



Munich Personal RePEc Archive

The opportunities and threats of the Omnichannel in terms of the logistical challenges of the Furniture Industry

Sann, Marisa and Siegfried, Patrick

ISM International School of Management

17 May 2021

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111395/>
MPRA Paper No. 111395, posted 26 Jan 2022 05:23 UTC

Die Gelegenheiten und Bedrohungen des Omnichannels im Hinblick auf die logistischen Herausforderungen der Möbelbranche

The opportunities and threats of the omnichannel in terms of the logistical challenges of the furniture industry

Miriam Sann¹ *angehende M.A.*
Prof. Dr. Patrick Siegfried *Ph.D./MBA*²

¹ Hochschule Worms

² ISM International School of Management GmbH, Mörfelder Landstraße 55, 60598 Frankfurt, Germany,
patrick.siegfried@ism.de

JEL: M 31, F 18

UCD: 684, 656, 658

Sowohl der stationäre Handel als auch die Online Pure Player befinden sich durch die zunehmende Digitalisierung und die Beeinflussung durch die dynamisch veränderten Trends in einem Wandel. Insbesondere wird von der Möbelbranche ein adaptives Verhalten an die vorliegenden Entwicklungen verlangt. Das Informationszeitalter stellt die Handelsunternehmen vor neuen Herausforderungen. Durch die Intensivierung der Markt- und Wettbewerbslandschaften und die Veränderungen des Verbraucherverhaltens bezüglich der verlangten Verschmelzung der Einkaufskanäle wird ein Umdenken gefordert und notwendig. Für den heutigen Konsumenten besteht die Möglichkeit einer neuen Präsenz und folgender Durchführung einer ständigen kritischen Betrachtung der Handelsunternehmen. Somit entsteht eine Forderung der Begleitung des Konsumenten in jeder Phase des Kaufprozesses und eine völlig neue Transparenz. Schließlich wird ein generelles simultanes Verhalten gegenüber dem Konsumenten verlangt. Zusätzlich wird diese Notwendigkeit durch aktuelle Gegebenheiten, wie die Covid-19-Pandemie dringlicher. Die Omnichannel-Strategie und deren Etablierung birgt für die Möbelbranche insbesondere hinsichtlich der logistischen Herausforderungen Gelegenheiten und Bedrohungen. Diese sind zu erkennen, zu nutzen und zu beheben.

[Schlüsselwörter: Möbelbranche, Omnichannel, Logistik, Herausforderungen, Business-Continuity-Management]

Both retail stores and online pure player are in a state of flux as a result of increasing digitalization and the influence of dynamically changing trends. In particular, an adaptive behavior to the present developments is required from the furniture industry. The information age poses new challenges for retail companies. Due to the intensification of the market and the competitive landscapes and the changes in consumer behavior with regard to the required merging of purchasing channels, a rethinking is required and necessary. For today's consumer, there is the possibility of a new presence and subsequent imple-

mentation of a constant critical examination of commercial enterprises. Thus a requirement of the company of the consumer in each phase of the purchase process and a completely new transparency develops. Finally, a general simultaneous behavior towards the consumer is required. In addition, current circumstances such as the Covid-19-pandemic make this necessity more urgent. The omnichannel strategy and its establishment holds opportunities and threats for the furniture industry, especially with regard to logistical challenges. These must be recognized, exploited and remedied.

[Keywords: furniture industry, omnichannel, logistic, challenges, business continuity management]

1 EINLEITUNG

Bereits außerhalb der Covid-19-Pandemie ist ein zunehmender Rückgang der Menschenmenge an den ursprünglich frequenzstarken Samstagen festzustellen. [Rein18] In einer Umfrage aus den Jahren 2015 bis 2020, durchgeführt von dem Handelsverband Deutschland (HDE), berichten rund 41 Prozent der befragten Einzelhändler im Jahr 2020 eine sinkende und rund 15 Prozent eine deutlich sinkende Kundenfrequenz in den vergangenen zwei Jahren zuvor. [Hde20] Verantwortlich ist der Onlinehandel mit den großen Onlinehändler, bspw. Amazon. Insgesamt ist die Entwicklung des Marktanteils vom Online-Handel aus dem Jahr 2000 mit einem Marktanteil von 0,2 Prozent auf einen Marktanteil von 5,1 Prozent im Jahr 2019 gestiegen. Dabei ist ein Umsatzanstieg im E-Commerce (B2C) von 1,3 Mrd. Euro auf 59,2 Mrd. Euro (ohne Umsatzsteuer) zu verzeichnen. [Hde20] Dennoch liegt die Zukunft trotz des Internettrends nicht mehr allein im Onlinegeschäft. Diesen Wandel erkennen die Online Pure Player und eröffnen das stationäre Geschäft. [Hein13] Die zunehmende Digitalisierung und Beeinflussung durch die dynamisch veränderten Trends und Entwicklungen wird ein adaptives Verhalten von dem Handel verlangt, der sich in einem Wandel befindet. [GL17] Das Informationszeitalter stellt die Handelsunternehmen vor sowohl neuen Bedrohungen als auch Gelegenheiten durch einerseits

der Intensivierung der Markt- und Wettbewerbslandschaften und andererseits den Bezug auf die Veränderungen des Verbraucherverhaltens und die Verschmelzung der Einkaufskanäle. [HG16] Zur Schaffung eines nahtlosen Einkaufserlebnisses wird eine vollständige Integration der Vertriebs- und Kommunikationskanäle gefordert. [Gra10] Daraus entsteht die Möglichkeit für das Handelsunternehmen den Konsumenten in jeder Phase des Kaufprozesses zu begleiten und schlussfolgernd im stetigen Kontakt mit dem Konsumenten zu stehen, sodass eine stetige Adressierung und eine Ansprache mit individuellen und geeigneten Angeboten durchgeführt werden kann. [LS08] Daraus entsteht die Forderung eines simultanen Verhaltens durch das Handelsunternehmen gegenüber des Konsumentens. [SchK14] Onlinehändler mit mehreren Berührungspunkten sind erfolgreicher. Dabei ist eine rückläufige Umsatzentwicklung für 2013-2014 von einem Prozent im Bereich des Singlechannels und eine Umsatzentwicklung von 19 Prozent im Bereich Cross-/Omnichannel zu erkennen. [EhiSta15]

Die Möbelbranche ist aus diversen Gründen, aber insbesondere aufgrund der Überwindung der „Online-Hürde“, hinsichtlich der Etablierung des Omnichannels nicht fortgeschritten. Im Jahr 2018 nimmt der Online-Anteil rund 17 Prozent vom Umsatz ein, dass jedoch vergleichsweise zu anderen Branche gering ist. Durch die Omnichannel-Strategie und somit Überwindung der „Online-Hürde“ liegt ein hohes Wachstumspotenzial für den Möbelmarkt vor. Im Jahr 2017 wird ein Onlineumsatz von 5,9 Mrd. Euro im Vergleich zum Gesamtumsatz von 37,3 Mrd. Euro bei Möbeln und Haushaltswaren festgestellt. Für das Jahr 2023 wird bereits ein Onlineumsatz von 9,7 Mrd. Euro bei einem Gesamtumsatz von 38,5 Mrd. Euro prognostiziert. Dadurch ist ein Wachstum des Online-Umsatzes von 8,4 Prozent pro Jahr bei einer Stagnation des Gesamtumsatzes festzustellen. Zusätzlich investiert die Möbelbranche im Branchenvergleich einen geringen Anteil des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus, jedoch nehmen diese Investitionen im Zeitraum von 2012 bis 2016 um 11,2 Prozent pro Jahr zu. Dies ist begründet auf die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung. Wobei dennoch der Anteil der Innovationsausgaben am Branchengesamtumsatz im Jahr 2017 bei 1,1 Prozent liegt. [Pwc19] Der Kunde gelangt durch die Omnichannel-Strategie in den Mittelpunkt von der Kommunikation und dem Geschäftsmodell. [Hein13] Durch diese Veränderung besteht unter anderem für die Logistikbranche die Herausforderung der Koordination und der Integration für die Kommunikation über alle Phasen und Kanäle des Vertriebs und der geforderten individuellen Kundenbetreuung [SchK14; Hein13] Die Supply Chain und Logistik wird als Erfolgsfaktor angesehen. Um die neuen Komplexitäten und Abhängigkeiten zu bewältigen, wird ein hohes Maß an Integration und Transparenz gefordert. Begründet wird die Erhöhung der Komplexität unter anderem durch das Retourenmanagement und der Veränderung des Einkaufsverhalten verbundenen Sendungsstrukturen. [KPMG18] Zusätzlich wird durch die Covid-19-Pandemie auf die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Omnichannels gefordert. Die Covid-19-Pandemie beweist die Notwendigkeit und Bedeutung von Vorkehrungen zur Wahrung und Wiederherstellung der Geschäftskontinuität. Dadurch wird bewiesen und aufgezeigt, in welcher Intensität und Verbreitung die nicht vorhandene Vorbereitung vorliegt. Dies wird unter anderem durch das Nicht-Vorhandensein eines qualitativen Omnichannel-Konzepts bestätigt.

Die Zielsetzung dieser Forschung ist das Erkennen von Gelegenheiten und Bedrohungen hinsichtlich der logistischen Herausforderungen in der Möbelbranche. Durch das Erkennen von

Gelegenheiten können diese in einem Verbesserungsprozess gehalten und zur Nutzung weitere strategische Schritte etabliert werden. Zusätzlich bieten Gelegenheiten die Möglichkeit Schwächen und Bedrohungen zu kompensieren. Das Erkennen von Bedrohungen dient zu deren Minimierung oder gar Eliminierung.

2 ÜBERBLICK DER LITERATUR

Für die Literaturrecherche wurden die Begriffe „Omnichannel“, „Omnichannel + Logistik“ und „Omnichannel + Logistik + Möbelbranche“ in verschiedenen wissenschaftlichen Datenbanken untersucht. Dabei liegt eine Forschungslücke vor, wenn die Thematik vertieft von dem Omnichannel in der Logistik in der Möbelbranche handelt. Durch die Literatur können Definitionen und Anwendungen von Omnichannel und der Logistik erlangt werden, jedoch nicht hinsichtlich der Anwendung und deren Auswirkung auf die Möbelbranche.

2.1 DIE LOGISTIK UND DIE HANDELSLOGISTIK

Die Logistik dient zur Güterverteilung, die wiederum ein Resultat bzw. Verknüpfung der Güterbereitstellung und Güterverwendung bildet. [Pfo18] Innerhalb der Grundstrukturen der Logistiksysteme liegen Differenzen vor, die jedoch bezüglich einer fundierten Aussagen über Raum- und Zeitüberbrückung zwischen einem Lieferpunkt und Endpunkt. [Muc18] Die Zielsetzung der Logistik besitzt den Fokus auf der Planung, Steuerung und Kontrolle der Material- und Informationsflüsse der Unternehmenssysteme. [Pfo18]

Die Handelslogistik fungiert als Bindeglied zwischen Hersteller und Endkunde. [Pfo18; Sie20] Die Handelslogistik dient zur Überbrückung von räumlichen, zeitlichen und mengenmäßigen Differenzen und bietet dem Handelsunternehmen die Möglichkeit zur Schöpfung eines Wettbewerbsvorteils. Dadurch wird der Logistik eine besondere Rolle zugeordnet. [Rud13] Die Beschaffungslogistik, die als Schnittstelle zur Distributionslogistik fungiert, ist ebenso signifikant wie die Distributionslogistik, die einen besonderen Fokus auf das Kundeninteresse legt. [VKS12] Die Distributionslogistik bietet durch die Erhöhung der Serviceleistung ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Dennoch ist dies mit Kosten verbunden, sodass die Herausforderung besteht, ein Gleichgewicht innerhalb des Zielkonflikts herzustellen. [Schu13]

2.2 ABGRENZUNG DES OMNICHANNELS

Der Fokus dieser Forschung liegt im Bereich des Einzelhandels der Möbelbranche. Nach Definition nimmt der Einzelhandel Bezug auf den Business-to-Consumer (B2C) Bereich und fungiert als Vertriebsweg für den Hersteller und besitzt die Rolle des Absatzmittlers. Der Absatzmittler ist ein wirtschaftlich und rechtlich selbstständiges Organ, wobei die Selbstständigkeit den Erwerb des Eigentums an der Ware und dem anschließenden Vertrieb inkludiert. Der Handel fungiert allgemein als Spannungsabbau von räumlicher, zeitlicher, quantitativer und qualitativer Spannungen zwischen Produktion und Konsum. Zusätzlich nimmt ein Handelsunternehmen die Funktion des erlebnisorientierten Handels und schließlich der Freizeitbeschäftigung an. Diese Funktion gewinnt durch die Zunahme der Senioren an Bedeutung, da das Handelsunternehmen als Ort der menschlichen Kontakte gelten kann. Dabei zählen zu den Betriebstypen der ambulante Einzelhandel,

der Versandhandel und der stationäre Handel mit Verkaufsraum. [Schn15;Sie13]

Der traditionelle Handel, der in der Regel mit dem stationären Handel gleichgesetzt wird, ist ein Handelsbetrieb mit festem Standort und Verfügung eines Verkaufsraumes. Klassische Beispiele hierfür sind der Supermarkt, der Fachmarkt und das Warenhaus. Der Käufer bewegt sich zum Verkäufer und schließlich seiner Residenz hin, weshalb an dieser Stelle von einem Residenzprinzip gesprochen wird. Der ambulante Handel bietet das Pendant dazu, da dessen Verkaufsstellen beweglich sind. Dies bedeutet, dass der Verkäufer mittels des Tür-zu-Tür-Prinzips oder bspw. durch Wochenmärkte den Käufer antreffen. Der entscheidende Vorteil ist die Möglichkeit der Begutachtung der Produkte vor Kaufentscheidung durch den Käufer. [Jäg16]

Der Online-Handel ist eine Kommunikation in elektronischer Form, so dass kein direkter physischer Kontakt entsteht. Dadurch erfolgt neben den geschäftlichen Transaktionen jegliche Form anderer abgewickelter Geschäftsprozesse, bspw. des After-Sales-Servies. [Gab18]

Durch den Multichannel-Handel findet ein paralleler Einsatz von mehreren Vertriebskanälen statt. Dabei ist das stationäre Geschäft, der Onlineshop sowie der Printkatalog als Vertriebskanal einzuordnen, wobei wiederum zwischen „Bricks und Clicks“, „Clicks und Sheets“ und „Bricks, Clicks und Sheets“ differenziert werden kann. [Zen06] Die Bezeichnung Bricks kennzeichnet das stationäre Geschäft, Clicks den Onlineshop und Sheets den traditionellen Katalogversand. Das Vorreitermodell SportScheck als Mitglied der bekannten Otto Group bietet die Kombination Bricks, Clicks und Sheets, also die Kombination aus stationären Geschäft, einem Onlineshop und eines traditionellen Katalogversands an. Der Kunde benutzt entsprechend beim Einkauf mindestens zwei Vertriebskanäle. Dabei kann in verschiedene Kundensegmente differenziert werden: der Generalists, der Formatters, der Price Sensitive und der Experiencers. Hinzu kommt eine mögliche Segmentierung in den uninvolved Shoppers, die Multichannel-Enthusiasten und den store-focuses-Consumers. [Rit14]

Der Crosschannel-Handel verknüpft bewusst die parallel geschalteten Vertriebskanäle. Dadurch kann das Leistungsprogramm der Vertriebskanäle in Zusammenarbeit stattfinden. Dabei liegen die Herausforderungen im strategischen, organisatorischen sowie unternehmenskulturellen Bereich. Die Komplexität in den Transformationsprozessen ist somit hoch. [Rit14] Die Differenzierung zum Multichannel-Handel ist, dass das Vorliegen miteinander verwobener Kanäle anstatt nebeneinander laufend agierende (GS1, 2015, S. 9). Zur Erreichung der ganzheitlichen Nutzung bzw. Integration der Kanalwechsellmöglichkeit besteht die Notwendigkeit zur Schaffung geeigneter Schnittstellen und das Arbeiten in Prozessen. [Rit14]

Der Omnichannel ist eine Vermarktung von Gütern durch eine vollkommene Integration der Vertriebskanäle und schließlich der Bildung eines vollständigen Vertriebskanalnetzwerkes. Die parallele Nutzung der verschiedenen Kanäle erfolgt durch die ganzheitliche Verknüpfung in jeder Kaufphase. [HG16] Bedeutend ist für die Umsetzung das Überwinden der Zielkonflikte und Verständnis der differenzierten Informationswege. [GS115]

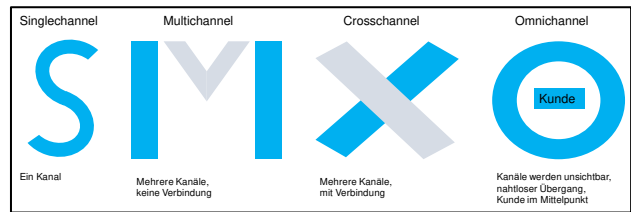


Abbildung 1. SMXO-Modell [GS115]

3 DIE IMPLEMENTIERUNG DES OMNICHANNELS

3.1 VERSTEHEN DES GESCHÄFTS

Viele Unternehmen weisen ein mangelndes Geschäftsverständnis vor. Dieses oberflächige und mangelnde Bewusstsein führt oftmals zu Problematiken. Durch ein vorhandenes Verständnis und die Untersuchung des eigenen Geschäfts wird die Identifikation von existenziellen Störungen, erfolgskritischen Störungen und die Verletzbarkeit des eigenen Systems ermöglicht. Weiterhin besteht die Möglichkeit zur Identifikation von Stärken und Gelegenheiten, die wiederum als besonders zu schützen gelten und als Compensation/Ersatz eingesetzt werden können. Durch diese Strukturierung besteht die Möglichkeit des Aufbaus eines antizipativen Bewusstseins für sowohl Schwächen/Bedrohungen als auch Stärken/Gelegenheiten. [Jos20]

Zur Implementierung und erforderlichen Entwicklung eines ganzheitlichen Verständnisses ist die Durchführung einer sukzessiven Betrachtung des Unternehmens sowohl intern als auch extern notwendig. Die Analyse des allgemeinen Geschäftsmodells erfolgt in drei Hauptbestandteilen, die den Kern bilden:

- das Verständnis der Unternehmensstrategie,
- das Verständnis der geschäftskritischen Aktivitäten und
- das Verständnis des Outputs des Unternehmens. [Rös05]

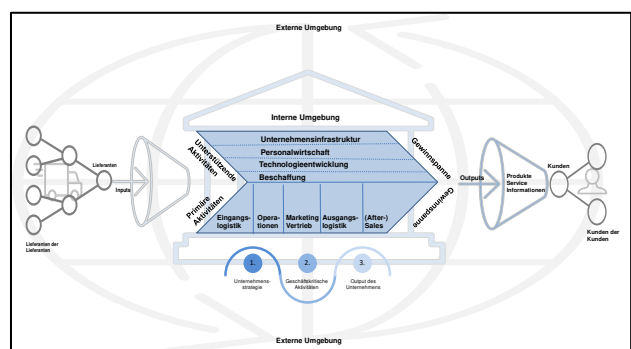


Abbildung 2. Erweiterte Geschäftsprozesse/Wertschöpfungskette nach Porter [Eigene Darstellung unter Verwendung Por85, Rös05]

Für diese ganzheitliche Analyse können verschiedene Methoden und Instrumente verwendet werden. Beginnend kann dies mit einer Dokumentationserstellung als eine Art Unternehmenssteckbrief erfolgen. Dieser Steckbrief kann bereits mit weiteren Spalten, die bezugnehmend auf den Omnichannel und der Verbindungen zu den logistischen Herausforderungen dargestellt

werden können. Weiterhin kann eine modifizierte 4C-Analyse zur Informationsgewinnung dienen. Die 4C-Analyse wird in diesem Fall um ein weiteres C ergänzt, sodass neben den traditionellen vier C: „Customers, Competitors, Capabilities und Cost“, das fünfte C „Consequences“ ergänzt wird. Durch die Erweiterung entsteht die Möglichkeit der Darstellung von Abhängigkeiten, Bedrohungspotenziale, Konsequenzen, Auswirkungen etc. [SchaB18] Eine Schwachstellenanalyse ist bedeutsam zur Analyse geschäftskritischer Aktivitäten. Die Einstufung als geschäftsunkritisch ist nicht mit der Unbedeutsamkeit gleichzusetzen, da alle Prozesse einer Wertschöpfungskette von Bedeutung, dennoch nicht alle bei begrenzter Ressourcenverfügbarkeit und -kapazität kritisch sind. Eine Identifikation als kritisch bedeutet, dass diese Aktivität schnell bei einem Ausfall/Unterbrechung zu einem hohen Schaden führen kann. Entsprechend kann bei fortschreitender Zeit jeder Prozess einen kritischen Charakter annehmen. [Rös05] Durch diese Betrachtung können für die Logistik und den Omnichannel kritische Aktivitäten analysiert werden. Ein durch das Business-Continuity-Management abgesicherter Ablauf führt automatisch zu einem verbesserten und abgesicherten Ablauf des Omnichannels. Der Output wird neben der Unternehmensperspektive aus der Kundenperspektive betrachtet, da diese ein erweitertes Verständnis hinsichtlich des Outputs besitzen. Dabei werden die erweiterten Qualitätsansprüche, bspw. Pünktlichkeit, Lieferservice, After-Sales, Services etc. betrachtet. [Rös05]

Weiterhin ist die sukzessive Betrachtung der Umwelt sowohl allgemein als aufgabenspezifisch notwendig zur Erkennung von Abhängigkeiten und Restriktionen. [Jos20]

Die klassische PESTEL-Analyse kann mit einer Art Potenzialanalyse verknüpft, um dem Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, einen Überblick zu den aktuellen Ausgangssituationen darzustellen. Dabei kann das Ausmaß des jeweiligen Elements und bereits getroffene Vorkehrungen dargestellt werden, wobei dann die Intensität hinsichtlich einer Handlungsempfehlung resultiert.

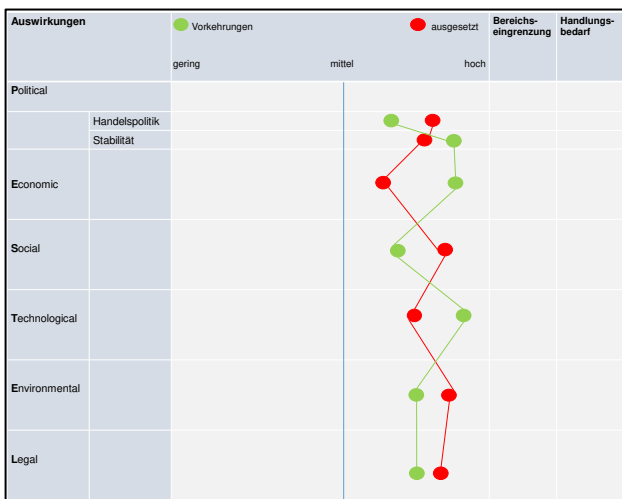


Abbildung 3. PESTEL-Potenzialanalyse [Eigene Darstellung unter Verwendung von Aunk11]

Des Weiteren können klassische Instrumente, wie die Cross-Impact-Analyse bzw. Cross-Impact-Matrix zur Erstellung und Beurteilung von Szenarien notwendig sein. Ähnlich besitzt die Einflussmatrix die Zielsetzung zur Identifikation von Schlüssel-

faktoren. Dabei wird identifiziert, wie stark ein Einflussfaktor einen anderen Faktor beeinflusst bzw. wie stark ein Einflussfaktor von einem anderen Faktor beeinflusst werden kann. [Jos18]

In der aufgabenspezifischen Umwelt existiert eine Vielzahl von verschiedenen Akteuren (Lieferanten, Vorlieferanten, Absatzmittler, Endkunden etc.) und Nebenakteure (Kooperationen, Verbände, Social Media etc.). [Jos20] Diese Akteure und Nebenakteure weisen wiederum Interdependenzen, Restriktionen, Querverbindungen etc. auf und benötigen eine tiefere Betrachtungsweise, die durch eine erweiterte bzw. modifizierte Wettbewerbsanalyse nach Porter erfolgen kann. Hierbei wird mittels einer Matrix ein ganzheitlicher Überblick der aufgabenspezifischen Umwelt ermöglicht und des Weiteren Prioritäten festgelegt. Generell werden dabei vergangene, aktuelle oder in der Zukunft angenommene Störungen bewertet und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten festgehalten. An dieser Stelle sollte das zunehmend auf die Logistik und den Omnichannel gestaltet werden. Eine farbliche Hinterlegung stellt ein hohes Bedrohungspotenzial dar. Weiterhin erfolgt die Bewertung der Bedeutung des Bereichs/Elements und die Gestaltung deren Verhalten hinsichtlich der Beeinflussung anderer bzw. der Beeinflussung durch andere, wobei zwischen direkter und indirekter Beeinflussung differenziert wird. Eine Summe wird in der letzten Spalte gebildet, die zur Ermittlung der Prioritäten dient. Die höchste Summe stellt die dringlichste Priorität dar.

Bereich (1=unkritisch bis 5=kritisch)	Vergangenheit (Störung)	Aktuell (Störung)	Prognose (Störung)	Eintrittswahrscheinlichkeit (Störung)	Bedeutung	Einfluss auf (2=direkt, 1=indirekt)					Beeinflusst von (2=direkt, 1=indirekt)					Summe					
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Organisation	2	3	3	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39
Lieferanten	3	2	4	4	4	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	42
Wettbewerb	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	32
Abnehmer	1	2	3	2	5	2	1	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	41
Produkte	3	3	4	4	5	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	48
Sonstige	4	3	5	4	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	39
Vorlieferanten	3	2	4	3	4	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	0	2	2	1	1	34
Neuer Markteintritt	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	31
Abnehmer der Abnehmer	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	29

Abbildung 4. Matrix zur aufgabenspezifischen Umweltanalyse [Eigene Darstellung unter Verwendung von Aug15]

Mittels der strategischen Bilanz können Maßnahmen den Bedrohungen gegenübergestellt werden, sodass nach ausführlicher Analyse der Bedrohungen deren Absicherung bzw. der notwendige Handlungsbedarf analysiert werden kann. Dabei stellt der geringste Punktwert den höchsten Handlungsbedarf und die resultierende Priorität dar. Die Strategiefelder können dabei individuell auf das Unternehmen angepasst werden.

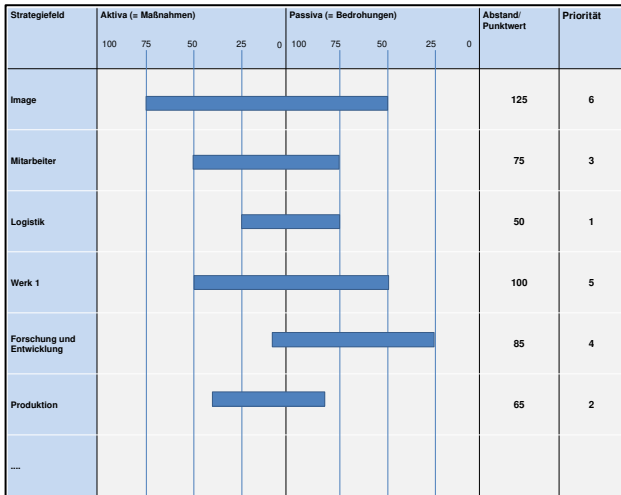


Abbildung 5. Strategische Bilanz Maßnahmen und Bedrohungen [Eigene Darstellung unter Verwendung von Man89, 1989, S. 50]

Die Darstellung einer Störungsmatrix kann als ein hilfreiches Instrument nützlich und notwendig sein.

Die Identifizierung von Großstörungen ist von Relevanz und kann an dieser Stelle auf die Implementierung des Omnichannels des jeweiligen Unternehmens übertragen werden, sodass neben den Großstörungen Stärken/Gelegenheiten und Schwächen/Bedrohungen identifiziert werden können.

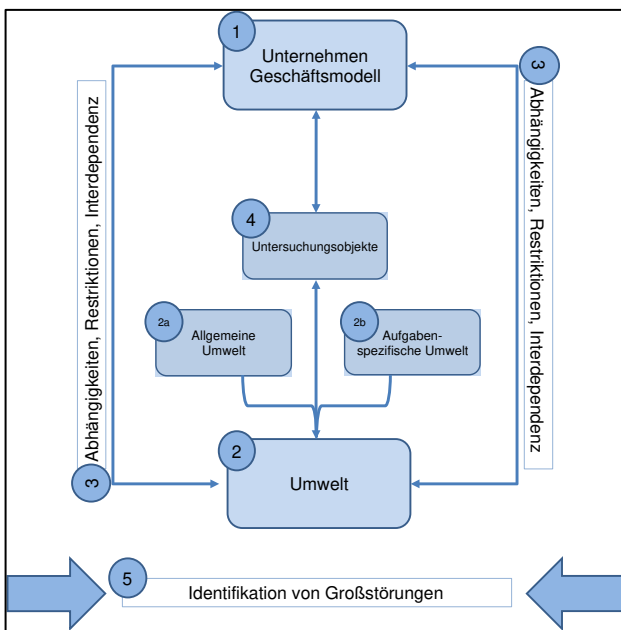


Abbildung 6. Verstehen des Geschäfts [Eigene Darstellung unter Verwendung von Jos20]

Die Analyse des Unternehmens und schließlich die Implementierung des Omnichannels erfolgt weitestgehend individuell, da differenzierte Faktoren, bspw. die Unternehmenskultur bedeutsam sind und zu entsprechenden Entscheidungen führen können. Ein Unternehmen, das hohen Wert auf Kundenzufriedenheit,

Service und Qualität legt, wird einen Paketdienstleister mit entsprechenden Eigenschaften auswählen, auch wenn dieser nicht der kostengünstigste sein wird. Im Pendant wird bei der Strategie so kostengünstig wie möglich zu sein der Paketdienstleister mit dem kostengünstigsten Angebot gewählt werden. Ebenfalls ist die Handhabung der Abwicklung der Retouren unternehmensabhängig und individuell zu betrachten, da eventuelle feste Anlieferungspläne vorhanden sein können.

3.2 DIE GELEGENHEITEN UND BEDROHUNGEN

Im Allgemeinen können jedoch folgende Gelegenheiten und Bedrohungen aufgeführt werden:

Gelegenheiten	Bedrohungen
Erhöhung Marktdeckung	Kannibalisierungseffekt zwischen den Kanälen
Neue Geschäfts- und Kundenfelder	Erhöhte Transparenz
Neue Positionierung	Erhöhte Komplexität
Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen	Erhöhter Steueraufwand
Kundenzufriedenheit	Erhöhte Qualität als Dienstleister
Kundenbindung	Individualität der Kunden
Logistik gewinnt mehr Bedeutung im ganzheitlichen System	Interaktion/Zusammenarbeit als ganzheitliches System
Neue Technologien	Artikelstammdaten nicht vollständig
Kostenreduktion	Erhöhung der Retouren, durch Serviceleistung „Montage“; reklameanfälliger durch Erwartungshaltung vom Kunden
Transparenz	Fernabsatzgesetz
Nachhaltigkeit	
Optimierung der Durchlaufzeiten	
Drop Shipment	

Abbildung 7. Übersicht Gelegenheiten und Bedrohungen (Eigene Darstellung)

Die Gelegenheiten können dazu verwendet werden, dass eventuelle Bedrohungen kompensiert oder vermindert werden können.

Durch die Implementierung des Omnichannels entsteht die Gelegenheit einer Erhöhung der Marktdeckung zu erreichen. Dies kann sowohl durch die Erschließung neuer Geschäfts- und Kundenfelder als auch die Aktivierung bereits vorhandener Kunden und deren engeren Kundenbindung erfolgen. Die Kundenbindung wird direkt durch die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Die spezifische Leistungsabstimmung einzelner Kanäle kann die Ansprache einzelner Kundengruppen ermöglichen. Demnach ist der Bereich der Logistik und deren Bedeutung wahrzunehmen, da in diesem Bereich viele Abwicklungen getätigt werden. Trotz des Distanzhandels kann eine direkte Reaktion und Interaktion mit dem Kunden stattfinden. [Hein13] Aus der logistischen Perspektive existiert bzw. kann keine Separierung der differenzierten Servicelevels mehr stattfinden. Eine schnelle, kundenorientierte sowie transparente Belieferung stellt einen, wenn nicht der größte, Erfolgsfaktor dar. Demnach möchte der Kunde jederzeit über den physischen Ort seiner Ware informiert sein, sodass der Lieferweg von dem Smartphone oder anderen mobilen Endgeräten verfolgt werden kann. Diese Transparenz führt dazu, dass der Kunde nicht von Zuhause aus auf die Spediteure zum Aufbau warten muss, sondern den Zeitpunkt nachverfolgen und entsprechend planen kann. Daraus kann eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Reduzierung der Unzufriedenheit erfolgen. Des Weiteren wird

der Aufwand durch vorheriges Anrufen minimiert. [Dhl17] Durch ein ideales Distributionssystem kann eine Retoure frühzeitig in den Bestand gebucht werden, sodass die Verfügbarkeit wiederhergestellt werden kann. Durch diese frühzeitige Verfügbarkeit kann sowohl die Kundenzufriedenheit gesteigert als auch die Verweildauer am Lager verkürzt werden. Dadurch werden lange Wartezeiten reduziert. Entsprechend wird ein transparentes Bestandsmanagement gefordert. Um eine transparente Warenverfügbarkeit vorliegen zu haben, wird eine über Schnittstellen generierte Kommunikation des Echtzeitbestands benötigt. Um dies zu erreichen, wird eine Vernetzung von allen Lagerstandorten, Filiallagern und Flächenbeständen gefordert. Die Bestandsgenauigkeit ist die Grundvoraussetzung für eine dynamische und verlässliche Planung. Ist keine präzise und systematisch geführte Planung vorhanden, kann dies aufgrund von Nichterfüllung von Kundenerwartungen zur Unzufriedenheit der Kunden führen. Oftmals erfolgt nur einmal täglich ein Abgleich der Warenwirtschaft und vermittelt aufgrund des zeitlichen Verzugs kein klares Bild, sodass dies eine der größten operativen Herausforderungen darstellen kann. Zusätzlich existieren weitere Fehlerquellen hinsichtlich der korrekten Bestandsmenge, wie bspw. Kommissionierfehler, Missachtung der Stellplätze, Schwund oder Fehler/Störungen in einer der vor- bzw. nachgelagerten Stufen der Lieferkette. Dies kann zur Schwächung der Servicequalität führen. Eine Lösung bieten innovative Technologien, wie bspw. Radio Frequency Identification (RFID), die zur eindeutigen und kontaktlosen Identifizierung jegliche Objekte dient. Dies erfolgt durch schnelle und automatische Datenerfassung mittels elektromagnetischer Wellen. [FD06] Genutzt wird dies bereits in der Bekleidungsbranche, um entsprechende Fehlbestände vorbeugen zu können.

Der sogenannte Kannibalisierungseffekt entsteht durch die Führung mehrerer Kanäle, die gleichzeitig zum Absatz eingesetzt werden. Der Kannibalisierungseffekt beschreibt die Verlagerung des Geschäfts auf einen anderen Absatzkanal, bspw. von dem stationären Handel zum E-Commerce. Diese Verlagerung kann analog auf den Umsatz übertragen werden. Hinsichtlich des Omnichannels sollte keine Differenzierung der einzelnen Kanäle vorliegen, da jeder einzelne Kanal eine differenzierte Funktion erfüllen kann und die Kanäle sich schließlich ganzheitlich ergänzen können. Entsprechend ist nicht die Separierung, sondern die Summe zu betrachten. [Hein13]

Weiterhin ist von Bedeutung die zunehmende Komplexität der Distribution und den damit verbundenen zunehmenden Steueraufwand und der geringeren Kontrolle. Problematisch sind neben dem Bedarfsmanagement das Belieferungskonzept sowie die Belieferungsrhythmen der einzelnen Warengruppen. Neben dem Bedarf der einzelnen Verkaufshäuser steht nun zusätzlich die termingerechte Belieferung von kleineren Mengen im Vordergrund. Somit müssen diese Pull-Mengen und Kleinsendungen in der Lagerplanung integriert werden, sodass kein Konflikt hinsichtlich der Prozess- und Transportkosten entsteht. Je nach Beschaffenheit wird die Betrachtung und Ausrichtung des vorhandenen Distributionsnetzwerks und die Überprüfung der Kapazitäten der Logistikcenter gefordert, wenn dies nicht bereits vorab geschehen ist. Neben der Raum- und Zeitüberbrückung wird eine sichere und qualitative Warenüberstellung gefordert.

Im Allgemeinen können vier Faktoren für den Vorsprung durch die Logistik im Bereich des Omnichannels genannt werden:

- Stärkung des Kundenfokus,
- Transparenz,

- Optimierung der Durchlaufzeiten und
- Reduktion der Kosten. [Hein13]

Die Steigerung der Kundenzufriedenheit führt in der Regel zu einer Steigerung der Kundenbindung, die wiederum nach außen von dem Kunden getragen werden kann. Der Kunde ist einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile in der Möbelbranche. Entsprechend besteht die Notwendigkeit den Kunden als Mittelpunkt zu betrachten und zur Erfüllung der speziellen und individuellen Kundenanforderungen nach innovativen Lösungen zu suchen. Ein Kunde wird nach allen Servicemöglichkeiten verlangen, die ihm bekannt sind, jedoch ist bedeutsamer, dass die Qualität und nicht die Quantität stimmen. Dies bedeutet, dass das Unternehmen angebotene Serviceleistungen zu seiner Zufriedenheit erfüllt und klar definiert. Zur Fehlervermeidung und -vermeidung müssen Auswirkungen auf die Lieferkette und die Warenwirtschaft im Detail analysiert werden, wenn dies nicht bereits durchgeführt worden ist. Durch eine selbst initiierte Digitalisierung des Kunden, bspw. durch eine App bezüglich des Lieferstatus oder allgemeinen zusätzlichen Services, kann als Handlungsempfehlung ausgesprochen werden. Durch die Integration der Kanäle und Bestände wird die Transparenz geschaffen. Dadurch müssen klare Bestandstrennungen der einzelnen Kanäle aufgelöst werden. Des Weiteren muss im Bereich des Bestandsmanagements die Aktualität und Qualität gesteigert werden. [Hein13] Weiterhin wird eine klare Definition hinsichtlich des Eigentums entlang der Lieferkette benötigt.

Durch die Überprüfung der Distributionskonzepte und -standorte sowie der Ausrichtung neuer Serviceanforderungen kann eine Optimierung der Durchlaufzeiten erfolgen. Die Kostenreduktion ist stets zu beachten. In der Logistik sind diese Kosten vor allem im Transport und der Retoure wiederzufinden. Im Bereich der Retouren besteht ein hohes Einsparpotenzial.

Die Interaktion und Zusammenarbeit als ganzheitliches System kann sowohl als Bedrohung als auch Gelegenheit dargestellt werden. Die Gelegenheit bietet den einzelnen Abteilungen Erkenntnisse, die zuvor nicht erachtet worden wären und nun als Unterstützung verwendet werden können. [Hein13] Die Bedrohung entsteht, dass ein ganzheitliches System durch eine fehlende oder falsch laufende Abteilung nicht funktionieren oder zumindest nicht fehlerfrei funktionieren kann. Zum Beispiel kann der Kannibalisierungseffekt auf den Bereich der Logistik ausgeübt werden. Ein ausführlicher Informationsfluss über die Abteilungen hinweg bietet Aufklärung über bestimmte Vorgänge. Dieser Informationsfluss bietet die Möglichkeit, anderen Abteilungen mehr Wissen über gewisse Fehlerquellen und Durchführungen zu vermitteln, sodass entsprechende Auswirkungen nachvollziehbarer werden. Diese Bedrohung ist der unzureichenden Kommunikation gleichzusetzen. Um gemeinsam nach Lösungsansätzen in Problemsituationen suchen zu können, muss ein stetiger Austausch über bereits getätigte Durchführungen stattfinden. Die Aufgabenstellungen und -verteilungen müssen jedem bekannt und zugänglich sein, sodass erkannt werden kann, ob Aufgaben zu erledigen sind bzw. bereits erledigt sind. [Hein13]

Die Bedrohungen hinsichtlich der Stammdaten sowie die Auswahl der onlinefähigen Artikel kann Auswirkungen auf den kompletten Onlineshop haben. Durch die nicht ausreichende Erfassung und Verfügbarkeit der Artikelstammdaten kann keine erfolgreiche Beschreibung hinsichtlich des Produktes vorliegen. Dadurch kann ein geeigneter Artikel als nicht onlinefähiges Pro-

dukt eingestuft wird bzw. der Kunde sich nicht ausreichend informiert fühlt. Daraus entsteht die Notwendigkeit die Artikel auf deren Artikelstammdaten zu überprüfen. Diese Artikelstammdaten dienen für eine korrekte Artikelbeschreibung. Weiterhin kann dadurch falschen Informationen für die Bereiche Retouren und Tourenplanung vorgebeugt werden. [SB15]

Die Bedrohungen durch die Retouren und des Fernabsatzgesetzes besitzen hohe Auswirkungen. Beispielsweise kann durch angebotene Serviceleistungen, wie der Montage, Artikel reklameanfälliger werden. Durch die meist geforderte erhöhte Schnelligkeit ist somit auch die Fehlerquelle erhöht. [Hein13] Des Weiteren wird durch die geforderte Leistung ein entsprechendes Ergebnis verlangt und eine gewisse Erwartungshaltung des Kunden vorgelegt. Zudem ist die Retourenabwicklung bzw. das Retourenmanagement für die Kundenbindung bedeutsam. Das Retourenmanagement, das als Erfolgsfaktor dienen kann, benötigt eine Integration und Zusammenarbeit der Geschäftsprozesse. Dabei ist wichtig, dass Retouren optimiert, kontrolliert bzw. vermieden werden können. Zu diesem Retourenmanagement fallen verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen an, insbesondere das Verbraucherwiderrufsrecht. Im Bereich Business-to-Consumer (B2C) ist aufgrund der vor- und nachträglichen Informationspflicht seitens der Unternehmen die Fristsetzung notwendig. [Hein13] Das Fernabsatzgesetz ist nach §312b BGB auf Verträge über die Lieferung von Waren oder der Erbringung von Dienstleistungen, die zwischen Unternehmer und Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln abgeschlossen worden sind, anwendbar. Dieses Gesetz dient als Schutzinstrument für das Fernabsatzrecht und bietet das Rückgaberecht bzw. den Widerruf ohne Begründung (§312 BGB). Ausnahmen für diesen Widerruf sind in §312g Abs. 2 BGB zu finden. Dies schließt Artikel aus, die unter besonderen Kundenwünschen entstanden sind. Die Widerrufsbelehrung muss differenziert aufgeführt werden. Nach Erhalt der Ware erhält der Kunde 14 Tage für den Widerruf, jedoch inkludiert nicht die Rücksendung der Ware. Als nicht gültig gilt die Lieferung, wenn diese von dem Nachbar angenommen wird, wenn dieser nicht als ausdrückliches Lieferziel (Abstellgenehmigung) angegeben worden ist. Lediglich eine vom Kunden ordnungsgemäße Widerrufsbelehrung ist zulässig, sodass ein Zurücksenden der Ware nicht hinreichend ist. Bei Lieferungen, die aus Teillieferungen besteht, bezieht sich der Fristbeginn erst nach Erhalt der letzten Teillieferung, sodass ein langer Zeitraum bzw. Spielraum entstehen kann. Dadurch kann eine negative Auswirkung auf die Durchlaufzeiten der Produkte entstehen. Die Rückzahlung muss über das identische Zahlungsmittel innerhalb von vierzehn Tagen erfolgen. Der Weiterverkauf kann direkt oder nach Aufwertung des Artikels erfolgen. Einer Datenauswertung von Kundenprofilen hinsichtlich solcher Vorgehensweisen ist aufgrund des Datenschutzes abzuraten. [SB15]

Durch eine korrekte und vollständige Artikelstammdatenpflege und entsprechender Produktbeschreibungen, realer Bilder und zusätzlicher Informationen können Retouren vermieden bzw. reduziert werden. Weiterhin können Testergebnisse und Kundenrezessionen eine bessere Vorstellungskraft vermitteln. Durch Social Media und ähnlichen Plattformen können Produktvorstellungen verstärkt und eine Sensibilisierung des Kunden hergestellt werden. Durch das Angebot individueller Serviceleistungen für den Kunden können durch die Retouren entstehenden Wiederaufbereitungskosten oder Abschreibungen, die wiederum zu Logistikkosten führen, reduziert werden. [SB15] Wie genau die Retourenabwicklung und die weitere Vorgehensweise mit retournierten

Artikeln abläuft, ist unternehmensabhängig und individuell zu betrachten.

Eine weitere Gelegenheit und Weiterentwicklung bietet das sogenannte Drop Shipment. Das Drop Shipment ist ein Streckengeschäft, bei dem der Händler keinen physischen Kontakt zum Kunden hat. Die Ware wird durch den Händler vom Hersteller erworben und gegenüber dem Endkunden präsentiert und vertreibt. Die Lieferung erfolgt jedoch direkt vom Hersteller an den Endkunden, sodass logistische Bedrohungen und Schwächen beim Hersteller verbleiben. Weiterhin kann die Lieferzeit enorm gesenkt und schließlich die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gesteigert werden. Durch die Bestandseinsparung können Kosten reduziert werden. Bedeutsam ist bei dieser Vorgehensweise, dass Hersteller und Händler hinsichtlich der Logistikform und Serviceleistung übereinstimmen. Demnach sind diverse Themenbereiche vorab zu klären.

4 FAZIT

Der Bereich der Logistik ist als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor im bestehenden Wettbewerb des Möbelhandels wahrzunehmen und zu ergreifen. Neben der Dynamik, in der Service- und Qualitätsgedanken als höchste Priorität angesehen werden, existieren weitere Herausforderungen, wie bspw. die Covid-19-Pandemie. Eine generelle Pauschalität in der Vorgehensweise hinsichtlich des Omnichannels ist vorzufinden. Die Vorgehensweise und Gegebenheiten sind unternehmensabhängig und unternehmensindividuell, sodass vorab ein Verständnis des Geschäfts erfolgen sollte. Abläufe dürfen nicht nur standardisiert und automatisiert werden, sondern müssen durch eine auf das Unternehmen angepasste und individuelle Kombination durch die Abstimmung der Prozesse erfolgen. Zusätzlich besteht die Notwendigkeit den Gedanken sowie die Motivation der Mitarbeiter wiederzufinden.

Durch die Transparenz, das Datenmanagement und die Kontrollen der einzelnen Abläufe kann zu einer Optimierung beigetragen werden, wobei weiterhin der Kundenfokus vorliegen muss.

Der Kunde kann durch das Unternehmen selbst, durch bspw. Serviceleistungen mittels mobiler Endgeräte, digitalisiert werden. Der Datenaustausch und die zeitnahe Informationsweitergabe ist unerlässlich. Dafür müssen Schnittstellen, die wiederum zu Problematiken führen können, geschaffen werden.

Die Zukunft der Möbelbranche findet sich in der Logistik wieder, wobei weiterhin der Fokus auf den Kunden gelegt werden muss. Diese Betrachtungs- und Vorgehensweise stellt einen Umbruch zur Vergangenheit dar. Werden die Gelegenheiten und Bedrohungen und die daraus resultierenden Herausforderungen und Umstellungen beachtet, bietet der Omnichannel und die Logistik ein erfolgreicher Wettbewerbsfaktor in dem gesättigten Markt des Möbelhandels.

LITERATUR

[FD06]

Franke, Werner; Dangelmaier, Wilhelm (2006): RFID-Leitfaden für die Logistik. Gabler Verlag – ISBN 978-3-8349-9188-1

- [GL17] Gläß, Rainer; Leukert, Bernd (2017): Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation. Springer – ISBN 978-3-662-53331-4
- [Gra10] Graf, Alexander (2010): Das Transparenzdilemma im Internet. In: Web-Exzellenz im E-Commerce. Springer – 978-3-8349-1754-6
- [GS115] GS1 (2015): Auf dem Weg zum Omni-Channel-Retailing.
- [HG16] Heinemann, Gerrit; Gaiser, Christian W. (2016): SoLoMo – Always-on im Handel, Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shoppings. Springer – ISBN 978-3-658-13545-4
- [Hein13] Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Springer – ISBN 978-3-658-00850-5
- [Jäg16] Jäger, Reingard (2016): Multi-Channel im stationären Einzelhandel. Springer Gabler – 978-3-658-13027-5
- [Jos18] Jossé, Germann (2018): Balanced Scorecard. Ziele und Strategien messbar umsetzen. Beck-Wirtschaftsberater – 978-3-423-50961-9
- [Jos20] Jossé, Germann (2020): Krisenmanagement und Business Continuity. Vahlen – 978-3-8006-6426-9
- [KPMG18] KPMG (2018): Auf Zukunft eingerichtet: Studie zur Zukunft des Möbelmarktes in Deutschland.
- [LS08] Link, Jörg; Seidl, Franziska (2008): Der Situationsansatz als Erfolgsfaktor des Mobile Marketing. In: Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing. Springer – 9783540852964
- [Man89] Mann, Rudolf (1989): Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen. Mi-Wirtschaftsbuch – 9783478339353
- [Muc18] Muchna, Claus u. a. (2018): Grundlagen der Logistik: Begriffe, Strukturen und Prozesse. Springer Gabler – 978-3-658-18953-0
- [Pfo18] Pfohl, Hans-Christian (2018): Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Springer Vieweg – 9783662562277
- [Por85] Porter, Michael E. (1985): Wettbewerbsstrategie. Campus Verlag – 9783593361772
- [Rit14] Rittinger, Sebastian (2014): Multi-Channel-Retailing. Springer – ISBN 978-3-658-05197-6
- [Rös05] Rössing, Rolf von (2005): Betriebliches Kontinuitätsmanagement. Mitp-Verlag – 9783826614590
- [Rud13] Rudolph, Thomas (2013): Modernes Handelsmanagement: Eine Einführung in die Handelsbetriebslehre. Schäffer-Poeschel – ISBN 9783791028927
- [SchaB18] Schawel, Christian; Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Springer Gabler – 978-3-658-18917-4
- [SB15] Spee, Detlef; Bühner, Stefanie (2015): Retourenmanagement: Eine logistische Herausforderung; Theorie und Praxis zur Abwicklung von Warenrückgaben. Huss-Verlag – ISBN 978-3-944281-72-8
- [SchK14] Schramm-Klein, Hanna u. a. (2014): (R)Evolution des Mehrkanalhandels: Von Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing. Dt. Fachverlag – ISBN 978-3-86641-298-9
- [Schn15] Schneider, Willy (2015): Grundlagen der Handelsbetriebslehre. Books on demand – ISBN 9783738639940
- [Schu13] Schulte, Christof (2013): Logistik: Wege zur Optimierung der Supply chain. Vahlen – ISBN 978-3-8006-3995-3
- [Sie13] Siegfried, P. (2013): 21 Fallstudien aus dem Handel - Fallstudien zum Handelsmanagement, ISBN: 978-3-86924-474-7
- [Sie20] Siegfried, Patrick (2020): Handel 4.0 - Erfolgreiche Unternehmenskonzepte mit Arbeitsfragen and Lösungen, ISBN: 978-3-75197-975-7
- [VKS12] Vahrenkamp, Richard; Kotzab, Herbert; Siepermann, Christoph (2012): Logistik: Management und Strategien. Oldenbourg – 9783110473452
- [Zen06] Zentes, Joachim (2006): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH – ISBN 978-3-8349-9160-7
- INTERNETQUELLEN**
- [Aug15] Augenstein (2015): Die PESTEL-Analyse lässt uns die Unternehmenswelt verstehen. URL: <http://www.conmethos.com/blog/die-pestel-analyse-laesst-uns-die-unternehmen-sumwelt-verstehen/> – Überprüfungsdatum 2021-05-02

- [Aunk11] Aunkhofer, Benjamin (2011): SWOT-Analyse. URL: <https://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/swot-analyse/> – Überprüfungsdatum 2021-05-02
- [Dhl17] DHL (2017): Rund um die Lieferung bestens informiert. URL: <https://www.dhl.de/content/dam/dhlde/kampagnen/eCommerce/whitepaper-transparenz-lieferprozess.pdf> – Überprüfungsdatum 2021-05-02
- [EhiSta15] EHI/Statista (2015): Onlinehändler mit vielen Touchpoints erfolgreicher. URL: <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/onlinehaendler-mit-vielen-touchpoints-erfolgreicher/> - Überprüfungsdatum 21-07-28
- [Gab18] Gabler Wirtschaftslexikon (2018): E-Commerce. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-commerce-34215/version-257721> - Überprüfungsdatum 21-05-02
- [Hde20] HDE, Handelsverband Deutschland (2020): Zahlenspiegel 2020. URL: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10482 - Überprüfungsdatum 2021-07-28
- [Pwc19] PWC (2018): Die deutsche Möbelbranche. Struktur, Trends und Herausforderungen. URL: https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/die-deutsche-moebelbranche-marktueberblick-2019_neu.pdf – Überprüfungsdatum 2021-05-02
- [Rein18] Reintjes, Dominik (2018): Wie sich Läden für den Online-Handel wappnen. URL: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/mit-hilfe-von-ebay-wie-sich-laeden-fuer-den-online-handel-wappnen/21252094.html> – Überprüfungsdatum 2021-05-02