

Geschäftsmodelle der Plattformen zum „Local Commerce“

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Der Wettbewerb mit digitalen Versandhandelsformen hat dazu geführt, dass der stationäre Handel in digitale Ergänzungen im Sinn des Multichannel-Marketings investieren muss. Dies hat zum Aufbau lokaler Plattformen geführt, die eine gemeinsame digitale Ergänzung schaffen sollen. Um hier jedoch auch tatsächlich wirksame Modelle zu etablieren, müssen auch bei diesen Plattformen die Anforderungen an tragfähige Geschäftsmodelle, insbesondere der Kundennutzen erfüllt sein [1].

Local retailers are starting to invest in multi-channel-retail-concepts to cope with the competition of the big digital retailers like amazon. Due to the fact, that it is quite a challenge to start a new business while the core business is decreasing, there are more and more cooperations on local and regional retail-platforms. It is necessary to check the value of each platform concept, to make sure that it will lead to a satisfying business model.

Disruptive Veränderungen in lokalen Märkten

Lokale Märkte galten jahrzehntelang als Inbegriff für Stabilität und Planbarkeit. Heute, im Jahr 2016, zeigen sich jedoch tiefgreifende disruptive Veränderungen auch in lokalen Märkten [2]. Wegen dieser diskontinuierlichen Entwicklung jenseits klassischer Trends können diese Entwicklungen nicht durch klassische Marktforschung (Befragung, Fokusgruppe etc.) ermittelt werden. Lokale Teilmärkte mit teilweise disruptiven Veränderungen zeigen sich in folgenden Bereichen:

1. Lebensmitteleinzelhandel im Wettbewerb zu Lieferdiensten
2. Textil- und Schuhhandel im Wettbewerb zum Online-Handel
3. Stationärer Sortimentsbuchhandel im Wettbewerb zum Online-Handel, insbesondere in Verbindung mit E-Books
4. Fachhandel im Segment Deko und Haushaltswaren im Wettbewerb zum Online-Handel und zu Nebensortimenten großer Möbelhäuser
5. Autohandel im Wettbewerb zu Re-Importen und Online-Handel
6. Arztpraxen und medizinische Dienstleistungen im Wettbewerb zu MVZs (Medizinische Versorgungszentren)
7. Handwerksdienstleistungen im Preiswettbewerb (z. B. my-hammer.de)
8. Urbanisierung und Landflucht verschieben Bedeutungen von Regionen und Zentren

Vom Multi- zum Omnichannel-Marketing

Am Beispiel des Handels sieht man die Veränderungen in lokalen Märkten am deutlichsten, da der digitale Handel zunehmend an Bedeutung gewinnt. Auf der einen Seite gibt es den klassischen Konflikt der Vertriebskanäle, bei dem der Online-Handel klar zu Lasten des Einzelhandels geht. Andererseits gibt es jedoch auch den sogenannten ROPO-Effekt, bei dem ein „Web-to-Store“-Effekt entsteht, da eine digitale Informationsphase („Research Online“) dem Kauf im stationären Handel („Purchase Offline“) vorausgeht. Digitaler Handel ist dabei nicht mehr als stationäres Online-Marketing zu betrachten, sondern Teil des mobilen Marketings.

Damit gewinnen Verfahren, mit denen Handelsaktivitäten im Rahmen von Location Based Services (LBS) gestärkt werden, zusätzlich an Bedeutung. Mit RFID-Technik und iBeacons gibt es zahlreiche Möglichkeiten für lokale Unternehmen, die eigenen Marketing- und Kommunikationsziele mit LBS-Methoden zu unterstützen. Rabattaktionen, definierte lokale Marketingbereiche (Geofences) und komplette Kundennavigationssysteme als Teil des Instore-Marketing-Konzepts ermöglichen eine sehr unmittelbare Kommunikations- und Abverkaufswirkung. Im Rahmen des Shoppings ist M-Commerce auf dem Vormarsch und bildet damit auch den Erfahrungsrahmen für die Kombination aus M-Commerce und stationärem Handel [3]. Den Ansatz, stationäre

Handelsgeschäfte mit unterschiedlichen Methoden des „mobilen Marketings“ digital weiterentwickeln und die Verbindung zwischen stationärem Handel und mobilen Aktionen herzustellen, führen zum Ansatz des Omnichannel-Marketings bzw. des No-Line-Handels, der alle Kanäle nutzt und verknüpft. Gerade im lokalen Markt bedeutet dies, dass die Anforderungen an Handels- und Dienstleistungsfirmen bei sinkenden Umsätzen sehr stark steigen, sodass der finanzielle Handlungsspielraum schwindet. Dies ist eine klassische Strategiekrisis auf Basis einer strukturellen Krise. Es herrscht daher ein hoher Handlungsdruck, wenn negative Strukturveränderungen im lokalen Bereich und damit auch der Wandel der Innenstädte abgewendet oder wenigstens verlangsamt werden sollen.

Digitale lokale und regionale Plattformen aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder

Kleinere und mittlere Handelsunternehmen haben in der Regel nicht die Ressourcen, um den Anforderungen des Multi- oder Omnichannel-Marketings gerecht zu werden. Folgerichtig gibt es inzwischen eine Reihe von Einkaufsplattformen, auf denen unterschiedliche Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit ihren Angeboten eingebunden werden. Ein erster Schritt kann darin bestehen, den Funktionsumfang der Plattformen zu analysieren [4].

Ein wesentlicher Aspekt bei der Einschätzung von Local-Commerce-Angeboten liegt in der Interessenlage der unterschiedlichen Stakeholder. Hier zeigt sich das Problem, dass bei vielen Plattformen unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen. Online City Wuppertal der Agentur Atalanda repräsentiert den Zusammenschluss der Kleinen (lokaler Handel) gegen die Großen (eBay, Amazon, Zalando & Co.). Eine andere Situation haben wir bei „Simply Local“ [5]: Hier steht letztlich der Handelsriese Metro als Großgesellschafter hinter der Plattform. Bei der Analyse der Plattformen für den lokalen Handel merkt man sehr schnell, dass es letztlich nur dann funktionsfähige Plattformen sein können, wenn sie für die zwei Zielgruppen (lokaler Handel und lokale Endkonsumenten) nutzbringend sind. Hier fehlt jedoch bei den meisten Plattformen bereits eine plausible Analyse der „Probleme“ dieser Zielgruppen.

Die Arbeitshypothese wäre hier die Annahme, dass aufseiten des Handels der Leidensdruck der Akteure so hoch ist, dass das Problem wahrgenommen wird und auch tatsächlich eine Kooperationsbereitschaft besteht.

Abb 1:
Analyse aktueller lokaler Einkaufsplattformen

	Kaufabschluss	Online-Verfügbarkeitsabfrage	Online-Reservierung	Lieferfunktion	Social Onsite Offsite	Local Lokales Sortiment LBS (Ortung/Angebote)	Mobil lokale Suche mobil optimiert App	click-to-call Nummern	suggested search	Gestensteuerung
eBay-Marktplatz	x	(x)	(x)	x	x	x	x	x	x	x
Locafox		x	x	(x)	x	x	x	x	x	(x)
Simply Local		x			x			x	x	(X)
Online City Wuppertal	x	x		x	x		x	x		(x)

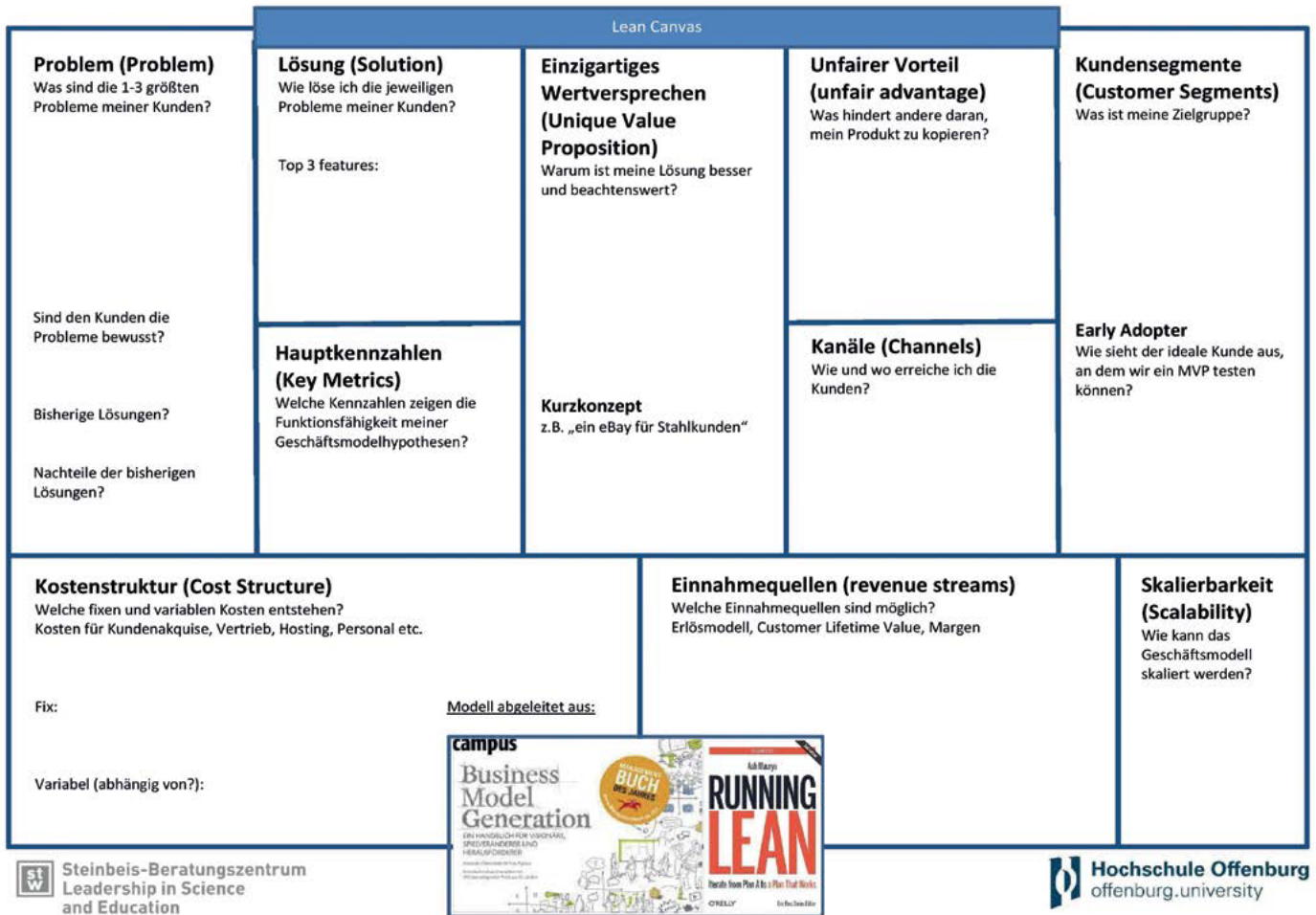


Abb 2:
Lean Canvas als Business-Modell-Beschreibung [6]

Schwieriger ist eine Beurteilung des Verhaltens der Endkunden. Wir haben zunehmend lokale oder überregionale Initiativen, die das Ziel haben, aufseiten der Kunden ein Bewusstsein für den Wert der lokalen Handelsstruktur zu schaffen. Beispielhaft kann man hier „Buy local“ (buylocal.de) sehen. Für die lokalen Strukturen sind solche Kampagnen auf alle Fälle hilfreich. Wie stark die Maßnahmen und PR-Aktionen aus diesen Umfeldern sich auf das konkrete Marktverhalten von Verbrauchern auswirken, bedarf jedoch einer eigenen Analyse. Folgende Hauptpunkte sind hier in der Regel unklar:

- Welches dringliche Problem haben die zwei Zielgruppen Einzelhandel und Endkunden?
- Welches dieser Probleme kann meine Plattform lösen?
- Was ist das leicht zu kommunizierende Alleinstellungsmerkmal der Plattform?

- Wie kann man sicherstellen, dass die Plattform bei einem Erfolg nicht direkt kopiert wird?

Bei dem Modell der lokalen Marktplätze wird in der Analyse gern das Argument ins Feld geführt, dass das Problem der Zielgruppe Endverbraucher darin bestehe, dass er gerne lokale oder regionale Produkte kaufen wolle. Diese Hypothese versuchen beispielsweise Zeitungsverlage, Kommunen und Werbegemeinschaften durch Kampagnen zu unterstützen. Nur überprüft ist sie damit noch nicht. Die Lösung, die viele hier anstreben, ist eine Überprüfung der Hypothese durch Marktforschung.

Leider lässt sich das wegen der zu erwartenden sozial erwünschten Antworten nicht durch den Weg der Befragung (ob Umfrage oder Fokus-Gruppe) lösen. Um die Erfolgchancen einer Plattform wirklich zu überprüfen, hilft – wenn es um echte Innovationen geht

– nur der Test, beispielsweise mit einem minimal funktionsfähigen Produkt (MVP) [7]. Eine weitere Nutzenhypothese für lokale Marktplätze ist die Liefergeschwindigkeit oder der Vorteil bei Click&Collect, wenn der fertige Warenkorb beim Vorbeifahren mitgenommen wird. Diese Vorteile muss man dann im Verhältnis zum meist gegebenen Preisnachteil (die lokalen Marktplätze können nicht national und international skalieren, daher sind die Angebote in der Regel nicht die günstigsten auf dem Markt) einem Test unterziehen. Und nur dann, wenn der Nutzen für den Endverbraucher groß genug ist, um seine gewohnten Bahnen des Einkaufs zu verlassen, besteht die Chance, dass eine Plattform auch einen ausreichend attraktiven Nutzen für den Handelskunden bietet. Dass die Analyse der Prinzipien und Geschäftsmodelle in Zeiten des Multichannel-Marketings nicht einfacher geworden ist, zeigen Projekte wie die Kooperation zwischen eBay und der Wirtschaftsförderung Mönchengladbach unter Beteiligung der ortsansässigen Hochschule Niederrhein. Hier werden unterschiedliche Interessen (Stärkung des lokalen Handels vs. Ausdehnung des Kundenkreises von eBay) kombiniert.

Referenzen:

- [1] vgl. ausführliche Darstellung: Breyer-Mayländer, T.: Digitale Unternehmenskompetenz im Zeitungsverlag: Vom Kundenmanagement zum „Local Commerce“ Titel, Whitepaper Hochschule Offenburg, Januar 2016
- [2] Christensen, C. M.: The Innovator's Dilemma – When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 1997, S. 12
- [3] Heinemann, G./Gaiser, C.G.: SoLoMo – Always-on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping, Springer Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage 2015, S. 3ff.
- [4] Pottbrock, J.: Zukunftssicherung für den lokalen Einzelhandel in Innenstadtlagen: Location-based-Services und lokale Marktplätze als Teil der Multi-Channel-Strategie, Masterthesis Leipzig School of Media 2015
- [5] Heinemann, G.: Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, Springer Gabler, Wiesbaden, [6., vollständig überarbeitete Auflage, 2015, S. 149; Hell, M.: Wird Simply-Local der Gamechanger bei den Einkaufsplattformen? am 27. Januar 2015 in: Local Heroes, Location Insider, <http://locationinsider.de/wird-simply-local-der-gamechanger-bei-den-einkaufsplattformen/> (Abruf: 06.11.2015)
- [6] eigenes Modell in Erweiterung des Modells von Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt bzw. dem Lean Canvas von Maurya, A. (2012): Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas? in: <http://leanstack.com/why-lean-canvas/> (Abruf: 09.11.2015)
- [7] Ries, E. (2013): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, Redline Verlag, München, S. 74

AUTOR

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Professor für Medienmanagement, Fakultät Medien und Informationswesen, Leiter Steinbeis-Beratungszentrum „Leadership in Science and Education“

Lehrgebiete:
Betriebswirtschaft,
Führung und
Strategie, Personal-
führung, Krisen-
management und
-kommunikation,
[breyer-maylaender@
hs-offenburg.de](mailto:breyer-maylaender@hs-offenburg.de)

