

## 1 Exposition

„Was [...] dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen Viele“ (Raiffeisen 1866, S. 10). Seit den späten 1880er-Jahren bauen Verbundgruppen auf diesem von Friedrich Wilhelm Raiffeisen geprägten genossenschaftlichen Gedanken auf (Olesch 1998, S. 4; Blome-Drees 2012, S. 366). Das Konstrukt Verbundgruppe ist vielen Deutschen trotz dieser langen Tradition nicht wirklich bekannt (Blöcker 2005, S. 1; Selle 2013, S. 2). Verbundgruppen sind Kooperationen von selbstständigen Unternehmen, die sich für die Erledigung einiger ihrer Aufgaben, wie etwa der Beschaffung und dem Absatz von Ware, zusammengeschlossen haben (HIMA/IBB 2003, S. 72; ADHD 2006, S. 72f.). Die so gegründete Verbundgruppe besteht aus einer zentralen Führungseinheit (Verbundzentrale) und den kooperierenden selbstständigen Unternehmen (Verbundmitglieder). Es gibt sie zwar in verschiedenen Wirtschaftszweigen (Handel, Handwerk, Dienstleistungen; ZGV 2019), doch insbesondere im Einzelhandel begegnen sie Kunden tagtäglich: vom Lebensmitteleinkauf bei EDEKA oder REWE über den Baumarktbesuch bei Hagebau bis hin zum Kauf des neuesten Smartphones bei EURONICS oder Expert.

Die genaue Relevanz von Verbundgruppen im Einzelhandel ist schwierig einzuschätzen, da keine offiziellen Zahlen oder Statistiken vorliegen, die den Einzelhandelsumsatz nach Organisationsform (kooperierende Einzelhändler, nicht kooperierende Einzelhändler, Filialisten etc., siehe Abschnitt 2.3.2) aufschlüsseln (Flögel et al. 2013, S. 54f.). Eine Annäherung geben ZENTES ET AL. (2012) durch eine Analyse von Studien zum Marktanteil von Verbundgruppen. Demnach ist ihre Bedeutung sehr branchenabhängig, von wenig bedeutend in der Modebranche (ca. 14 %) über moderat in den Branchen Elektro (ca. 25 %), Schuhe (ca. 35 %), Sport/Freizeit (ca. 38 %) und weiteren bis sehr relevant im Möbelhandel (ca. 61 %) (Zentes et al. 2012, S. 253f.). Diese Annäherung gemeinsam mit dem vom Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) ausgewiesenen Außenumsatz seiner 310 Mitglieder von 507 Mrd. Euro im Jahr 2018 (18 % des deutschen Bruttoinlandsproduktes; ZGV 2019) lassen den Schluss zu, dass *Verbundgruppen ein integraler Teil des deutschen Handels sind.*

Wie alle Einzelhändler (und Unternehmen anderer Wirtschaftszweige) haben sich Verbundgruppen aktuellen Herausforderungen wie der Digitalisierung, erhöhten Kundenerwartungen und nicht zuletzt der Corona-Pandemie zu stellen (Ebertz 2006, S. 148; Eichholz-Klein et al. 2015; Taisch 2015, S. 73; HDE 2020c). Diese Herausforderungen und der immer stärker werdende Wettbewerbsdruck durch große Handelsketten, Discounter und Onlinehändler zwingen Verbundgruppen dazu, sich aktiv weiterzuentwickeln (Barrenstein und Kliger 2003, S. 10f.). Dies versuchen sie getreu ihrer Tradition gemeinschaftlich.

So sehr sie bei vielen Tätigkeiten und Aufgaben, wie etwa der Warenbeschaffung, dem Marketing oder der Verwaltung, behilflich ist, kann diese Gemeinschaft bei der eigenen Weiterentwicklung und der Durchsetzung von Änderungen im Unternehmen jedoch äußerst hinderlich sein (Wellenbeck 2001, S. 142f.). Im Gegensatz zu hierarchisch organisierten Handelsunternehmen, die „Top-down“ Innovationen und Veränderungen im Unternehmen einfordern und einführen können, haben Verbundgruppenzentralen gegenüber ihren Mitgliedern keine Weisungsbefugnis (Schlesiger 2016b, S. 15f.). Die Verbundmitglieder entscheiden selbst darüber, ob und wie sie auf Marktentwicklungen und die zuvor erwähnten Herausforderungen reagieren. Eine Verbundgruppe (bzw. die Zentrale als ihre entsprechende institutionelle Instanz) hat demnach die Aufgabe, die gleichen Herausforderungen wie andere Handelsunternehmen zu meistern und dabei gleichzeitig auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder einzugehen. Diese Doppelbelastung und die der Struktur inhärente Machtlosigkeit der Zentrale führen oft zu entwicklungstechnischem Stillstand und einem daraus folgenden Rückstand von Verbundgruppen gegenüber ihren Wettbewerbern. Es lässt sich also festhalten, dass *es Verbundgruppen besonders schwerfällt, auf Veränderungen zu reagieren und Wandel anzustoßen.*

Eine dieser Veränderungen ist im Handel der E-Commerce. E-Commerce steht für electronic commerce (Deutsch: „elektronischer Handel“) und gilt als eine der bedeutendsten Entwicklungen seit der industriellen Revolution (Kalakota und Robinson 1999; Barua et al. 2001, S. 36; Lee 2001, S. 349f.). Wie sehr E-Commerce den Handel verändert hat und immer noch verändert, ist sowohl in den Abläufen bei Handelsunternehmen als auch an den Umsatzzahlen der letzten Jahre erkennbar. So hat sich der E-Commerce-Umsatz des Einzelhandels in Deutschland in den letzten 20 Jahren mehr als verfünffach (HDE 2019b). Wurden zur Jahrtausendwende noch ca. 1,1 Milliarden Euro im E-Commerce umgesetzt, ist die Zahl bis 2019 auf über 57 Milliarden Euro angestiegen. Damit ist E-Commerce für fast 50 % des Wachstums des Einzelhandelsumsatzes in Deutschland zwischen 2000 und 2019 (insgesamt 115 Mrd. Euro) verantwortlich (HDE 2019b). Es ist nicht davon auszugehen, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren wesentlich ändern wird (Süddeutsche Zeitung 2020), gerade vor dem Hintergrund des durch die Corona-Pandemie ausgelösten „Onlinebooms“, d. h. der außerordentlich starken Zunahme des Onlinehandels im Jahr 2020 (eCommerce Magazin 2020; Handelsblatt 2020; Reuters 2020). Daraus kann geschlossen werden, dass *E-Commerce schon jetzt eine bedeutende Stellung im deutschen Handel hat und immer wichtiger wird.*

Dank geringerer Kosten können E-Commerce-Händler im Vergleich zu ihren stationären Wettbewerbern – zu denen auch Verbundgruppen zählen – ihren Kunden einen besseren Verkaufspreis für dieselben Produkte anbieten (Morschett 2012, S. 379f.). Der Preis, wenngleich insbesondere in der Werbung in den Fokus gerückt, ist jedoch nur ein Kriterium von vielen für den Kauf von Ware. Tatsächlich wird der Preis vielen Kunden immer unwichtiger (Oracle 2012;

Accenture 2013; Pidas 2017). Einer Studie der Unternehmensberatung Pricewaterhouse-Coopers zufolge sind Kunden für ein gutes Käuferlebnis sogar bereit, einen um 7-16 % höheren Preis für ein Produkt zu akzeptieren (PwC 2018). Der Kundenservice, die menschliche Interaktion sowie das allgemeine Einkaufserlebnis rücken immer mehr in den Fokus der Kunden und haben den Preis als wichtigstes Einkaufskriterium längst abgelöst (Armonia 2019).

Diese Entwicklung vom „preiszentrierten“ zum „dienstleistungszentrierten“ Kauf spiegelt sich insbesondere im so genannten Omnichannel-Management wider. Idee des Omnichannel-Managements ist es, elektronische und stationäre Vertriebskanäle (bspw. Onlineshop und stationärer Laden) so zu integrieren, dass Kunden ein alle Kanäle übergreifendes Einkaufserlebnis geboten wird (Brynjolfsson et al. 2013; Verhoef et al. 2015; Lemon und Verhoef 2016). Voraussetzung ist demzufolge das Angebot von mehreren Vertriebskanälen (Beck und Rygl 2015, S. 174). Während Onlinehändler wie Amazon dafür stationäre Kanäle aufbauen müssen, sind Verbundgruppen in der komfortablen Situation, schon über ein Netz an stationären Einzelhandelsläden in Form ihrer Mitglieder zu verfügen (Schmale und Blome-Drees 2014; Bell et al. 2018). Hinzu kommt, dass sich Verbundgruppen traditionell eher als Qualitäts- und Serviceführer denn als Preisführer sehen (Olesch 1998, S. 6ff.). Die einer Verbundgruppe angehörenden selbstständigen Einzelhändler mussten sich schon immer über ihren Kundenservice von ihrer Konkurrenz absetzen (Gray 2003, S. 3f.). Kundenservice und besondere Einkaufsergebnisse werden zunehmend wichtiger und Verbundgruppen haben diesbezüglich ob ihrer Marktstellung langjährige Erfahrung (Ixtenso 2012). Daraus lässt sich schließen, dass *Verbundgruppen in der idealen Lage sein müssten, die heutigen Kundenerwartungen im E-Commerce erfüllen zu können.*

Auch in Bezug auf E-Commerce gibt es keine offiziellen Statistiken, die die Bedeutung von Verbundgruppen im Einzelhandel belegen können. Es gibt allerdings einige Hinweise darauf, dass sie trotz ihrer guten Voraussetzungen keine große Rolle auf dem E-Commerce-Markt spielen. Zum einen kann hier die Rangliste der größten Onlineshops Deutschlands herangezogen werden. Auf dieser die 100 umsatzstärksten Shops im Jahr 2019 abbildenden Liste befinden sich gerade einmal sechs Shops, die von Verbundgruppen oder ihren Mitgliedern betrieben werden (EHI 2020b). Von diesen sechs Shops ist mit „notebooksbilliger.de“ nur einer unter den ersten 30. „notebooksbilliger.de“ ist zwar keine Verbundgruppe, die Verbundgruppe Electronic Partner kooperiert jedoch mit notebooksbilliger.de und hält eine Minderheitsbeteiligung am Unternehmen (e-tailment 2012). Zum anderen haben bereits diverse Verbundgruppen mehrere (vergebliche) Anläufe gestartet, um in das E-Commerce-Geschäft einzusteigen, wie etwa an den Beispielen INTERSPORT und Expert zu sehen ist (etailment 2017; Hell 2019). Diese Hinweise zeigen, dass *Verbundgruppen große Probleme haben in den E-Commerce-Markt vorzudringen.*

## 1.1 Problemstellung

Verbundgruppen sind traditionell ein fester Bestandteil des deutschen Einzelhandels. Dank ihrer Strukturen könnten sie steigende Kundenerwartungen durch zusätzliche Leistungen erfüllen. Trotzdem schaffen sie es nicht, ihr Geschäft in den immer größer und wichtiger werdenden E-Commerce-Markt zu überführen.

Nun könnte daraus gefolgert werden, dass Verbundgruppen und E-Commerce nicht zusammenpassen und sich Verbundgruppen daher allein auf ihr stationäres Geschäft konzentrieren sollten. Dagegen sprechen jedoch zwei Umstände: Erstens bieten Verbundgruppen (wie oben beschrieben) gute Ausgangsbedingungen für den modernen elektronischen Handel und zweitens gab es in den letzten Jahren vielversprechende Vorstöße einiger Verbundgruppen, die – zumindest laut eigener Aussage – auch erste Früchte tragen (Hell 2015; Handelsblatt 2019; Handelsjournal 2019). Diese bislang anscheinend erfolgreichen Versuche unterscheiden sich dabei zum Teil erheblich voneinander. Gleichzeitig ähneln sie Vorhaben, die bei anderen Gruppen gescheitert sind. Dies wirft unweigerlich die Frage auf, warum ein bestimmtes Konzept bei einer Verbundgruppe erfolgreich ist, bei anderen jedoch nicht.

Verbundgruppen weichen strukturell – wie oben beschrieben – deutlich von anderen Handelsunternehmen ab. Doch nicht nur das Konstrukt Verbundgruppe unterscheidet sich von anderen Händlern, auch innerhalb der Kooperationsform Verbundgruppe sind gravierende Unterschiede zu erkennen (Olesch 2003; Siebelt 2010). Dies fängt bei der bedienenden Branche an, geht über organisatorische Faktoren wie die Anzahl der Mitglieder und deren Bindung zur Gruppe bis hin zum Zentralisierungsgrad der Prozesse in der Gruppe und der damit zusammenhängenden Integration und Homogenität von genutzten Informationssystemen. Die Verbundgruppenlandschaft ist also äußerst heterogen und kaum eine Gruppe ist wie die andere (Markmann und Olesch 2001).

Damit kann es auch in Bezug auf E-Commerce nicht die eine richtige Lösung für alle Verbundgruppen geben. Die Möglichkeiten für Verbundgruppen zum Einsatz von E-Commerce und die dahinterstehenden E-Commerce-Konzepte als klar umrissene Umsetzungspläne sind äußerst vielfältig. Dies ist an den am Markt bereits existierenden Lösungen zu erkennen: Es gibt Onlineshops der Zentralen, elektronische Marktplätze, individuelle Onlineshops der Mitglieder und Anbindungen an externe Shops und Marktplätze. Und auch innerhalb dieser Arten können verschiedene Konfigurationen der Leistungserbringung gegenüber den Kunden festgestellt werden. Die E-Commerce-Konzepte unterscheiden sich also genauso stark voneinander wie die Verbundgruppen selbst (siehe Abschnitt 4.1).

Da E-Commerce kein neues Phänomen ist, gibt es bereits einige Ansätze, die Handelsunternehmen dabei helfen sollen, E-Commerce einzuführen. Diese betrachten entweder einzelne Aspekte wie die Auswahl der richtigen Software und die Formulierung einer E-Commerce-Strategie oder versuchen die gesamte Einführung abzudecken. Die in diesen Methoden berücksichtigten Schritte sind sowohl richtig als auch wichtig und müssen ebenso von Verbundgruppen bei der Einführung von E-Commerce beachtet werden. Bei ihnen kommt allerdings die Auswahl des für sie passenden Konzepts zusätzlich hinzu. Dieser speziell für Verbundgruppen äußerst wichtige Aspekt wird in existierenden Ansätzen zur Einführung von E-Commerce in Einzelhandelsunternehmen nicht betrachtet (vgl. Opuchlik 2006; Leitner 2010; Stahl et al. 2015).

Verbundgruppen sehen sich also einer nur schwer zu überblickenden Vielzahl an Möglichkeiten zur Nutzung von E-Commerce gegenüber und benötigen Unterstützung, um das zu ihnen und ihren Eigenschaften passende Konzept zu identifizieren.

## 1.2 Zielsetzung

Um Verbundgruppen aufzuzeigen, welche Möglichkeiten sie für die Nutzung von E-Commerce haben, braucht es ein Instrument, das in der Lage ist, vorhandene E-Commerce-Konzepte zu strukturieren und mit dessen Hilfe neue Konzepte entwickelt werden können. Dabei muss das Instrument explizit die (strukturellen) Besonderheiten von Verbundgruppen und die Eigenschaften von E-Commerce berücksichtigen sowie die Unterschiede der einzelnen Konzepte klar aufzeigen können. Da die Eignung eines Konzepts stark von der Verbundgruppe selbst abhängt, wird weiterhin eine geeignete Methode zur Auswahl eines passenden Konzepts benötigt. Dieses Verfahren sollte dabei auf dem Strukturierungsinstrument aufbauen, um einen systematischen Überblick über potenzielle Konzepte zu geben. Es sollte außerdem die individuellen Eigenschaften der Verbundgruppe einbeziehen, um das für die jeweilige Situation geeignete E-Commerce-Konzept zu identifizieren. Für eine solche Identifikation bedarf es der Entwicklung und Beschreibung gängiger Konzepte. So werden Verbundgruppen deren Eigenschaften und Voraussetzungen vermittelt und sie werden gleichzeitig dazu befähigt, das Strukturierungsinstrument einzusetzen.

Das Hauptziel dieser Arbeit folgt diesen Bedarfen und kann daher formuliert werden als:

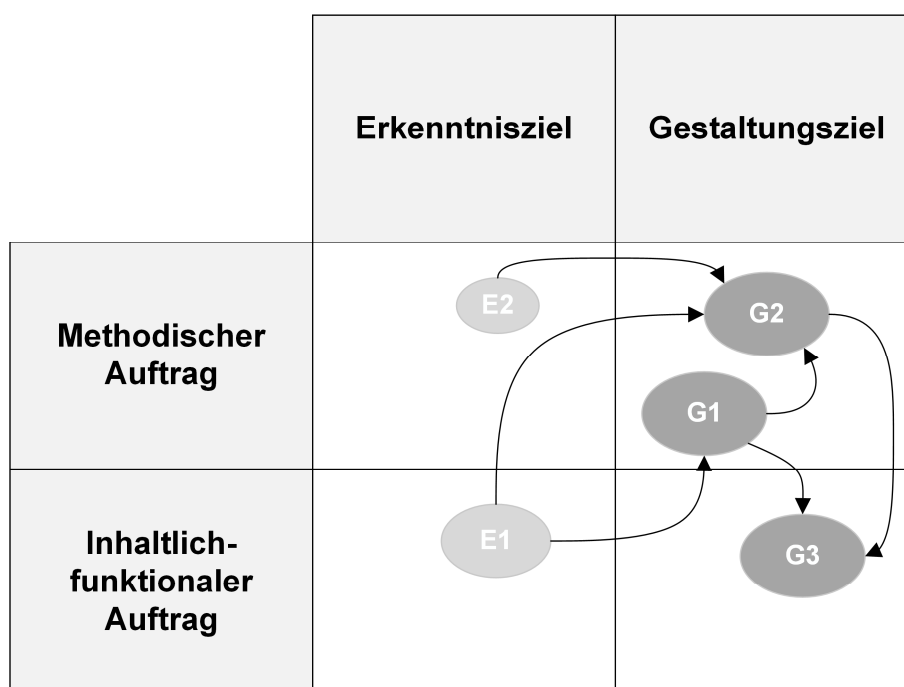
*Strukturierung von E-Commerce-Konzepten für Verbundgruppen und Unterstützung  
bei der Konzeptauswahl*

Dieses Hauptziel kann in drei Teilziele zerlegt werden, die im Zuge der Arbeit erfüllt werden sollen:

- Konstruktion eines Instruments zur Strukturierung von E-Commerce-Konzepten für Verbundgruppen
- Entwicklung einer Methode zur Auswahl eines E-Commerce-Konzepts
- Betrachtung gängiger E-Commerce-Konzepte

Als zentrales Instrument soll dabei ein morphologischer Kasten zum Einsatz kommen: Er dient insbesondere der Strukturierung von Konzepten, kommt aber auch bei der Auswahl sowie der Betrachtung von Konzepten zum Einsatz.

Forschungsziele in der Wirtschaftsinformatik sind nach BECKER ET AL. (2003) entweder Erkenntnisziele oder Gestaltungsziele (Becker et al. 2003, S. 11f.). Erkenntnisziele befassen sich mit dem Verständnis von Sachverhalten, während Gestaltungsziele „die Schaffung neuer Sachverhalte“ (Becker et al. 2003, S. 12) beschreiben. Sowohl Erkenntnis- als auch Gestaltungsziele können dabei einem methodischen oder einem inhaltlich-funktionalen Auftrag folgen. Wird das Verständnis oder die Schaffung von Methoden oder Techniken verfolgt, handelt es sich um einen methodischen Auftrag. Sollen Informationssysteme oder (Referenz-) Modelle mit Branchen- oder gar Betriebsbezug verstanden oder geschaffen werden, liegt ein inhaltlich-funktionaler Auftrag vor (Becker et al. 2003, S. 11f.).



In Anlehnung an BECKER ET AL. (2003, S. 11)

**Abb. 1.1** Einordnung der Ziele

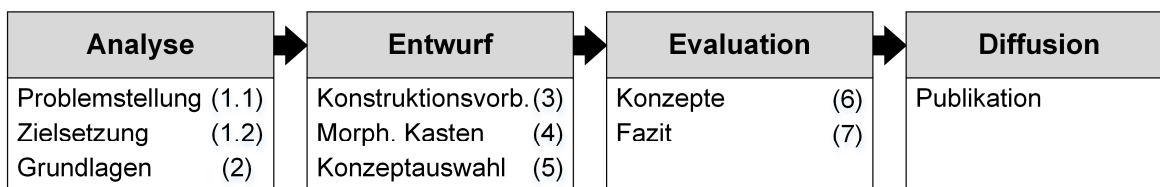
Die hier vorliegenden Teilziele sind Gestaltungsziele, die auf der Erfüllung zweier untergeordneter Erkenntnisziele beruhen (siehe Abb. 1.1). Die Konstruktion des morphologischen Kastens als erstes Gestaltungsziel (G1) hat als Strukturierungsinstrument einen methodischen Auftrag und setzt die Analyse der Besonderheiten von E-Commerce bei Verbundgruppen (E1) voraus. Die Methode zur Konzeptauswahl (G2) baut auf diesem Strukturierungsinstrument auf und setzt daher dessen Konstruktion voraus. Zudem wird E1 sowie eine vorherige Analyse von Ansätzen zur Auswahl in verwandten Domänen (E2) benötigt. Ein inhaltlich-funktionaler Auftrag liegt bei der Anwendung des Strukturierungsinstruments zur Entwicklung gängiger Konzepte (G3) vor, da es sich hier nicht um eine abstrakte Methode oder Technik, sondern um in der Praxis anwendbare Artefakte handelt. Auch hierfür ist die vorherige Konstruktion des Strukturierungsinstruments sowie die Entwicklung der Auswahlmethode unerlässlich.

### 1.3 Forschungsansatz

Die Wirtschaftsinformatik unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Forschungsrichtungen, der gestaltungsorientierten und der verhaltensorientierten Forschung (Österle, Winter et al. 2010, S. III). Während die verhaltensorientierte Forschung der Aufdeckung von „Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen“ (Österle, Becker et al. 2010, S. 667) dient, werden in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik Artefakte entworfen, die „zur Konstruktion und zum Betrieb von Informationssystemen sowie Innovationen in den Informationssystemen“ (Österle, Becker et al. 2010, S. 666) beitragen. Den drei zuvor genannten Gestaltungszielen folgend wird sich im Zuge dieser Arbeit eines gestaltungsorientierten Forschungsansatzes bedient. Die Zielsetzung der Arbeit als Schaffung eines Artefakts zur Lösung von Problemen in der Praxis, aufgeteilt in das Strukturierungsinstrument und die dieses nutzende Auswahlmethode, unterstreicht die Gestaltungsorientierung (Hevner et al. 2004, S. 77).

In der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik gibt es einige koexistierende Ansätze zur Schaffung eines solchen Artefakts. In der internationalen englischsprachigen Information Systems-Forschung ist die Design Science Research Methodology (DSRM) nach HEVNER ET AL. (2004) und PEFFERS ET AL. (2007) der dominierende Ansatz. Dieser sieht sechs Phasen vor, die iterativ zu durchlaufen sind: Problemidentifizierung & Motivation, Anforderungsdefinition, Entwurf, Demonstration, Evaluation und Kommunikation (Peppers et al. 2007). Ein in der deutschsprachigen Wirtschaftsinformatik entstandener Ansatz sieht dagegen nur vier Phasen in der Gestaltung vor: Analyse, Entwurf, Evaluation und Diffusion (Österle, Becker et al. 2010, S. 667f.). Beide Ansätze zielen auf dasselbe Ergebnis und beinhalten sehr ähnliche Vorgaben zu den durchzuführenden Tätigkeiten. Die erste und dritte Phase (Analyse und Evaluation) nach ÖSTERLE, BECKER ET AL. (2010) sind im DSRM in jeweils zwei Phasen (Problemidentifikation & Motivation und Anforderungsdefinition bzw. Demonstration und Evaluation) aufgeteilt. Das Vorgehen nach ÖSTERLE, BECKER ET AL. (2010) hat den Vorteil, dass es

durch die geringere Anzahl an Phasen deutlich prägnanter ist und mögliche Wiederholungen zwischen den Phasen (bspw. in der Demonstration und Evaluation im DSRM) vermieden werden. Aufgrund dieser höheren Kompaktheit und der daraus resultierenden besseren Nachvollziehbarkeit der Forschung wird hier dem Ansatz nach ÖSTERLE, BECKER ET AL. (2010) gefolgt. Dessen Gestaltungsphasen und ihre Umsetzung in dieser Arbeit (siehe Abb. 1.2) werden nachfolgend kurz erläutert (Becker 2010, S. 13ff.; Österle, Becker et al. 2010, S. 667f.).



**Abb. 1.2** Nutzung des gestaltungsorientierten Forschungsansatzes in dieser Arbeit

In der ersten Phase des gestaltungsorientierten Forschungsansatzes, der Analyse, wird die Forschung motiviert, indem das Problem identifiziert und der Wert einer Lösung, d. h. des Forschungsziels, dargelegt wird. Unabhängig davon, ob das Problem rein wissenschaftlich oder eher praxisnah hergeleitet wird, ist die Relevanz des Problems ein zu beachtendes Kriterium. Ein relevantes Problem kann sich insbesondere aus der Praxis anhand von Unzufriedenheit mit Informationssystemen, gescheiterten oder ineffizienten Projekten oder mangelnder Leistungserbringung identifizieren lassen (Becker 2010, S. 13). Das dieser Arbeit zugrundeliegende Problem wurde in Abschnitt 1.1 aus der Praxis hergeleitet. Aus der Entwicklung und dem Erfolg des elektronischen Handels ergibt sich die Motivation für Verbundgruppen, ihre Ware elektronisch anzubieten. Die spärliche Partizipation am elektronischen Handel und der Misserfolg von E-Commerce-Projekten in Verbundgruppen wiederum führt zu dem Bedarf an einer Strukturierung von E-Commerce-Konzepten für Verbundgruppen und einem daraus folgenden Ansatz zur Auswahl eines solchen Konzepts. Diesen Bedarf zu befriedigen, wurde in Abschnitt 1.2 als Ziel dieser Arbeit formuliert. Neben der Herleitung des Forschungsziels ist auch die Beschreibung der Einflussfaktoren Teil der Analysephase (Becker 2010, S. 14). Die Einflussfaktoren des vorliegenden Problems beziehen sich einerseits auf Verbundgruppen als Forschungsbezugsobjekt und andererseits auf E-Commerce als Forschungsgegenstand. Auf beide wird in Kapitel 2 jeweils einzeln und in Kombination eingegangen, um die Grundlagen für die Lösung des Problems zu schaffen.

Die zweite Phase, der Entwurf, widmet sich der Herleitung des Artefakts, das ebenso zu begründen und gegenüber vorhandenen Ansätzen abzugrenzen ist (Kapitel 3). Da das Artefakt zweigeteilt ist, ist auch der Entwurf des Artefakts aufgeteilt. Zunächst wird ein morphologischer Kasten mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden als erstes Teilartefakt und gleichzeitig zentrales Element des zweiten Teilartefakts konstruiert. Hierfür werden sowohl das zuvor aufgebaute Wissen und die Erfahrung des Autors als auch Beispielobjekte aus der Praxis und die Ergebnisse



einer dezidierten Literaturrecherche genutzt. Die Zusammenführung resultiert in einem Instrument, das zur Strukturierung bestehender und Entwicklung neuer E-Commerce-Konzepte genutzt werden kann (Kapitel 4). Daraufhin wird eine Methode zur Konzeptauswahl für Verbundgruppen als zweites Teilartefakt entwickelt, die diesen morphologischen Kasten nutzt. Das Verfahren setzt dabei strukturell wie inhaltlich auf vorhandenen (unspezifischen, nicht auf Verbundgruppen spezialisierten) Ansätzen auf (Kapitel 5).

Nachdem das Artefakt entworfen wurde, wird es im Zuge der Evaluationsphase gegen die ihm zugrundeliegenden Ziele und Anforderungen überprüft. Dabei wird sowohl auf die Nutzbarkeit als auch auf den Nutzen des Artefakts eingegangen. Die Nutzbarkeit lässt sich direkt aus der Demonstration des morphologischen Kastens und der daraus resultierenden Betrachtung gängiger E-Commerce-Konzepte (Kapitel 6) und der Erfüllung der Anforderungen an die Auswahlmethode ableiten. Der Nutzen des Artefakts ist insbesondere in der durch den morphologischen Kasten geschaffenen Transparenz und die durch die klaren Anweisungen der Auswahlmethode erhoffte Vermeidung von Fehlern und erhöhte Effektivität des Auswahlprozesses begründet (Kapitel 7).

In der letzten Phase des gestaltungsorientierten Forschungsansatzes, der Diffusion, ist das Artefakt als Ergebnis des Forschungsvorhabens zu kommunizieren. Durch die Veröffentlichung dieser Dissertationsschrift wird es der relevanten Wissenschaft und interessierten Praxis zugänglich gemacht und so größtmöglich verbreitet.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel, startend mit der Exposition und den Grundlagen. Der anschließenden Konstruktionsvorbereitung folgt die Konstruktion des morphologischen Kastens und der diesen nutzenden Methode zur Konzeptauswahl. Daraufhin werden gängige E-Commerce-Konzepte entwickelt und betrachtet, bevor die Arbeit mit dem Fazit ihr Ende findet (siehe Abb. 1.3).

Im ersten Kapitel, der Exposition, wurde das Thema der Arbeit zunächst motiviert und die vorliegende Problemstellung geschildert (Abschnitt 1.1). Anschließend wurde die aus der Problemstellung resultierende Zielsetzung definiert (1.2). Das hier angewendete Forschungsvorgehen, das unmittelbar aus der Zielsetzung folgt, wurde in Abschnitt 1.3 beschrieben, bevor in diesem Abschnitt die Struktur der Arbeit erläutert wird (1.4).

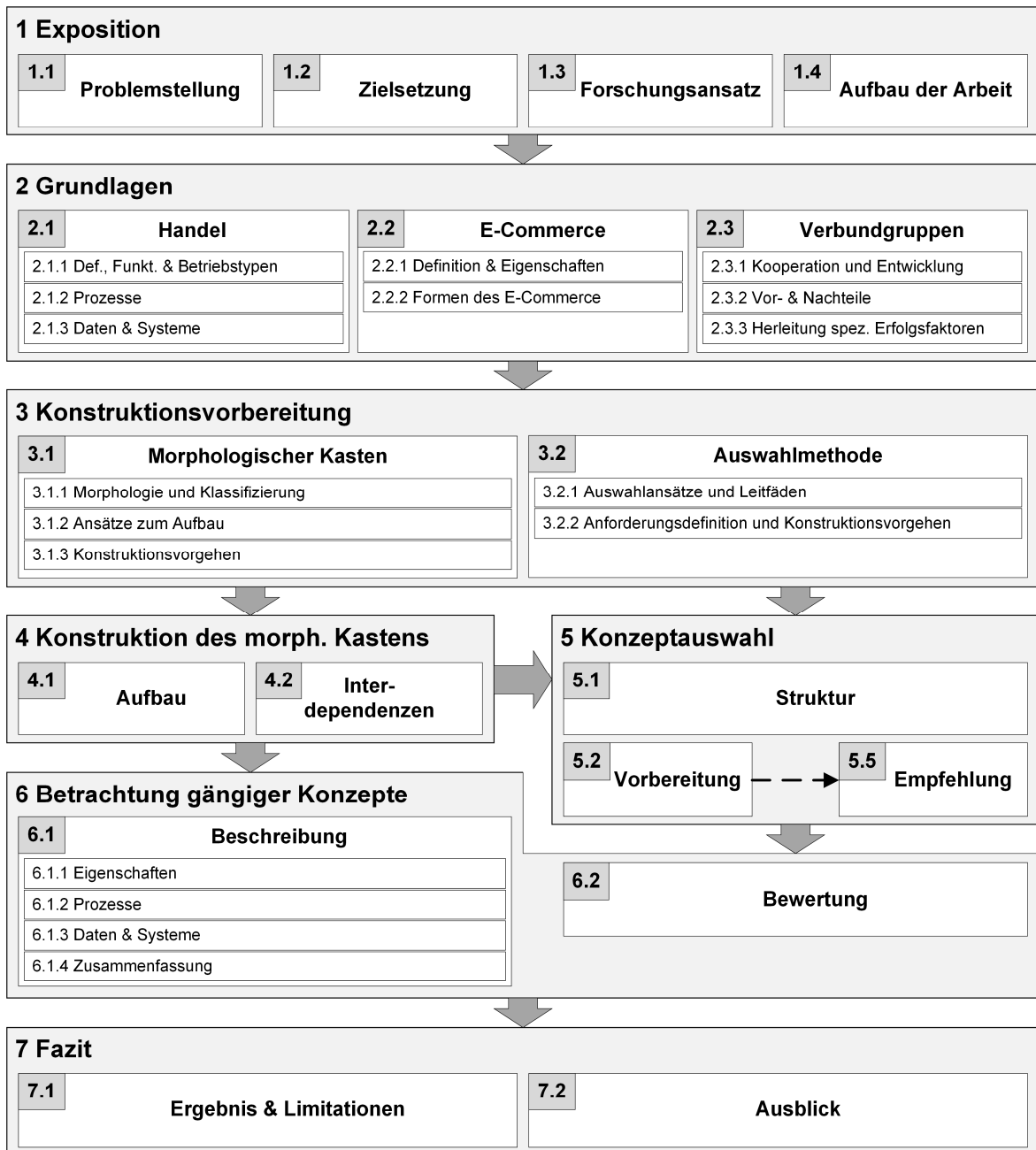


Abb. 1.3 Aufbau der Arbeit

Das Grundlagenkapitel ist dreigeteilt und legt die themenspezifische Basis für die weitere Arbeit. In Abschnitt 2.1 wird in die Domäne Handel eingeführt, indem neben der Definition und der Funktion auch die Betriebstypen im Handel vorgestellt werden (2.1.1). Außerdem werden die Prozesse des Handels betrachtet (2.1.2) und Grundlagen zu Daten und Systemen im Handel vermittelt (2.1.3). Im zweiten Teil des Grundlagenkapitels wird auf die Handelsform E-Commerce eingegangen. Auch hier werden die einschlägigen Begriffe definiert und es werden Erfolgsfaktoren des E-Commerce identifiziert (2.2.1). Anschließend werden die Formen des E-Commerce inklusive Multi- und Omnichannel vorgestellt (2.2.2). Zum Abschluss des Grundlagenkapitels wird auf Verbundgruppen im Einzelhandel eingegangen. Im Rahmen dessen werden

mit Hilfe eines Blicks auf die Entwicklung von Verbundgruppen (2.3.1) und der Gegenüberstellung zu anderen Unternehmensarten im Einzelhandel die Besonderheiten sowie Vor- und Nachteile von Verbundgruppen herausgearbeitet (2.3.2). Im Anschluss daran werden die beiden Bereiche E-Commerce und Verbundgruppen zusammengeführt und Erfolgsfaktoren für E-Commerce bei Verbundgruppen hergeleitet (2.3.3).

Das dritte Kapitel widmet sich der Konstruktionsvorbereitung. Diese Vorbereitung ist den beiden Teilartefakten folgend in zwei Abschnitte geteilt. Zunächst wird die Eignung des morphologischen Kastens als Strukturierungsinstrument herausgearbeitet (3.1.1). Mit Hilfe geeigneter Ansätze zum Aufbau (3.1.2) wird dann das Konstruktionsvorgehen für den morphologischen Kasten definiert (3.1.3). Im zweiten Teil der Vorbereitung wird die zu entwickelnde Auswahlmethode durch eine Analyse bestehender Auswahlansätze und Einführungsleitfäden für E-Commerce positioniert und von diesen abgegrenzt (3.2.1) sowie Anforderungen an die Methode formuliert (3.2.2).

Im vierten Kapitel wird das erste Teilziel adressiert, indem ein morphologischer Kasten zur Strukturierung von E-Commerce-Konzepten für Verbundgruppen konstruiert wird. Der morphologische Kasten baut auf Wissenschaft und Praxis gleichermaßen auf: Es wird eine Literaturrecherche zu relevanten Merkmalen und Ausprägungen durchgeführt, deren Ergebnisse mit dem im Grundlagenkapitel aufgebauten Wissen kombiniert werden. Zudem werden bestehende E-Commerce-Konzepte von 65 dem Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) angehörenden Verbundgruppen analysiert (4.1). Im Anschluss daran folgt eine Untersuchung des so aufgebauten morphologischen Kastens auf Interdependenzen der ihn bildenden Merkmale und Ausprägungen (4.2), um so den Lösungsraum, d. h. die Menge an möglichen Konzepten, zu reduzieren.

Im fünften Kapitel wird der zuvor konstruierte morphologische Kasten in eine Methode zur Auswahl eines E-Commerce-Konzepts eingebettet, um ihn für Verbundgruppen sinnvoll nutzbar zu machen. Somit dient dieses Kapitel der Adressierung des zweiten Teilziels dieser Arbeit. Nachdem zunächst die Struktur und Reihenfolge der auszuführenden Tätigkeiten festgelegt wird (5.1), werden diese in der Folge von Vorbereitung der Auswahl (5.2) über Aufnahme der Ist-Situation (5.3) und Nutzung des morphologischen Kastens (5.4) bis zur Ausgestaltung und Empfehlung (5.5) beschrieben.

Die Anwendung des morphologischen Kastens als drittes Teilziel wird mit der Betrachtung gängiger E-Commerce-Konzepte im sechsten Kapitel durchgeführt. Im Zuge dessen werden die Konzepte entwickelt und beschrieben (6.1). Diese Beschreibung erfolgt auf drei Ebenen: Zunächst wird mit Hilfe der Merkmale und Ausprägungen des morphologischen Kastens auf die Eigenschaften und Funktionsweise der Konzepte eingegangen (6.1.1), bevor auf prozessua-

ler Ebene für diese Konzepte konfigurierte Referenzprozesse aufgestellt und beschrieben werden (6.1.2). Auf Daten & System-Ebene werden dann die Datenhaltung und -kommunikation sowie die zu nutzenden Anwendungssysteme bei den Konzepten dargestellt (6.1.3). Die Beschreibung schließt mit einer alle Ebenen umspannenden Zusammenfassung der Konzepte (6.1.4). Zudem beinhaltet die Konzeptbetrachtung auch deren Bewertung (6.2). Da eine verbundgruppenindividuelle Beurteilung nur mit den im fünften Kapitel beschriebenen Tätigkeiten möglich ist, bleibt diese Bewertung auf einem eher allgemeinen und abstrakten Niveau, auf dem die Stärken und Schwächen der Konzepte umrissen werden.

Im diese Arbeit abschließenden siebten Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und reflektiert sowie Limitationen dargelegt (7.1). Zudem werden weiterer Forschungsbedarf, Entwicklungsmöglichkeiten und Anwendungsszenarien für den morphologischen Kasten und die Auswahlmethode skizziert (7.2).

## 2 Grundlagen

Um E-Commerce-Konzepte für Verbundgruppen zu strukturieren und deren Auswahl zu unterstützen, müssen einige themenspezifische Grundlagen geschaffen werden. Daher wird zunächst der Handel an sich betrachtet und erläutert, in welchem Teilbereich des Handels sich die Arbeit bewegt. Dem folgt eine genauere Analyse dieses Teilbereichs. Hierzu werden die Formen des E-Commerce vorgestellt und Erfolgsfaktoren genannt, die ein Handelsunternehmen bei dem Einsatz von E-Commerce beachten sollte. Zudem werden Verbundgruppen beleuchtet, indem ihre Eigenschaften beschrieben und sie von anderen Kooperationsformen abgegrenzt werden. Zuletzt werden die Themen E-Commerce und Verbundgruppen kombiniert, um daraus Schlüsse für die Erreichung des Forschungsziels zu ziehen.

### 2.1 Handel

Diese Arbeit ist in der Domäne Handel angesiedelt. Um die Basis für die Spezifizierung auf E-Commerce zu legen, wird der Handel anhand seiner Formen und Aufgaben eingeführt. Des Weiteren wird der Handel im Hinblick auf seine Prozesse, die dahinterliegenden Daten sowie die im Handel genutzten Anwendungssysteme betrachtet.

#### 2.1.1 Definition, Funktion und Betriebstypen

Handel wird allgemein als der An- und Verkauf von Waren und Dienstleistungen beschrieben (Levy et al. 2015, S. 7). Dies ist eine verkürzte Form der funktionellen Definition des Handels, die besagt, dass Handel vorliegt, wenn „Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten [...], von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen“ (ADHD 2006, S. 27). Der Handel stellt also die Brücke zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten von Waren und Dienstleistungen dar. Konkret bedeutet das, dass einerseits die räumlichen und zeitlichen und andererseits die qualitativen und quantitativen Differenzen zwischen der Produktion und der Verwertung überbrückt werden (Becker und Schütte 2004, S. 1; Barth et al. 2007, S. 1). Neben der funktionellen Definition hat sich auch die institutionelle Definition des Handels durchgesetzt. Danach umfasst der Handel „jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist“ (ADHD 2006, S. 27f.). Die institutionelle Definition beschreibt also Organisationen, die Handel betreiben – also die Handelsunternehmen (Becker und Schütte 2004, S. 1). Das Thema dieser Arbeit ist die Strukturierung und Auswahl von E-Commerce-Konzepten für Verbundgruppen. Einerseits ist E-Commerce eine Form des Handels im funktionellen Sinne, andererseits ist eine Verbundgruppe ein Handelsunternehmen (siehe Abschnitt 2.3), also Handel im institutionellen Sinne. Beide Definitionen sind demnach für diese Arbeit von Bedeutung.

Nachfolgend wird daher vom Handel im funktionellen Sinne tatsächlich als *Handel* und vom Handel im institutionellen Sinne als *Handelsunternehmen* gesprochen.

Der Handel (funktionelle Definition) hat nach SEYFFERT (1972) drei Hauptfunktionen mit insgesamt zehn Unterfunktionen. Diese Haupt- und Unterfunktionen leiten sich aus der Grundfunktion der Umsatzleistung ab, die jedes Handelsunternehmen (institutionelle Definition) auf ihre Weise erfüllt (Seyffert 1972, S. 6ff.):

- Die Überbrückungsfunktion besteht aus der Raum- und der Zeitüberbrückungsfunktion (mit den Unterfunktionen Lager- und Vordispositionsfunktion) sowie Preisausgleichsfunktion und Kreditfunktion. Hier wird die Rolle des Handels als Intermediär besonders deutlich, da er den Produzenten und Konsumenten räumlich, zeitlich und monetär zusammenbringt (Falk und Wolf 1992, S. 42f.).
- Die Warenfunktion beschreibt die „Manipulation“ der Ware, um ein geeignetes Sortiment für den Verbraucher zusammenzustellen (Sortimentsfunktion). Ohne grundlegende Veränderungen an der Ware vorzunehmen, kann die Größe der zu verkaufenden Einheiten verändert (Quantitätsfunktion) oder die Ware „durch Sortieren, Mischen, Reinigen [...] handelsfähiger gemacht“ (Seyffert 1972, S. 9) werden.
- Die Funktion des Makleramtes umfasst die Markterschließungsfunktion sowie die Interessenswahrungs- und Beraterfunktion. Die Markterschließungsfunktion ist die Identifikation und Nutzung eines Einkaufs- und eines Absatzmarktes, während die Interessenswahrungs- und Beraterfunktion die bestmögliche Unterstützung der Bedürfnisbefriedigung zum Ziel hat.

Obwohl die Aufgabe von Handelsunternehmen (institutionelle Definition) immer der Handel (funktionelle Definition) ist, werden nicht immer alle Funktionen erfüllt und es sind nicht alle Handelsunternehmen gleich zu setzen.

Es gibt eine Vielzahl von Betriebstypen (d. h. Arten von Handelsunternehmen), die anhand von charakteristischen Merkmalen unterschieden werden können (Becker und Schütte 2004, S. 2; ADHD 2006, S. 22ff.; Barth et al. 2007, S. 43f.; Gittenberger und Teller 2012, S. 219ff.; Püster 2015, S. 24ff.; Zentes et al. 2017, S. 25ff.). Eine einheitliche Sammlung dieser Merkmale und der daraus resultierenden Betriebstypen ist jedoch nicht zu identifizieren (Barth et al. 2007, S. 43f.; Purper und Weinberg 2007, S. 130; Gittenberger und Teller 2012, S. 216; Püster 2015, S. 25). Die hier genutzten Merkmale und Ausprägungen wurden daher aufgrund ihrer Eignung zur Einordnung dieser Arbeit ausgewählt. Diese Merkmale sind in drei Gruppen unterteilt: Zunächst werden Merkmale der Organisation des Handelsunternehmens und der Beziehungen zu Geschäftspartnern betrachtet (Merkmale 1-5), dann steht die Ware des Handelsunternehmens im Fokus (Merkmale 6-9), um abschließend auf die Interaktion mit den Kunden einzugehen (Merkmale 10-11).