pakets, das magst du eigentlich
82 nicht. Du hättest gerne alles in einem Paket.
83 Mein Gefühl ist es eher, dass die Leute sagen, es muss nicht Same-Day sein, aber dafür würde ich lieber
84 ein Paket gekriegt haben. Also ich glaube, dass Same-Day ein bisschen überschätzt wird. Ich glaube, dass
85 es schon so eine Toleranz gibt, die irgendwie sagt, innerhalb von zwei, drei Tagen soll es da sein. Außer
86 es ist halt ein Shein, Temu, China-Thema. Da kriegt das Thema Geschwindigkeit weniger Bedeutung. Ich
87 sehe, dass der Kunde nicht bereit ist, irgendetwas mehr dafür zu zahlen. Aber zu sagen, jetzt zahle ich
88 extra noch mal 5 bis 10 Euro, nur damit das Same-Day bekomme, ist nicht realistisch.
89 Das ist nicht so Ship -from -Store, das ist aus Unternehmenssicht ein smarterer Zug, wenn es gut funktioniert.
90 Führt aber zum selben Thema, ich erkenne es gerade auch bei Intersport, da kriegst du ein Paket von
91 Leoben und ein Paket von Graz, dann sollst du bitte jeden Artikel dort wieder zurückschicken, an die
92 Sender-Filiale, also wenn du einen Kund*innen zum Denken bringst, kommt man nicht praktisch vor, also
93 es muss eher unkompliziert sein. VR und AR halte ich für überbewertet, außer du bist der Produzent, dann
94 kannst du auch wirklich 3D -Daten nutzen. Für Händler nicht relevant, weil die oft gar nicht die Tiefe und
95 die Mengen haben, dass eine Aufbereitung in 3D möglich ist und dann auch der Mehrwertnetz nicht da ist.
96 Ja und Zahlungsmöglichkeiten, ich glaube auf Länderbedürfnisse einzugehen ist glaube ich unumgänglich,
97 richtige Zahlungsmöglichkeiten, richtige Carrier, das ist das, was die Kund*innen erwarten.

98 A: Ja, voll. Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung des Geschäftsmodells/der
99 Kernergebnisse?

100 B: Als Händler?

101 A: Ja als Händler gesehen.

102 B: Als Händler glaube ich, dass Thema Bestandsmanagement ist schon nach wie vor ein großes Thema.
103 Also bei uns, also rein, du würdest nie alles in einer Zentrallager geben können. Das würdest du da aus
104 Kapitalbindung nicht erlauben können. Du musst quasi aus den Filialen das machen. Wunsch wäre, du
105 hast jeden Lieferanten, mit seinen eigenen Zentrallager und waren bekommst du auf Abruf und das geht
106 alles superschnell.

107 A: Cool. Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg?

108 Auch wieder als Händler? Ich glaube, du musst schauen, dass du eine Brand bist, die dem Kund*innen ein
109 Mehrwert vermittelt, die andere nicht haben. Also das Thema Blue Ocean, was könnte dein blauer Ozean
110 sein, ist aber natürlich ganz schwer zu realisieren. Also es ist, was natürlich die Frage ist, was unterscheidet
111 dich wirklich? Die Ware kriegst du irgendwo anders, die kriegst du vielleicht auch noch billiger, du kannst
112 über Beratung oder kommst auf Faktor Mensch und Lohnkosten. Also irgendwie musst du es schaffen,
113 deinen Kund*innen etwas mitzuverkaufen, etwas dazu... Bereitschaft ermöglicht, vielleicht einen gewissen
114 Überpreis zu zahlen, so dass du in der Lage bist, diese Art von Experience zu gewährleisten. Unser
115 Versuch ist zu sagen, du schaffst es durch Inspiration etc. Wir machen im Fakt der Mensch mit drinnen,
116 Zalando, Amazon etc. Da kommt kein Mensch vor. Und das ist glaube ich auch nicht das Thema. Der
117 Kunde will keine endlose Auswahl. Das Thema ist immer Convenience. Also man muss probieren, die
118 Auswahl wieder so zu reduzieren, dass er in der Auswahl nicht ein Manko feststellt, sondern eigentlich

119 einen Mehrwert. Aber natürlich das leisten zu können, ist herausfordernd. Du gehst in Richtung Luxus oder
120 Richtung Discounter? Gerade Mittelklasse glaube ich, ist halt enorm also Mittelklasse bis ein bisschen
121 gehoben ist gerade schwer. Discounter haben eher die Chance, dass du sagst, ok da kommst du mit dem
122 Preis gut rein, aber da hört man auch schon das Kik und so weiter da schon zum Jammern beginnen.

123 A: Cool. Welche Risiken und Schwächen siehst du im Geschäftsmodell/in den Kernergebnissen?

124 B: Jetzt als Händler oder als Produzent?

125 A: Einfach so von deiner Perspektive als Händler.

126 B: Also ich würde das Omni-Channel quasi unterstreichen. Also ich glaube, die Zukunft kann eigentlich nur
127 dort sein, weil einfach das Thema Trust beim Kund*innen da ist. Wenn ich ein Problem habe, gehe ich halt
128 in eine Filiale und dann habe ich auch eine Person, der ich ein Problem erzählen kann.

129 A: Cool, hast du zum Schluss noch irgendeine Anmerkung oder eine Empfehlung für mich?

130 B: Die Frage, wie weit wird sich das Online -Shop -Erlebnis eigentlich durch KI irgendwie verändern? Die
131 größte Veränderung, die der E -Commerce einmal gehabt hat, war das Marktplatz -Konzept von Amazon.
132 Und die Frage ist, glaubt man nicht jetzt an, wo KI einfach so eine Geschwindigkeit hinlegt, an was du mit
133 Daten und so weiter machen kannst. Wie schaut unser E -Commerce in fünf Jahren aus aufgrund von KI?
134 Wie viel musst du da noch füttern? Wie viel war das Ding schon vorab von dir aufgrund von irgendwelchen
135 Kaufverhalten? Gibt es diese klassischen Filter noch? Klassisch gesehen, brauche ich einen
136 Kategorienbaum und ich muss das alles irgendwie aufbereitet haben. Das hat ChatGPT geschafft, die
137 Recherchearbeiten abzunehmen und das so aufzubereiten, dass du es nutzen kannst. Kannst du eigentlich
138 sagen, dass du da über Sortimente herkriegst, dass du einfach weißt, was du gekauft hast, was du
139 zugeschickt hast, was ähnliche Menschen gemacht haben, dass du gar nicht mehr diesen Bedarf hast, da
140 so zu recherchieren. Also das ist, da glaube ich schon sehr ungewiss, was da noch irgendwie kommt. Aber
141 so vom Gefühl her ist alles, irgendwie so eine gewisse Revolution, die da kommt. Aber es ist halt alles noch
142 irgendwie schwer greifbar, weil es das halt noch nicht gibt.

143 A: Danke für deine Einblicke und die Antworten zu den gestellten Fragen.

1 **Transkription Interview 3 – 30.08.2024**

2 A: Die Befragung besteht aus insgesamt 6 -7 Fragen, es werden 2 allgemeine Fragen jetzt zu Beginn sein,
3 dann werde ich ganz kurz die Kernerkenntnisse vorstellen und dann werden wir zu den Kernerkenntnissen
4 4 Fragen besprechen. Bitte beschreibe in 2 -3 Sätzen deine berufliche Rolle und den Bezug zur
5 Fashionbranche.

6 B: Die berufliche Rolle ist Head of Product & Solution Design und den Bezug zur Fashionrolle ist das wir
7 auf unserer Seite Dienstleister in E -Commerce, besonders im B2C -Business sind, die unter anderem
8 auch, oder im Großteil auf Fashionhändler und Hersteller betreuen.

9 A: Sehr cool. Wie siehst du die aktuelle Fashionbranche gerade im B2C -Bereich?

10 B: Sie steht vor herausfordernden Zeiten, im Gegensatz zu anderen Branchen, wie zum Beispiel Drogerie
11 und online Ticketverkauf, also Reisen und Co., Die Fashionbranche ist besonders für Händler, gerade aus
12 unterschiedlichen Gründen, Post -Covid -Themen, Inflation, geopolitische Instabilität, Unterbrechung der
13 Lieferketten eine besondere Herausforderung. Ebenso der Preisdruck, wo man sich fragen muss, erstens,
14 rentieren sie die Pläne? Dann muss man sich die Frage stellen, wie rentieren sie sich? Auf der anderen
15 Seite habe ich steigende Kosten bei meinen ganzen Lieferanten, Dienstleistern und Co. Zusätzlich habe
16 ich auch rückläufige Verbrauchernachfrage und einen wirtschaftlichen Abschwung mit Kaufkraft und Co.

17 A: Dann würden wir nun kurz auf das Geschäftsmodell eingehen. Das Geschäftsmodell wurde anhand
18 eines Business Modell Canvas erstellt. Daraus wurden Kernergebnisse analysiert, welche ich dir jetzt kurz
19 vorstelle. Die Kernergebnisse für die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung, sind auf der einen Seite
20 einfach in Richtung Omni -Channel -Präsenz zu gehen. Das heißt einfach den Fokus auf unterschiedliche
21 Kanäle, physische Läden und ein Onlineshop sind die Mindestanforderung. Aber eben auch vermehrt auf
22 Marktplätze bspw. Zalando, About You verfügbar zu sein und eben auch die Integration von Apps.
23 Im Bereich Kundenerlebnis und Kundenservice ist für mich ein Kernergebnis, dass man sehr stark in
24 Richtung KI geht und hier immer mehr personalisiert. Also auf der einen Seite die Nutzung von KI im
25 Bereich Kundenservice, um schneller und aussagekräftiger zu sein, aber eben auch um Kund*innen
26 anzusprechen, in dem man mit KI-Lösungen die Werbung personalisiert und im Marketing keine 0815 -
27 Newsletter an alle Kund*innen zu schicken, sondern die Werbung muss einfach auf den Endkund*innen
28 und das Kaufverhalten zugeschnitten sein.
29 Im Bereich Produktqualität und Vielfalt gibt es grundsätzlich zwei Hauptthemen, das Thema Nachhaltigkeit
30 wird immer intensiver und damit auch die Nachvollziehbarkeit von Produkten, wie ist das Produkt
31 entstanden? Und zweitens das Thema Qualität wird in der aktuellen Situation, wo die Leute bewusst
32 schauen, wie sie ihr Geld ausgeben, höher bewertet. Beim Thema Produktvielfalt ist der Ansatz, dass man
33 sagt, bevor man seine eigene Produktpalette enorm riesig macht und nicht mehr wirklich einer selbst ist,
34 dass an Anbindung von verschiedenen Dropshipping -Partner gedacht wird. Das ist eine strategische
35 Partnerschaft, wo ich sage, ich erweitere meine Produktpalette mit qualitativen Produkten und werde
36 dadurch größer für meine Kund*innen.
37 Im Bereich Preis -Leistung ist das Thema Preisvergleiche und Rabattaktionen, dass Preisvergleiche für
38 Kund*innen relevant sind. Gleiche oderähnliche Produkte im Shop vergleichen und somit Transparenz
39 gegenüber dem Kund*innen ausspielen und zusätzlich Rabattaktionen für Kund*innen anzubieten.
40 Beim Thema technologische Innovationen sind die Erkenntnisse, Apps benutzerfreundlicher zu machen.

41 Da ist einfach die Problematik, dass Apps teilweise so komplex aufgebaut worden sind, dass sie für den
42 simpelsten Endkund*innen schwer zu bedienen sind. Somit je einfacher eine App aufgebaut ist, desto eher
43 werden Käufe darüber abgewickelt. Aber auch der Einsatz von Augmented Reality und Virtual Reality zeigt
44 immer mehr Potential. Das Einkaufserlebnis in Stores kann damit nach Hause gebracht werden. Und
45 ebenso die Erkenntnis, die Zahlungsmöglichkeiten für die Kund*innen anzupassen. Neben den Zahlarten
46 wie Kreditkarte, Paypal, Kauf auf Rechnung müssen im Bereich der Internationalisierung die jeweiligen
47 Länderspezifiker inkludiert werden. Sei es in Belgien, Niederlande mit Bancontact und iDeal, oder in
48 Österreich EPS.

49 Im Bereich Logistik, Lieferkettenmanagement ist auf der anderen Seite immer mehr der Wunsch Richtung
50 schnelleren Lieferungen, je schneller, desto lieber, deswegen wird Amazon einfach so stark bevorzugt, weil
51 die einfach irrsinnig schnell liefern. Das heißt Optimierung von den Lieferprozessen zu den Kund*innen
52 plus eigentlich auch die Richtung Same -Day -Lieferungen denken, gerade in Kombination mit der Nutzung
53 von Ship-from-Store.

54 Im Bereich Kundenbindungen und Marketing, geht es um die Schaffung von nachvollziehbaren
55 Treueprogrammen. Diese sollen zwar Aktionen und Vorteile bieten, aber nicht rein auf den Erhalt von Daten
56 abspielen. Im Marketing geht es um den Einsatz von KI und der Personalisierung von Kontakten. Werbung
57 auf den relevanten Kanälen zu schalten, Social Media, Mail, und im Bereich TV, mehr in Richtung
58 Streaming, anstatt Kanal-TV zu gehen.

59 Genau. Und zum Schluss ist einfach die datengetriebene Entscheidungsfindung. Die Fokussierung und
60 Nutzung von erhaltenen Kundendaten. Das heißt, als Fashionanbieter*innen ist es ein, um und auf die
61 erhaltenen Daten auszuwerten und zu analysieren. Wie bestellt mein Kunde? Und anhand der Ergebnisse
62 im Anschluss die jeweiligen Entscheidungen zu treffen. Auch der Bereich von qualitativem Feedback wird
63 im aktuellen Fashionbereich vernachlässigt. Egal ob Kund*innenservice-Kontakte, oder auch
64 Shopbesuche, sollte durch kurze Umfrage bzw. Likes bewertet werden.

65 Gut, dann würde ich zu den Fragen kommen, außer es gibt Rückfragen von dir.

66 B: Und ich glaube, das ist der letzte Punkt. Das Stand -up -Best -Decision. Und die Protective Insights. Ich
67 glaube, ein wichtiger Punkt damit du interessant bleibst und deine Kosten und Preise unter Sortiment
68 planen kannst. Das Problem ist, da ist der geringste Fokus auf die Daten, mit dem kann ich aber am meisten
69 bewegen.

70 Ich glaube, viele Anbieter*innen müssen sich in den nächsten Jahren mit der adaptiven Organisation des
71 Unternehmens beschäftigen und mit der Frage wie richtige ich meine internen Prozesse aus. Das man
72 aufgrund der Lage, wirtschaftlich, geopolitisch, wie auch immer, flexibel bleibt.

73 A: Was haltest du grundsätzlich vom vorgestellten Geschäftsmodell/der Kernergebnisse?

74 B: Sehr viel. Ich glaube nämlich, dass du, was du da in deinem Geschäftsmodell 1 .0 beschrieben hast,
75 sehr viele Herausforderungen sind, was wirklich Händler, Hersteller in diesen Monaten, Tagen, nächsten
76 Jahren beschäftigen sollten. Ich brauche einen Hyper-Inform-Consumer, also die wollen alles wissen,
77 woher kommt das Teil, wie wir das produzieren, was steckt dahinter, wo ich ein bisschen, wo ich sage okay,
78 hey, willst du dann wirklich auch für Nachhaltigkeit bezahlen? Die Generation Z ist eigentlich die, die auch
79 Erlebniswelten haben wollen. Die wollen was erleben. Die wollen irgendwas Cooles, Interaktives. Ich
80 glaube, in Amerika gibt es da einige Versuche mit so interaktiven Schaufenstern. Du musst nämlich

81 irgendwo Kundenbindung einfach schaffen, da ist ein Sonderkundenerlebnis ein Service. Und damit,
82 worum soll ich bei dir kaufen? Es gibt heute heutzutage so viele Markenhersteller und es gibt da, was auch
83 passiert ist, dass die Marken und Hersteller von verschiedenen Branchen, ob das da High Fashion, auch
84 die Sportbranche ist, immer mehr mit ihrem Sortiment zu vermischen. Das heißt, dass du Sportbegleitung
85 hast, was auf einmal auch Alltagsmode wird. Genau, und deswegen glaube ich, zusammenfassend eben
86 Personalisierung, Hype in front of the consumer, adaptive Erlebnis-Folgen, die innere Organisation, was
87 natürlich aufgebaut werden muss, das Database Decisions ist ein ganz wichtiges Thema und natürlich, wie
88 kann ich meine Margen erhöhen, z .B. von meinen ganzen Lieferanten, Preise, Kosten, was da immer
89 hinter steigt, eben messen, verbessern und natürlich kostenlos reduzieren und dabei irgendwo attraktiv
90 bleiben für den Kund*innen, das ganze Thema in Vielfalt, also deswegen glaube ich, das ist ein sehr guter
91 Ansatz, den du da gewählt hast, das deckt sehr viele Punkte ab, wie schon eigentlich so erwähnt, was
92 eben bestehende, große Hersteller oder Händler aus dieser Branche beschäftigen werden.

93 A: Nächste Frage. Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung des Geschäftsmodells/der
94 Kernergebnisse?

95 B: Die Herausforderungen? Ich glaube, als eine große Herausforderung würde ich die effiziente Logistik
96 von Lieferanten und das Lieferkettenmanagement sehen, weil da einfach sehr viele Kosten dahinter sind
97 und die Parteien natürlich getrieben sind durch Inflation und Co. Ich glaube, ein Mix aus Punkt 2 und 3,
98 Kundenerlebnis und Produktvielfalt, du hast es auch schon gesagt, es ist unnötig am Bauchladen ein
99 Sortiment herauszubringen, ich glaube eher, du musst wirklich zielgruppenfokussiert Sortimente schaffen
100 und dabei eben irgendein Erlebnis für den Kund*innen bieten. Und natürlich ist der Preis -Leistungs -
101 Verhältnis -Punkt, was man so ein bisschen merkt ist, es gibt so die Spangen zwischen Kund*innen, die
102 Discounter-mäßig einkaufen, ganz günstig einkaufen, oder Kund*innen, die sie was gönnen wollen,
103 Qualität, Luxus. Genau, deswegen das Preis -Leistungs -Verhältnis ist glaube ich der nächste große
104 wichtige Punkt, was ich da so aus den Themen sehe. Und natürlich ein wichtiges Thema, ist das
105 technologische bzw. datengetriebene Entscheidungen.

106 A: Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind für dich entscheidend für den Erfolg?

107 B: Ich sag's mal so, der Survival of the fittest -mäßig hat er darin gesagt, im Sinne von der
108 anpassungsfähigste wird überleben.

109 A: Dann grundsätzlich eigentlich schon fast die letzte Frage, wo siehst du die Risiken bzw. die Schwächen
110 in den Kernergebnissen bzw. in dem Geschäftsmodell 1 .0?

111 B: Das, was ich vorher erwähnt hab, dass zum Thema interne Organisation in Bezug auf Survival of the
112 fittest ist. Die Trends, mit denen ich die Händler beschäftigen muss, und das deckt sich ganz gut. Ich weiß
113 nicht, welches Geschäftsmodell, das ist, aber ich glaube schon interne organisatorische Abläufe. Das sind
114 so das Um und Auf. Ich glaube auch das Um und Auf, was sich die Händler heute einstellen müssen. Und
115 deswegen habe ich das jetzt auf deinem Geschäftsmodell eingebaut.

116 A: Gibt es irgendeine Anmerkung oder Empfehlungen, was du glaubst, was noch wertvoll sein kann, was
117 du irgendwann noch mitgeben möchtest?

- 118 B: Eventuell der Unterschied der Generationen und die Anforderungen dahinter. Ein junger Mensch
119 erwartet sich andere Erlebnisse wie ich. Für mich passts, wenn ich das gleiche T -Shirt, das schwarze T -
120 Shirt immer kriegt.
- 121 A: Danke für deine Zeit und deine ausführlichen Antworten!

1 **Transkription Interview 4 – 30.08.2024**

2 A: Bitte ganz kurz, magst du zwei, drei Sätze zu deiner beruflichen Rolle und zu deinem Bezug zum
3 Fashionbereich sagen?

4 B: Also, ich habe einen wirtschaftlichen Hintergrund und habe eigentlich im Innovationsbereich auch
5 gestartet beruflich. Bei der Austria Wirtschaftsservice, bin dann aber mit der Entscheidung ins echte, in die
6 Realwirtschaft zu gehen, das Business zu gehen, ins Thema E -Commerce reingekommen über eine Firma
7 in Berlin, Wine in Black, als Wine -Online -Händler. Das war aber ein Online -Only -Händler, also die hatten
8 kein Stationärgeschäft. Ich habe darüber das Thema E -Commerce und dazugehörige Online_Prozesse
9 internationalen Umfeld eigentlich gelernt und bin dann in der ACL über das Business Development
10 eingestiegen. Ich habe viel mehr verstanden, was es heißt, die Prozesse im Hintergrund abzuwickeln und
11 mehr sozusagen den Part nach dem Checkout kennengelernt und bin jetzt über die Rolle Head of Growth
12 und Marketing zuletzt auch in die ACL -Geschäftsführung gekommen und darf da den Bereich Kunde und
13 Markt eigentlich als Fokusthema betreuen und uns als ACL nach außen positionieren und das heißt auch
14 herauszufinden, wie wir unsere Kund*innen, unsere Händler eben in der Geschäftsmodellentwicklung über
15 unsere Software wieder unterstützen können. Vielleicht dann noch mal Bezug zu Fashion. Für mich ist
16 natürlich Mode schon auch wichtig. Wenngleich ich immer schon ein Verfechter davon bin, dass es offline
17 und online gleichermaßen braucht. Ich glaube Kleidung ist was sehr Persönliches. Und hat immer den
18 Effekt auch, dass man sich irgendwie auch nach außen präsentiert. Und dazu möchtest du ja auch
19 irgendwie emotionale Bindungen aufbauen zu dem, zur Kleidung, zur Marke. Wo kommt das her? Wie
20 identifizierst du dich darüber? Da gibt es sicher Persönlichkeiten, die da weniger sich damit
21 auseinandersetzen. Für mich ist es eigentlich ein wichtiger Teil. Ich muss mich wohlfühlen und auch dort
22 kaufen, wo ich glaube, dass die meinem Stil vertreten, dass die in der Supply -Chain alles ordentlich
23 machen, dass man da auch einen vertrauensvollen Händler hat, der die Produktion nachvollziehbar ist.
24 Das Thema Fair Fashion ist mir schon auch wichtig, denn gleich muss man es nach wie es ist, so zu kaufen,
25 aber ja, das ist, glaube ich, das, was mir als Konsumentin wichtig ist, dass man die Qualität und das Erlebnis
26 der Marke und das Versprechen, das man hat, wenn man Kleidung kauft und auch irgendwie bekommt.

27 A: Cool, danke. Und wie siehst du die aktuelle Situation in der B2C Fashion Branche?

28 B: Also die Situation im Fashion -Bereich ist glaube ich aktuell eine sehr herausfordernde. Wir haben
29 gesehen, dass E -Commerce ist im Fashion -Bereich durch die letzten 10 Jahre extrem gewachsen und
30 entstanden. Viele wissen, dass es ohne Onlineshop auch nicht geht. Der E -Commerce ist für viele nach
31 wie vor immer noch, die gerade im Stationärgeschäft sind, im gewissen Sinne ein Schaufenster. Also ein
32 nicht profitabler Business -Strang des Unternehmens, der durch die Corona -Zeit einerseits wieder einen
33 Push bekommen hat, weil es auf einmal der einzige Kanal war. Das heißt, ohne E -Commerce wäre es
34 noch einmal viel schlechter auch dagestanden. Die Herausforderung dort war aber vor allem die
35 Beschaffungsprozesse. Das heißt, dass die Lieferketten total unter Druck waren und dadurch natürlich
36 extrem schlecht disponiert werden konnte. Teilweise Unterbestände da waren und jetzt aber nach der Zeit,
37 auch wo es wieder angezogen hat, man teilweise auch nicht Überbestände gehabt hat. Also diese
38 Bestandsthematik ist glaube ich essenziell für die Fashionhändler, dass die Zyklen halt sehr kurz und
39 schnelllebig sind und dadurch natürlich immer hohe Kapitalbindungen hast im E -Commerce. Du hast
40 immer einen extremen Druck, dass du über Preise und Angebote deine Endverkäufe hinbekommst und

41 das eigentlich gar nicht mehr schaffst, über breite Sortimente das eben richtig zu disponieren, dass die
42 Absatzzahlen passen. Dazu kommt der Druck der Plattformen auf den Einzelhändler. Das ist, glaube ich,
43 eine Riesendynamik der letzten fünf, man kann miteinander sagen, schon zehn Jahre, dass die Großen
44 sich konsolidieren und gewinnen, dass du auf den großen Plattformen gelistet sein musst, entweder auf
45 dem Marktplatz präsent sein musst, aber auch jetzt natürlich eben die Großen aus Asien, Temu, Shein,
46 die mit ganz anderen Technologien und Skalen nach Europa kommen und ein anderes aber auch, sagen
47 wir, Segmenten, das natürlich preissensitiver ist. Das ist, glaube ich, schon eine Differenzierung, die
48 der österreichische oder der lokale Handel bei uns immer haben muss, dass wir andere, wir auch
49 Markenversprechen haben, andere Qualität dahinter. Aber wenn es jetzt um die Non-Name-Bluse geht,
50 die der H & M genauso in China produziert, wie der Temu, in China um den Drittel des Preises, ist dann
51 natürlich auf einmal die Differenzierung für den österreichischen Handel und die B2C-Branche weg. Das
52 heißt, das, glaube ich, ist die große Herausforderung. Wie differenziere ich mich als Fashion-Händler?
53 Welchen Wert kann ich meinem Kund*innen bieten? Ist es mehr die Kuratierung des Sortiments, was
54 eigentlich der Ursprungsgedanke eines Händlers ist, dass ich ausgewählte Sortimente anbiete und darüber
55 beraten kann, welches Produkt am besten zum Kund*innen passt, also diesen Beratungsfokus mehr im
56 Vordergrund zu stellen. Oder ich gehe halt über die Qualität der Produkte und eher gehe auf höherpreisige
57 Segmente, um mich da abzuheben und habe ein ganz klares Wertversprechen auch hinter meinem
58 Produkt. Dann ist natürlich aber auch immer noch ein Druck auf die Marge und auf das Ergebnis, weil je
59 höherpreisig man produziert, desto schwieriger ist natürlich das auch dann entsprechend an den
60 Kund*innen weiterzugeben. Also da stehen gerade einige Faktoren am Markt mit, die einen hohen Druck
61 auf das System ausüben für Fashionhändler.

62 A: Okay, cool, danke. Ich würde jetzt ganz kurz meinen Bildschirm teilen, dass du was siehst. Das
63 Geschäftsmodell wurde anhand eines Business Modell Canvas erstellt. Daraus wurden Kernergebnisse
64 analysiert, welche ich dir jetzt kurz vorstelle. Die Kernergebnisse für die Wettbewerbsfähigkeit und
65 Kundenbindung, sind auf der einen Seite einfach in Richtung Omni-Channel-Präsenz zu gehen. Das heißt
66 einfach den Fokus auf unterschiedliche Kanäle, physische Läden und ein Onlineshop sind die
67 Mindestanforderung. Aber eben auch vermehrt auf Marktplätze bspw. Zalando, About You verfügbar zu
68 sein und eben auch die Integration von Apps.
69 Im Bereich Kundenerlebnis und Kundenservice ist für mich ein Kernergebnis, dass man sehr stark in
70 Richtung KI geht und hier immer mehr personalisiert. Also auf der einen Seite die Nutzung von KI im
71 Bereich Kundenservice, um schneller und aussagekräftiger zu sein, aber eben auch um Kund*innen
72 anzusprechen, in dem man mit KI-Lösungen die Werbung personalisiert und im Marketing keine 0815 -
73 Newsletter an alle Kund*innen zu schicken, sondern die Werbung muss einfach auf den Endkund*innen
74 und das Kaufverhalten zugeschnitten sein.
75 Im Bereich Produktqualität und Vielfalt gibt es grundsätzlich zwei Hauptthemen, das Thema Nachhaltigkeit
76 wird immer intensiver und damit auch die Nachvollziehbarkeit von Produkten, wie ist das Produkt
77 entstanden? Und zweitens das Thema Qualität wird in der aktuellen Situation, wo die Leute bewusst
78 schauen, wie sie ihr Geld ausgeben, höher bewertet. Beim Thema Produktvielfalt ist der Ansatz, dass man
79 sagt, bevor man seine eigene Produktpalette enorm riesig macht und nicht mehr wirklich einer selbst ist,
80 dass an Anbindung von verschiedenen Dropshipping-Partner gedacht wird. Das ist eine strategische
81 Partnerschaft, wo ich sage, ich erweitere meine Produktpalette mit qualitativen Produkten und werde

82 dadurch größer für meine Kund*innen.
83 Im Bereich Preis -Leistung ist das Thema Preisvergleiche und Rabattaktionen, dass Preisvergleiche für
84 Kund*innen relevant sind. Gleiche oder ähnliche Produkte im Shop vergleichen und somit Transparenz
85 gegenüber dem Kund*innen ausspielen und zusätzlich Rabattaktionen für Kund*innen anzubieten.
86 Beim Thema technologische Innovationen sind die Erkenntnisse, Apps benutzerfreundlicher zu machen.
87 Da ist einfach die Problematik, dass Apps teilweise so komplex aufgebaut worden sind, dass sie für den
88 simpelsten Endkund*innen schwer zu bedienen sind. Somit je einfacher eine App aufgebaut ist, desto eher
89 werden Käufe darüber abgewickelt. Aber auch der Einsatz von Augmented Reality und Virtual Reality zeigt
90 immer mehr Potential. Das Einkaufserlebnis in Stores kann damit nach Hause gebracht werden. Und
91 ebenso die Erkenntnis, die Zahlungsmöglichkeiten für die Kund*innen anzupassen. Neben den Zahlarten
92 wie Kreditkarte, Paypal, Kauf auf Rechnung müssen im Bereich der Internationalisierung die jeweiligen
93 Länderspezifiker inkludiert werden. Sei es in Belgien, Niederlande mit Bancontact und iDeal, oder in
94 Österreich EPS.
95 Im Bereich Logistik, Lieferkettenmanagement ist auf der anderen Seite immer mehr der Wunsch Richtung
96 schnelleren Lieferungen, je schneller, desto lieber, deswegen wird Amazon einfach so stark bevorzugt, weil
97 die einfach irrsinnig schnell liefern. Das heißt Optimierung von den Lieferprozessen zu den Kund*innen
98 plus eigentlich auch die Richtung Same -Day -Lieferungen denken,
99 gerade in Kombination mit der Nutzung von Ship-from-Store.
100 Im Bereich Kundenbindungen und Marketing, geht es um die Schaffung von nachvollziehbaren
101 Treueprogrammen. Diese sollen zwar Aktionen und Vorteile bieten, aber nicht rein auf den Erhalt von Daten
102 abspielen. Im Marketing geht es um den Einsatz von KI und der Personalisierung von Kontakten. Werbung
103 auf den relevanten Kanälen zu schalten, Social Media, Mail, und im Bereich TV, mehr in Richtung
104 Streaming, anstatt Kanal-TV zu gehen.
105 Genau. Und zum Schluss ist einfach die datengetriebene Entscheidungsfindung. Die Fokussierung und
106 Nutzung von erhaltenen Kundendaten. Das heißt, als Fashionanbieter*innen ist es ein, um und auf die
107 erhaltenen Daten auszuwerten und zu analysieren. Wie bestellt mein Kunde? Und anhand der Ergebnisse
108 im Anschluss die jeweiligen Entscheidungen zu treffen. Auch der Bereich von qualitativem Feedback wird
109 im aktuellen Fashionbereich vernachlässigt. Egal ob Kund*innenservice-Kontakte, oder auch
110 Shopbesuche, sollte durch kurze Umfrage bzw. Likes bewertet werden.
111 Das sind so die Kernpunkte daraus. Erste Frage, was haltest du grundsätzlich vom vorgestellten
112 Geschäftsmodell?
113 B: Ich glaube, es ist sehr breit und ich glaube, das sind alle Punkte richtig. Die Herausforderung ist halt für
114 einen Händler, wo fokussierst du dich drauf? Also Omnichannel ist was, was glaube ich viele sehr umtreibt
115 und die Frage ist da für mich, dass wäre so meine erste Assoziation dazu, wie sehr musst du ein
116 Filialgeschäft aufbauen oder kannst du eigentlich online mit einzelnen Flagship Stores sozusagen auch
117 agieren? Und dort brauchst du dann wieder, also da brauchst du schon auch immer diese Verknüpfung der
118 Kanäle. Also ich glaube, das ist... Omnichannel Präsenz hätte ich vielleicht jetzt sozusagen ergänzt. Es
119 muss die Konnektivität über die Kanäle da sein. Wie in dieser Grafik auch mit, da gibt es eine Grafik auch
120 im Start selbst, mit Unified Commerce genannt, dass du quasi die Systemlandschaft drüber hast, egal ob
121 offline oder online. Du hast die App immer als verbindendes Element. Aber natürlich die Frage in Zukunft

122 sein wird, wie viele Filialen brauchst du als Händler wirklich. Also das finde ich wieder eine spannende
123 Entwicklung werden, ob es nur mal so einzelne Flagship -Stores sind, die man besucht oder wirklich ein
124 Netz, das man ausbaut.

125 Ich glaube, ich komme noch sehr stark aufs Sortiment und aufs Produkt an, das du verkaufst natürlich, weil
126 wenn du ein Produkt hast, dass du auch mal erleben willst oder damit mehr Beratung dazu vielleicht auch
127 brauchst, machen Filialen auf jeden Fall Sinn, aber es ist halt einfach ein Riesen -Kostenfaktor, wenn du
128 Filialen jetzt betreibst. Da bin ich gespannt, in welche Richtung sich das entwickelt und sonst.
129 Kundenerlebnis, Kundenservice 100%. Ich glaube, da geht es auch viel in die Richtung, dem Kund*innen
130 alles über die Kanäle so anzubieten und Informationen, dass er sich selbst holen kann, also dass er im
131 Idealfall auch keinen Kundenservice sollte, eigentlich nicht mehr brauchen. Also ein eh bereitstellungsfreies
132 Kundenservice, aber das auch über die App, über die proaktive Kommunikation. Bei dem Logistik - und
133 Lieferkettenmanagement da ist sicher, also finde ich es ist ja einerseits wieder die Beschaffungsprozesse
134 und Diskriminieren und die richtigen Bestände auf Lager haben, dass du nie in diese Out -of -Stock -
135 Situationen kommst. Das ist eigentlich Beschaffungsmanagement und Forecasting, also auch da wieder KI
136 in dem Sinn, dass man auch wirklich Beschaffungsforecasting machen kann und dann aber auch verknüpft
137 mit dem Omni -Channel -Ansatz, dass du auf deine Bestände eben über Ship -from -Store komplett
138 zugreifen kannst, dass du sagen nicht, Beispiel, dass du bist in der Filiale A, Out -of -Stock, in der Filiale B
139 gibt es das Teil aber noch, dass du mit deinem Tooling in der Filiale imstande bist, dass der Kunde jetzt
140 nicht rausgeht und nicht kauft, sondern dass du die Bestellung relativ leicht absetzen kannst, sodass das
141 umgeroutet wird und dem wird das halt dann heimgeschickt, also darf für den Kunde kein Unterschied sein,
142 wo befinde ich mich gerade, wenn ich online was gekauft habe, will ich es offline auch zurückgeben können,
143 aber auch der Mitarbeiter des Unternehmens muss eigentlich Kanal übergreifend agieren können, Filiale
144 übergreifend agieren können und einen Shop übergreifend agieren können.

145 A: Danke. Welche Herausforderungen siehst du bei der Umsetzung des Geschäftsmodelles/der
146 Kernergebnisse?

147 B: Das ist eine gute Frage, weil alle in ihrer Art herausfordern. Das kommt natürlich auf den Händler darauf
148 an, aber ich glaube schon, dass das Thema Lieferkettenmanagement super herausfordernd ist, weil du
149 kommst daran, ob du deine eigene Produktion, wo die stattfindet auch, und wer deine Hersteller sind, aber
150 das ist natürlich die größte Abhängigkeit, die man da haben kann, und der ist sozusagen sauber auch
151 auszusteuern und zu disponieren und immer dann das zu haben, was ich gerade brauche. Da gehört auch
152 viel Automatisierung und Forecasting dazu, dass das wieder in die Produktion einfließen lassen kann. Also
153 diese Zyklen werden halt immer schneller werden. Also das gleiche ist eine Mega -Ausforderung generell.
154 Wenn du bereits ein sesshafter Händler bist, ist für die Herausforderung die Umstellung der
155 Systemlandschaft. Also gehst du entweder in den Weg der radikalen Erneuerung und holst dir komplett
156 das System, neue Systemlandschaften rein, die dein Legacy eigentlich abbaut, also sag mal, du holst dir
157 nun mal ein mobiles Tooling in die Filiale, Kassen gibt's nimmer, du bist nur mehr über das Handy mit dem
158 Kund*innen in Kontakt, naja, das ist ein riesiger Prozessveränderung verändern, das ist glaube ich zu die
159 Herausforderung, welche Bausteine holst du dir dazu in deiner Systemlandschaft, dass du schnell für den
160 Kund*innen einen Mehrwert generierst, also dass es nicht nur technische Spielerei ist, sondern was liefert
161 gleich mal einen Mehrwert für den Kund*innen und diesen Mut dann auch im Management zu haben, ich

162 verändere jetzt da strukturell was, weil ich glaube an das Thema und ich will dorthin gehen, ich glaube, da
163 hängen viele noch drinnen, dass sie das Altgeschäft noch ein bisschen bewahren wollen, aber nicht
164 denken, was braucht der Kunde von in fünf Jahren und wir müssen sowieso in den Weg, den Weg
165 einschlagen. Also das Management, das Mut-Management eigentlich glaube ich ist die größte
166 Herausforderung im Handel aktuell. Die, die es machen, die gehen glaube ich auch einen erfolgreichen
167 Weg, also die darüber trauen und was ausprobieren und auch sagen wir wissen, wir müssen da hin, das
168 heißt vielleicht in den ersten Jahren auch herausfordern, aber wir müssen da lernen, wie wir drin besser
169 werden. Also ich finde Baby One schon so ein Case auch der das tut und der daran glaubt und die sich
170 auch mit neuen Themen beschäftigen und das einfach angehen wollen.

171 A: Cool, danke. Welche Ressourcen oder Fähigkeiten glaubst du braucht B2C Fashion Handler, um
172 erfolgreich zu sein? Du hast dich schon ein bisschen jetzt in der Vorfrage mit drinnen gehabt, aber wie
173 würdest du das Definieren?

174 B: Ich glaube, vor allem dein letzter Punkt wird immer wichtiger, das heißt, die brauchen Personen im E -
175 Commerce Management, die auch Daten aufbereiten, also Data Science Teams, die mit Daten arbeiten
176 können, aber vor allem auch dann steuern können mit diesen Daten. Ich glaube, das ist super komplex,
177 dass du verschiedenste Kanäle, verschiedenste Kostenfaktoren, du musst, damit du dort erfolgreich bist,
178 dich genau konzentrieren auf das, was profitabel ist, wo kannst du optimieren, du musst die Stellschrauben
179 finden. Also ich glaube, das sind Personen, die es stark brauchen wird, die eben viel mehr dieses
180 datengetriebene Arbeiten machen. Unsicher auch jüngere Generationen, die über neue Kanäle diese
181 Emotionalisierung der Marke wieder mehr herstellen, also Fokus auf den Kund*innen, Erlebnisse schaffen,
182 nicht mehr nur, ich bin Händler und verlasse mich darauf, dass ein Kunde bei mir kauft, sondern die viel
183 mehr das Erlebnis wieder in den Vordergrund stellen. Im Marketing geschickt sind, da über TikTok einfach
184 was angehen, die Marke ein bisschen bunter machen und sich da einfach dann drüber trauen und eben
185 diese Not haben auch, meine Sachen anzugehen. Also eher Social Media -affine Personen, die das dann
186 schaffen, so eine Marke gut darzustellen und mit Power zu treiben. Jetzt wäre es so zwei Sachen, im einen
187 Das, wo ich nicht unbedingt überzeugt davon bin, ist, dass jetzt jeder Händler zum
188 Technologieunternehmen werden muss. Das ist sicher eine Vision, aber ich glaube, ein Händler hat als
189 Fokus seine Produkte, seine Ware und sein Wertversprechen, also seine Beratung, aber ich glaube für
190 eine Technologie -Umsetzung ist es gescheiter, sich auf Partner zu verlassen, die einen dort unterstützen
191 können, denn du kannst schwierig alles in Haus abdecken. Wer es schafft, ist auch super, aber ich glaube,
192 wichtiger ist, dass man sich da Partner sucht, die das mit einem schnell und pragmatisch umsetzen, die
193 Erfahrung auch mitbringen und sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

194 A: Spitze, danke. Wo siehst du Risiken und Schwächen bei den Kernergebnissen/dem Geschäftsmodell?
195 Wo fehlt deine Meinung noch was?

196 B: Es ist sehr breit, ich lasse mich mal nachdenken noch, vielleicht ein bisschen dieses wirtschaftliche
197 Denken in Form von, welches Produkt, welcher Kanal bringt mir auch einen Deckungsbeitrag. Ich höre oft
198 von E -Commerce -Managern, dass sie zwar wissen, am Schluss sind sie nicht profitabel, aber warum
199 genau, wissen sie eigentlich nicht so. Das geht ein bisschen in das datengetriebene Arbeiten rein, aber das
200 auch wirklich auf Basis von, wie viel Umsatz mache ich mit welcher Warengruppe, welchem Kanal, welcher
201 Kanal macht für mich Sinn, also damit das E -Commerce dann auch funktioniert und nicht einfach Pauschal

202 drüber stülpen. Ich glaube, das ist jetzt gerade die Phase, in die alle reinkommen und reingehen müssen.
203 Und ja, sonst, glaube ich, hast du dabei alles abgedeckt. Ich glaube, dass vielleicht ein Punkt, der da jetzt
204 nicht so drin ist, ist eigentlich, wie du gesagt hast, Personal und die Ressourcen, die du brauchst als
205 Händler, damit du noch vorne kommst und wie du schaffst, Fachpersonal auch zu bekommen, also diese
206 Kompetenz, die reinholst und die auch für dich gewinnen kannst, mit welcher Story gewinnst du die für
207 dich. Das ist vielleicht nur ein Punkt, den du wahrscheinlich brauchst, um Geschäftsmodelle einfach zu
208 verändern.

209 A: Cool. Dann schon die letzte Frage. Gibt es noch irgendeine Anmerkung, was du sagst, sie könnten noch
210 wertvoll sein, also was du noch mitgeben möchtest zum Schluss?

211 B: Ich glaube, das hast du vielleicht auch erarbeitet, aber es gibt ja auch verschiedene Ansätze. Bist du nur
212 die Marke, oder bist du der Händler, oder bist du mehr Markenhaus. Also, dass man das da noch ein
213 bisschen differenziert, weil ich glaube, das ist sehr unterschiedlich, wie erfolgreich die sein können. Also
214 ich glaube eben, wie du gesagt hast, kleinere Sortimente, ganz klare Wertversprechen, dass die, das
215 werden schon die Erfolgreichen von morgen auch sein, eher die Marken, die da viel Emotionen herstellen
216 können. Die Händler werden es, glaube ich, eher schwieriger haben und deswegen ist es so ein bisschen
217 die Frage, wie differenziert man in diesem B2C -Segment zwischen den beiden.

218 A: Vielen lieben Dank für die Teilnahme!

ANHANG 5: KATEGORISIERUNG DER EXPERTEN*INNEN BEFRAGUNGEN

Kategorie ID	Kategorie	Interview	Zeilennummer	Paraphrase	Generalisierung
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	12024	11	Schwierig. Weil ich glaube, dass gerade durch die wirtschaftliche Lage der Leute auch das Thema Fashion-Kauf bzw. Spaßkauf nicht mehr genutzt wird.	Aufgrund der wirtschaftlichen Situation ist die B2C Fashion Branchen schwierig.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	12024	12	gerade im Mittelpreissegment oder zwischen Mittelpreis bis leicht Premium merkt man Struggels	Im Mittelpreis- und Premiumpreissegment herrschen Probleme. Preisgetriebenheit hat sich verändert.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	12024	16	ihre Kosten zu decken, den Kund*innen aber trotzdem irgendwie was anbieten zu können	Eine Kostendeckung zu schaffen und dem Kund*in Angebote bieten.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	22024	8	Das Thema Konsum beim Konsumenten ist aktuell nicht sehr hoch	Das Konsumverhalten hat sich verändert.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	22024	9	Die Saisonalitäten nehmen entsprechend ab. Du hast weniger Schwankung zwischen Sommer und Winter.	Saisonalitäten nehmen ab.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	22024	13	Zunehmende Preisgetriebenheit hat sich durch dieses E -Commerce -Thema ergeben, du findest alles irgendwo günstiger, das heißt stationär in Richtung weniger Spitzenartikel,	Preisgetriebenheit hat sich verändert. Sortimentsanpassungen sind notwendig

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

				sondern, dass du gewisse Basics -Sachen umdeckst.	
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	22024	22	Der Preis geht nach unten, Marge geht nach unten, Personal geht nach oben, Strompreise bleiben weiterhin hoch, Innenstadtfrequenzen gehen nach unten, ist die Rechtfertigung jetzt zu sagen, warum machst du da irgendwo Filialkonzepte, erschweren es extrem.	Preis und Kostenstruktur verändern sich und erzeugen Druck.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	32024	10	Sie steht vor herausfordernden Zeiten, im Gegensatz zu anderen Branchen, wie zum Beispiel Drogerie und online Ticketverkauf, also Reisen und Co., Die Fashionbranche ist besonders für Händler, gerade aus unterschiedlichen Gründen, Post -Covid - Themen, Inflation, geopolitische Instabilität, Unterbrechung der Lieferketten eine besondere Herausforderung.	Preis und Kostenstruktur verändern sich und erzeugen Druck. Externe Faktoren beeinflussen das Konsumverhalten.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	32024	13	Ebenso der Preisdruck, wo man sich fragen muss, erstens, rentieren sie die Pläne? Dann muss man sich die Frage stellen, wie rentieren sie sich? Auf der anderen Seite habe ich steigende Kosten bei meinen ganzen Lieferanten, Dienstleistern und Co.	Preis und Kostenstruktur verändern sich und erzeugen Druck.
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	42024	28	Wir haben gesehen, dass E -Commerce ist im Fashion -Bereich durch die letzten 10 Jahre	Wachstum des Fashion-Bereich im E-Commerce Sektor

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

				extrem gewachsen und entstanden. Viele wissen, dass es ohne Onlineshop auch nicht geht.	
ASF	Aktuelle Situation der B2C Fashion	42024	42	Dazu kommt der Druck der Plattformen auf den Einzelhändler. Das ist, glaube ich, eine Riesendynamik der letzten fünf, man kann miteinander sagen, schon zehn Jahre, dass die Großen sich konsolidieren und gewinnen, dass du auf den großen Plattformen gelistet sein musst, entweder auf dem Marktplatz präsent sein musst, aber auch jetzt natürlich eben die Großen aus Asien, Temu, Shein, die mit ganz anderen Technologien und Skalen nach Europa kommen und ein anderes aber auch, sagen wir, Segmentspielen, das natürlich preissensitiver ist.	Preis und Kostenstruktur verändern sich und erzeugen Druck. Mitbewerber und Plattformen werden stärker und neue Technologien werden eingesetzt.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	12024	82	was jetzt auch noch nicht den Markengrad hat, dann wird es erstmal die Bekanntheit das Problem sein	Markenbekanntheit muss geschaffen werden.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	12024	84	einfach die Kostenstruktur des gesamten Themas und deswegen, das was ich vorher gerade gesagt habe, eben zu gucken, wo macht es Sinn auf der Kostenstruktur -Seite zu gucken, über welche Kanäle wollen wir abverkaufen. Wenn ich nochmal an Provision, an	Kostenstruktur muss an die aktuelle Situation angepasst werden.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

				Logistikkosten denke, wenn du auch an Marktplätze denkst und so weiter.	
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	22024	102	dass Thema Bestandsmanagement ist schon nach wie vor ein großes Thema.	Bestandsmanagement ist eine Herausforderung im Fashion Bereich.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	22024	103	du würdest nie alles in einer Zentrallager geben können. Das würdest du da aus Kapitalbindung nicht erlauben können.	Bestandsmanagement ist eine Herausforderung im Fashion Bereich.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	32024	95	als eine große Herausforderung würde ich die effiziente Logistik von Lieferanten und das Lieferkettenmanagement sehen, weil da einfach sehr viele Kosten dahinter sind und die Parteien natürlich getrieben sind durch Inflation und Co.	Logistik und Lieferkettenmanagement ist ein Kostentreiber.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	32024	98	Kundenerlebnis und Produktvielfalt, du hast es auch schon gesagt, es ist unnötig am Bauchladen ein Sortiment herauszubringen, ich glaube eher, du musst wirklich zielgruppenfokussiert Sortimente schaffen und dabei eben irgendein Erlebnis für den Kund*innen bieten.	Kundenerlebnisse müssen in den Vordergrund gestellt werden. Innerhalb der Produktvielfalt muss ein zielgruppenfokussiertes Sortiment geschaffen werden.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	32024	100	Und natürlich ist der Preis -Leistungs -Verhältnis -Punkt, was man so ein bisschen merkt ist, es gibt so die Spangen zwischen Kund*innen, die Discounter-mäßig einkaufen, ganz günstig einkaufen, oder Kund*innen, die sie was gönnen wollen, Qualität, Luxus. Genau, deswegen das	Das PreisLeistungsverhältnis muss auf das Kundensegment angepasst werden.

				Preis -Leistungs -Verhältnis ist glaube ich der nächste große wichtige Punkt	
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	42024	148	dass das Thema Lieferkettenmanagement super herausfordernd ist, weil du kommst daran, ob du deine eigene Produktion, wo die stattfindet auch, und wer deine Hersteller sind, aber das ist natürlich die größte Abhängigkeit, die man da haben kann, und der ist sozusagen sauber auch auszusteuern und zu disponieren und immer dann das zu haben, was ich gerade brauche	Logistik und Lieferkettenmanagement ist ein Kostentreiber und schafft Abhängigkeiten.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	42024	155	Also gehst du entweder in den Weg der radikalen Erneuerung und holst dir komplett das System, neue Systemlandschaften rein, die dein Legacy eigentlich abbaut, also sag mal, du holst dir nun mal ein mobiles Tooling in die Filiale, Kassen gibt's nimmer, du bist nur mehr über das Handy mit dem Kund*innen in Kontakt, naja, das ist ein riesiger Prozessveränderung verändern	System- und Prozessveränderungen müssen im Unternehmen strukturiert umgesetzt werden.
HDG	Herausforderungen des Geschäftsmodells	42024	165	Also das Management, das Mut-Management eigentlich glaube ich ist die größte Herausforderung im Handel aktuell	Managementveränderungen sind enorme Herausforderungen.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	12024	89	Die Produktqualität ist auf jeden Fall ganz wichtig, im Zusammenhang mit dem Preis-Leistungsverhältnis.	Die Produktqualität muss mit dem Preis-Leistungsverhältnis übereinstimmen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	12024	91	Effizienz in der Logistik und im Lieferkettenmanagement ist sicher eine der größten Herausforderungen	Das Logistik und Lieferkettenmanagement muss effizient umgesetzt werden.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	22024	108	dass du eine Brand bist, die dem Kund*innen ein Mehrwert vermittelt, die andere nicht haben.	Die Marke muss dem Kund*innen einen Mehrwert bieten.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	22024	114	dass du in der Lage bist, diese Art von Experience zu gewährleisten	Der Zielgruppe muss ein Erlebnis geschaffen werden.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	22024	116	Der Kunde will keine endlose Auswahl. Das Thema ist immer Convenience. Also man muss probieren, die Auswahl wieder so zu reduzieren, dass er in der Auswahl nicht ein Manko feststellt, sondern eigentlich einen Mehrwert.	Die Sortimentswahl muss auf die Zielgruppe angepasst und einen Mehrwert schaffen.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	32024	107	der Survival of the fittest -mäßig hat er darin gesagt, im Sinne von der anpassungsfähigste wird überleben.	Es ist notwendig anpassungsfähig zu sein.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	42024	174	brauchen Personen im E -Commerce Management, die auch Daten aufbereiten, also Data Science Teams, die mit Daten arbeiten können, aber vor allem auch dann steuern können mit diesen Daten.	Ein Team zur Verarbeitung und Analyse von Daten muss aufgebaut werden.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	42024	177	damit du dort erfolgreich bist, dich genau konzentrieren auf das, was profitabel ist, wo kannst du optimieren, du musst die Stellschrauben finden.	Preis- und Kostenstruktur muss analysiert und optimiert werden.
RFE	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	42024	185	Also eher Social Media -affine Personen, die das dann schaffen, so eine Marke gut darzustellen und mit Power zu treiben	Personal im Social-Media-Bereich muss aufgebaut werden.
RUS	Risiken und Schwächen	12024	95	dass man eben vielleicht aufs falsche Pferd setzt und man die falschen Marktplätze auswählt oder man wählt die falschen Google -Methoden aus, um Sichtbarkeit zu erlangen.	Die richtigen Kanäle für Verkauf und Marketing schaffen Sichtbarkeit.
RUS	Risiken und Schwächen	12024	91	bei der Produktion, Qualität, auch da kann natürlich schnell mal was schief gehen	Die Produktqualität muss mit dem Preis-Leistungsverhältnis übereinstimmen.
RUS	Risiken und Schwächen	22024	126	Ich würde das Omni-Channel quasi unterstreichen	Fokussierung auf Omnichannel-Lösung ist notwendig.
RUS	Risiken und Schwächen	32024	111	Thema interne Organisation in Bezug auf Survival of the fittest ist. Die Trends, mit denen ich die Händler beschäftigen muss, und das deckt sich ganz gut. Ich weiß nicht, welches Geschäftsmodell, das ist, aber ich glaube schon interne organisatorische Abläufe.	Anpassungen und Flexibilität in der Organisation werden zum Mitwirken von Trends benötigt.
RUS	Risiken und Schwächen	42024	196	vielleicht ein bisschen dieses wirtschaftliche Denken in Form von, welches Produkt, welcher Kanal bringt mir auch einen Deckungsbeitrag	Datenanalysen zur Erbringung eines Deckungsbeitrags im Bereich Produkte und Kanäle sind relevant.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

RUS	Risiken und Schwächen	42024	199	Das geht ein bisschen in das datengetriebene Arbeiten rein, aber das auch wirklich auf Basis von, wie viel Umsatz mache ich mit welcher Warengruppe, welchem Kanal, welcher Kanal macht für mich Sinn	Datenanalysen zur Erbringung eines Deckungsbeitrags im Bereich Produkte und Kanäle sind relevant.
RUS	Risiken und Schwächen	42024	204	Personal und die Ressourcen, die du brauchst als Händler, damit du noch vorne kommst und wie du schaffst, Fachpersonal auch zu bekommen, also diese Kompetenz, die reinholst und die auch für dich gewinnen kannst, mit welcher Story gewinnst du die für dich.	Aufbau von Fachpersonal und Schaffung von Ressourcen sind für den Erfolg notwendig.
EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	12024	102	ist die Einfachheit beim Checkout, beim Zahlprozess enorm wichtig	Innerhalb der Kanäle muss Einfachheit geschaffen werden.
EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	12024	103	Du kannst die coolste App und sonst irgendwas machen, wenn du es einfach hältst und den Leuten zum Ausgang eigentlich die Tür aufmachst, müssen sie nur durchgehen und machen mit ihrem Face ID einfach eine Zahlung	Innerhalb der Kanäle muss Einfachheit geschaffen werden.
EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	12024	108	wenn du ein Modell aufsetzt, wo von Grund auf die Datenanalyse im Fokus steht, können viele weitere Tools, wie bspw. ein Retourenportal entstehen und wiederum neue Daten produzieren	Datenanalysen schaffen Potential für Weiterentwicklungen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten*innen Befragungen

EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	22024	132	wo KI einfach so eine Geschwindigkeit hinlegt, an was du mit Daten und so weiter machen kannst. Wie schaut unser E -Commerce in fünf Jahren aus aufgrund von KI?	Der Einsatz von KI kann den E-Commerce Bereich verändern.
EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	32024	118	Unterschied der Generationen und die Anforderungen dahinter	Anforderungen können sich innerhalb der Generationen unterscheiden.
EZG	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	42024	2014	kleinere Sortimente, ganz klare Wertversprechen	Die Sortimentswahl muss auf die Zielgruppe angepasst und einen Mehrwert schaffen.

ANHANG 6: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWERTUNG DER KATEGORIEN

Überkategorie/Kerngebiete	Kategorie	Kategorie-ID	Kategorie Ergebnisse	Erkenntnisse aus der Überkategorie
Omnichannel-Präsenz	Aktuelle Situation der B2C Fashion	ASF	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum des Fashion-Bereich im E-Commerce Sektor Mitbewerber*innen und Plattformen werden stärker und neue Technologien werden eingesetzt. 	Aufgrund des Wachstums im Fashion- und E-Commerce Bereich, sowie des Anstiegs der Mitbewerber*innen und Plattformen ist der Einsatz und die Fokussierung einer Omni-Channel-Lösung ein relevanter Schritt in diesem Bereich.
	Risiken und Schwächen	RUS	<ul style="list-style-type: none"> Fokussierung auf Omnichannel-Lösung ist notwendig. 	
Kundenerlebnis und -service	Aktuelle Situation der B2C Fashion	ASF	<ul style="list-style-type: none"> Das Konsumverhalten hat sich verändert. Saisonalitäten nehmen ab. Externe Faktoren beeinflussen das Konsumverhalten. 	<p>Durch die Veränderung des Konsumverhaltens und die Beeinflussung von externen Faktoren, ist eine Veränderung im saisonalen Einkauf spürbar.</p> <p>Die Herausforderungen in dieser Kategorie sind die Schaffung von Kundenerlebnissen während des Einkaufs.</p> <p>Zusätzlich muss für den Kund*innen der Mehrwert der Marke erkennbar sein.</p> <p>Abhängig der definierten Zielgruppe kann es zu Veränderungen der Anforderungen und des Einkaufserlebnis kommen.</p>
	Herausforderungen des Geschäftsmodells	HDG	<ul style="list-style-type: none"> Kundenerlebnisse müssen in den Vordergrund gestellt werden. 	
	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	RFE	<ul style="list-style-type: none"> Die Marke muss dem Kund*innen einen Mehrwert bieten Der Zielgruppe muss ein Erlebnis geschaffen werden 	
	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	EZG	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen können sich innerhalb der Generationen unterscheiden. 	

Produktqualität und -vielfalt	Herausforderungen des Geschäftsmodells	HDG	<ul style="list-style-type: none"> • Markenbekanntheit muss geschaffen werden. • Bestandsmanagement ist eine Herausforderung im Fashion Bereich. • Innerhalb der Produktvielfalt muss ein zielgruppenfokussiertes Sortiment geschaffen werden. 	<p>Innerhalb der Produktqualität und -vielfalt ist die Herausforderung, dass eine Markenbekanntheit geschaffen wird, sowie das Sortiment auf die Zielgruppe angepasst wird. Die Produktqualität muss mit dem angebotenen Leistungsverhältnis übereinstimmen. Zusätzlich ist die Optimierung zwischen Lieferkettenmanagement und Bestandsmanagement notwendig, um den Kund*innen die Produktvielfalt zu ermöglichen.</p>
	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	RFE	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sortimentswahl muss auf die Zielgruppe angepasst und einen Mehrwert schaffen. 	
	Risiken und Schwächen	RUS	<ul style="list-style-type: none"> • Die Produktqualität muss mit dem Preis-Leistungsverhältnis übereinstimmen. 	
Preis-Leistungs-Verhältnis	Aktuelle Situation der B2C Fashion	ASF	<ul style="list-style-type: none"> • Im Mittelpreis- und Premiumpreissegment herrschen Probleme. Preisgetriebenheit hat sich verändert. • Eine Kostendeckung zu schaffen und dem Kund*in Angebote bieten. • Preisgetriebenheit hat sich verändert. • Preis und Kostenstruktur verändern sich und erzeugen Druck. • Kostenstruktur muss an die aktuelle Situation angepasst werden. 	<p>Durch die Veränderung des Konsumverhaltens hat sich der Druck auf die Preis- und Kostenstruktur verändert. Die Tendenz richtet sich in nachvollziehbare Angebote und die Schaffung von Kostendeckung über die angebotenen Kanäle.</p>

	Herausforderungen des Geschäftsmodells	HDG	<ul style="list-style-type: none"> Das PreisLeistungsverhältnis muss auf das Kundensegment angepasst werden. 	
	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	RFE	<ul style="list-style-type: none"> Preis- und Kostenstruktur muss analysiert und optimiert werden. 	
Technologische Innovationen	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	EZG	<ul style="list-style-type: none"> Innerhalb der Kanäle muss Einfachheit geschaffen werden. Der Einsatz von KI kann den E-Commerce Bereich verändern. 	Der Kompromiss zwischen technologischer Neuheit und Einfachheit muss für den Kund*innen gewährleistet werden. Dadurch kann das Kaufverhalten und die dazugehörige Kundenbindung gestärkt werden.
Effiziente Logistik und Lieferkettenmanagement	Herausforderungen des Geschäftsmodells	HDG	<ul style="list-style-type: none"> Logistik und Lieferkettenmanagement ist ein Kostentreiber. Logistik und Lieferkettenmanagement ist ein Kostentreiber und schafft Abhängigkeiten. 	Das Logistik- und Lieferkettenmanagement werden als Herausforderung bei der Umstellung eines Geschäftsmodells gesehen. Hierbei müssen die Faktoren Kosten und Effizient inkl. der Abhängigkeiten geschaffen werden.
	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	RFE	<ul style="list-style-type: none"> Das Logistik und Lieferkettenmanagement muss effizient umgesetzt werden. 	
Marketing und Kund*innenbindung	Risiken und Schwächen	RUS	<ul style="list-style-type: none"> Die richtigen Kanäle für Verkauf und Marketing schaffen Sichtbarkeit. 	Durch Datenanalyse und Anpassungen der Kanäle auf die jeweiligen Zielgruppen, kann die Erreichbarkeit im Marketing erhöht werden.

Datengetriebene Entscheidungsfindung	Risiken und Schwächen	RUS	<ul style="list-style-type: none"> Datenanalysen zur Erbringung eines Deckungsbeitrags im Bereich Produkte und Kanäle sind relevant. 	Die Verwendung und Weiternutzung von Daten sind ein relevanter Schritt innerhalb der Geschäftsmodells. Hierbei wir Potential zur Veränderung der Produktpalette, der genutzten Kanäle, sowie für kundenspezifische Weiterentwicklungen geschaffen.
	Empfehlungen zum Geschäftsmodell	EZG	<ul style="list-style-type: none"> Datenanalysen schaffen Potential für Weiterentwicklungen. 	
Organisation	Herausforderungen des Geschäftsmodells	HDG	<ul style="list-style-type: none"> System- und Prozessveränderungen müssen im Unternehmen strukturiert umgesetzt werden. Managementveränderungen sind enorme Herausforderungen. 	Zur Einführung des Geschäftsmodells muss ein Fokusthema die Anpassung der Organisation sein. Hierzu muss Fachpersonal zur Erweiterung des Portfolios aufgebaut werden. Ebenso müssen Prozess- und Systemveränderungen strukturiert im Unternehmen umgesetzt werden.
	Ressourcen und Fähigkeiten für den Erfolg	RFE	<ul style="list-style-type: none"> Es ist notwendig anpassungsfähig zu sein. Ein Team zur Verarbeitung und Analyse von Daten muss aufgebaut werden. 	
	Risiken und Schwächen	RUS	<ul style="list-style-type: none"> Personal im Social-Media-Bereich muss aufgebaut werden. Anpassungen und Flexibilität in der Organisation werden zum Mitwirken von Trends benötigt. Aufbau von Fachpersonal und Schaffung von Ressourcen sind für den Erfolg notwendig. 	