

Christopher Herb

Restrukturierung von Wertschöpfungsketten in der Digitalisierung

Eine Analyse der deutschen Schuhbranche vom Hersteller bis zum Konsumenten



Restrukturierung von Wertschöpfungsketten in der Digitalisierung

Eine Analyse der deutschen Schuhbranche
vom Hersteller bis zum Konsumenten

Von der Fakultät für Georessourcen und Materialtechnik der
Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Naturwissenschaften

genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Christopher Herb, M.Sc.

aus München

Berichter: Frau Univ.-Prof. Dr. phil. Cordula Neiberger
Herr Univ.-Prof. Dr. phil. Jürgen Rauh

Tag der mündlichen Prüfung: 17.12.2021

Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Universitätsbibliothek online verfügbar.

Geographische Handelsforschung

Herausgeber

Maike Dziomba, Sina Hardaker, Elmar Kulke,
Cordula Neiberger, Peter Pez, Jürgen Rauh

G
H
F
32

Schriftleitung

Jürgen Rauh (kommissarisch)

Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Geographie und Geologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Christopher Herb

Restrukturierung von Wertschöpfungsketten in der Digitalisierung

Eine Analyse der deutschen Schuhbranche
vom Hersteller bis zum Konsumenten



*Würzburg
University Press*

Dissertation, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
Fakultät für Georesourcen und Materialtechnik, 2021
Gutachter: Prof. Dr. phil. Cordula Neiberger, Prof. Dr. phil. Jürgen Rauh

D 82 (Diss. RWTH Aachen University, 2021)

Impressum

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Würzburg University Press
Universitätsbibliothek Würzburg
Am Hubland
D-97074 Würzburg
www.wup.uni-wuerzburg.de

© 2022 Würzburg University Press
Print on Demand

Titelbild: Christopher Herb

ISSN 2196-5811 (print)
ISSN 2626-8906 (online)
ISBN 978-3-95826-186-0 (print)
ISBN 978-3-95826-187-7 (online)
DOI 10.25972/WUP-978-3-95826-187-7
URN urn:nbn:de:bvb:20-opus-269564



This document - excluding the cover - is licensed under the
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-SA 4.0):
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
This CC license does not apply to third party material (attributed to another source)
in this publication.



The cover page is licensed under the Creative Commons
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License
(CC BY-NC-ND 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Vorwort

Die vorliegende Forschungsarbeit wurde im Zuge meiner Beschäftigung als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehr- und Forschungsgebietes Wirtschaftsgeographie der Dienstleistungen am Geographischen Institut der RWTH Aachen verfasst. Während dieser Zeit konnte ich auf die Unterstützung zahlreicher Personen vertrauen, denen ich nun im Folgenden danken möchte.

An erster Stelle möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Neiberger für das große Vertrauen in meine Arbeit, in mein Vorgehen sowie in mich als Person bedanken. Sie haben mir immer Rückhalt gegeben – sowohl in fachlichen als auch in außeruniversitären Angelegenheiten. Ihr großes Interesse an den Ergebnissen, Ihr immer offenes Ohr sowie Ihre Anregungen haben mich jedes Mal aufs Neue motiviert, „am Ball zu bleiben“. Die vielen gemeinsamen Gespräche waren immer sehr wertvoll für mich und haben wesentlich zum Abschluss dieser Arbeit beigetragen.

Des Weiteren möchte ich Herrn Prof. Dr. Rauh sehr herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Darüber hinaus ist es mir ein wichtiges Anliegen, mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen des Geographischen Instituts zu bedanken. Unabhängig von der Arbeitsgruppenzugehörigkeit konnte ich stets auf Rat und Tat vertrauen und während der Mittagspause auf neue Gedanken kommen. Dafür möchte ich mich bei Henrik Basche, René Delpy, Alexander Esch, Verena Esser, Simone Franssen, Sophia Groß-Fengels, Martin Knippertz, Swetlana Mamonova, Matthias Mensing, Stephan Pötter, Georg Stauch und vielen weiteren Personen bedanken. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle Caroline Mühl, Vera Schleiden und Philipp Schulte, denen ich für die Unterstützung während der gesamten Zeit am Institut, vor allem aber in den letzten beiden Jahren, ganz herzlich danken möchte.

Trotz bester Voraussetzungen am Institut wäre die Bearbeitung dieser Forschungsarbeit nicht ohne Unterstützung meiner Familie und Freunde möglich gewesen. Dies gilt speziell für meine Freundin, meine Mutter, meine Großeltern und meinen Otilianer, Aachener sowie Dresdner Freundeskreis, die mich in allen Lebenslagen so wundervoll unterstützen, aufbauen, aber auch kritisch hinterfragen. Widmen möchte ich diese Arbeit jedoch meiner Schwester, meiner längsten und besten Freundin.

Aachen, im August 2021

Christopher Herb

Inhalt

Vorwort	i
Verzeichnis der Abbildungen	vi
Verzeichnis der Tabellen	ix
Verzeichnis der Abkürzungen	xii
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit	3
1.2 Methodische Herangehensweise	5
1.3 Aufbau der Arbeit	7
2 Stand der Forschung	11
2.1 Grundlagen des Wertschöpfungskettenkonzeptes	11
2.1.1 Interaktionen zwischen Wirtschaftsakteuren	13
2.1.1.1 Grundlagen des Transaktionskostenansatzes	14
2.1.1.2 Grundlagen des Netzwerk-/Embeddedness-Ansatzes	16
2.1.2 Globale Waren- und Wertschöpfungsketten	17
2.1.2.1 Global Commodity Chains	17
2.1.2.2 Global Value Chains	20
2.1.2.3 Global Production Networks	28
2.1.3 Wahl des konzeptionellen Rahmens	29
2.2 Modifikationen von Wertschöpfungsketten	30
2.2.1 Vorüberlegungen zur Modifikation von Wertschöpfungsketten	31
2.2.1.1 Wertschöpfungskettenstruktur und Upgrading	31
2.2.1.2 Wertschöpfungskettenstruktur und die Einführung neuer Standards am Beispiel des britisch- afrikanischen Gemüsehandels	34
2.2.2 Modifikationen durch Digitalisierung	38
2.2.2.1 Digitalisierung als neue Rahmenbedingung	39
2.2.2.2 Auswirkungen auf Wertschöpfungsketten	43
2.2.2.2.1 Auswirkungen auf Zulieferer	45
2.2.2.2.2 Auswirkungen auf Hersteller und Händler	46
2.2.2.2.3 Auswirkungen auf Konsumenten	52
2.2.2.3 Gesamtüberblick	54
2.3 Zusammenführung der Ansätze und Forschungsbedarf	55
3 Die Schuhbranche in Deutschland	63
3.1 Strukturwandel innerhalb der deutschen Schuhbranche	63

3.1.1	Die Schuhproduktion	63
3.1.2	Der Handel mit Schuhen	68
3.2	Akteure der deutschen Schuhwertschöpfungskette	70
3.2.1	Industrie	71
3.2.2	Handel	72
3.2.3	Industrie- und Handelsverbände	74
3.2.4	Konsumenten	74
3.3	Die Wertschöpfungsketten der deutschen Schuhbranche vor der Digitalisierung	75
3.3.1	Vertikalisierungsstrategien innerhalb der deutschen Schuhbranche	76
3.3.2	Wertschöpfungsketten in der deutschen Schuhbranche vor dem Einfluss der Digitalisierung	78
3.4	Digitalisierung innerhalb der deutschen Schuhbranche	84
3.4.1	Online-Handel in der deutschen Schuhbranche	84
3.4.2	Digitale Warenwirtschaftssysteme und EDI in der deutschen Schuhbranche	90
3.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse	91
4	Methodik	93
4.1	Herangehensweise	93
4.2	Qualitative Forschung	94
4.2.1	Methodik der qualitativen Datenerhebung	94
4.2.2	Datenfixierung	98
4.2.3	Datenauswertung und -interpretation	99
4.3	Quantitative Forschung	99
4.3.1	Vorüberlegungen	100
4.3.2	Einkaufsstättenwahlmodell nach Heinemann (1976)	102
4.3.3	Durchführung der Konsumentenbefragung	107
4.3.4	Datenaufbereitung, -repräsentativität und -auswertung	112
4.4	Zusammenfassung Forschungsdesign	115
4.5	Kritische Reflexion der gewählten Methoden	116
5	Auswirkungen der Digitalisierung auf Wertschöpfungsketten	119
5.1	Status Quo der deutschen Schuhbranche aus Expertensicht	120
5.2	Die Herstellerseite	124
5.2.1	Sportartikelhersteller	124
5.2.1.1	Produktion und Zulieferer	125
5.2.1.2	Strategie, Vertrieb und Digitalisierung	128
5.2.1.3	Zusammenführung: Sportartikelhersteller und Wertschöpfungskettenbeziehungen	132
5.2.2	Klassische Hersteller	134
5.2.2.1	Produktion und Zulieferer	135
5.2.2.2	Strategie, Vertrieb und Digitalisierung	137
5.2.2.3	Zusammenführung: Klassische Hersteller und Wertschöpfungskettenbeziehungen	146

5.3	Die Handelsseite	148
5.3.1	(Stationärer) Fachhandel.....	149
5.3.1.1	Inhabergeführte Einzelhandelsunternehmen und Filialisten.....	149
5.3.1.2	Einkaufsvereinigungen.....	150
5.3.1.3	Fachhändlerbasierte Online-Plattform Schuhe24.de	156
5.3.1.4	Zusammenführung: Stationärer Fachhandel und Wertschöpfungskettenbeziehungen.....	158
5.3.2	Schuhdiscounter: Deichmann	161
5.3.3	Online-Händler in der Schuhbranche	162
5.3.4	Branchenfremde Akteure und sonstige Händler	167
5.4	Konsumenten aus Expertensicht	169
5.5	Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung	171
5.5.1	Allgemeine Auswirkungen der Digitalisierung auf WSK	171
5.5.2	Auswirkungen der Digitalisierung auf Akteure und Beziehungen.....	172
5.5.3	Konzeptionelle Schlussfolgerungen	181
5.6	Implikationen für die Untersuchung des Konsumentenverhaltens....	184
6	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Schuhkauf aus Sicht der Konsumenten.....	189
6.1	Die Wahl des Einkaufskanals	190
6.2	Die Wahl der Einkaufsstätte	194
6.2.1	Vertrieb von Sportartikelherstellerprodukten	197
6.2.2	Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller	201
6.2.3	Gegenüberstellung des Eigenvertriebs von Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern	203
6.2.4	Abhängigkeit von Online-Händlern/Online-Plattformen.....	204
6.3	Anforderungen von Konsumenten an den stationären Fachhandel hinsichtlich der Digitalisierung.....	206
6.3.1	Werbung und Vertrieb	207
6.3.2	Interne Logistik und Verkaufsfläche	211
6.4	Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	216
6.4.1	Einkaufskanal und Einkaufsstätte	216
6.4.2	Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten	220
6.4.3	Abschließende Darstellung der überprüften Hypothesen	224
7	Schlussbetrachtung.....	225
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen	225
7.2	Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse und Ausblick	233
	Literatur.....	235
	Verzeichnis der Anhänge.....	275

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Übersichtsgrafik zum Aufbau der Forschungsarbeit	9
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen der optimalen Koordinationsform und der Transaktionsspezifität.....	15
Abbildung 3: Global Commodity Chain Modell	18
Abbildung 4: Koordinationsformen der Global Value Chain Governance.....	25
Abbildung 5: Smile-Kurve	32
Abbildung 6: Entwicklung der Wertschöpfungsaktivitäten mexikanischer Unternehmen in Torreón	33
Abbildung 7: Britisch-afrikanische Gemüsewertschöpfungskette 1970er und 1980er Jahre	35
Abbildung 8: Britisch-afrikanische Gemüsewertschöpfungskette 1990er Jahre	37
Abbildung 9: Penetration sämtlicher Masseninformations-, -kommunikations- und -unterhaltungstechnologien sowie deren technische Weiterentwicklungen	40
Abbildung 10: Vereinfachte Darstellung einer allgemeinen (globalen) Wertschöpfungskette	45
Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des Güter-, Finanz- und Informationsstroms entlang einer klassischen stationären Warenkette	47
Abbildung 12: Darstellung der Intermediationshypothese	49
Abbildung 13: Darstellung der Disintermediationshypothese	51
Abbildung 14: Darstellung Wertschöpfungskette unter Einfluss von Digitalisierung und E-Commerce	54
Abbildung 15: Anzahl der in Deutschland produzierten Paar Schuhe und Anzahl der in Deutschland importierten Paar Schuhe (in Millionen)	66
Abbildung 16: Anteile der wichtigsten Import- und Exportländer (nach Menge).....	67
Abbildung 17: Zeitliche Entwicklung der Unternehmensanzahl im stationären Schuheinzelhandel in Deutschland	70
Abbildung 18: Wertschöpfungskette Sportartikelhersteller	79
Abbildung 19: Wertschöpfungskette Klassische Schuhhersteller	80
Abbildung 20: Wertschöpfungskette Fachhandel.....	81

Abbildung 21: Wertschöpfungskette Große Handelsunternehmen/ Schuhdiscounter	82
Abbildung 22: Überblick über Schuhbranche vor dem Einfluss der Digitalisierung.....	83
Abbildung 23: Umsatz Online-Handel mit Schuhen in Deutschland seit 2014.....	86
Abbildung 24: Umsatz im Online-Handel sowie Anteil am Gesamtumsatz des stationären Einzelhandels mit Schuhen in Deutschland.....	87
Abbildung 25: Gliederung der durchgeführten Experteninterviews	96
Abbildung 26: Modellübersicht: Verändertes Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) sowie die in der Erhebung untersuchten Determinanten der Einkaufsstätten- bzw. Einkaufskanwahl	105
Abbildung 27: Befragungsstandorte der Erhebung im März 2019 (Stadt Aachen).....	108
Abbildung 28: Zusammenfassung des gewählten Forschungsdesigns.....	115
Abbildung 29: Aufbau des Kapitels 5 zur Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung	119
Abbildung 30: Speedfactory Adidas in Ansbach	127
Abbildung 31: Sneakerwand der ANWR in einem Einzelhandelsgeschäft.....	131
Abbildung 32: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen der Sportartikelhersteller	134
Abbildung 33: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen klassischer Hersteller	148
Abbildung 34: Schaubild Organisation Schuhe.de.....	152
Abbildung 35: Aufbau der Plattform Schuhe24.de als Vermittler zwischen Fachhändlern und angeschlossenen Kooperationspartnern.....	157
Abbildung 36: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen des Fachhandels	160
Abbildung 37: Visualisierung der im Rahmen dieser Arbeit erkennbaren Wertschöpfungskettenbeziehungen von Schuhdiscontern am Beispiel Deichmann	162
Abbildung 38: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen von Zalando und Amazon sowie weiterer Online- Handelsakteure.....	167
Abbildung 39: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen der branchenfremden Akteure bzw. des sonstigen Handels.....	169
Abbildung 40: Aufbau des Kapitels 6 zur Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	189
Abbildung 41: Prozessabläufe je nach Kanalwahl des erweiterten Einkaufskanwahlmodells	194

Abbildung 42: Von Konsumenten gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) beim Kauf von Produkten der Marken Adidas, Nike sowie Puma	199
Abbildung 43: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Werbungs- und Vertriebsaktivitäten des stationären Fachhandels über alle Befragten	207
Abbildung 44: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Werbungs- und Vertriebsaktivitäten des stationären Fachhandels unterteilt nach Internetaffinität	208
Abbildung 45: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Logistik- und Verkaufsflächenaktivitäten des stationären Fachhandels über alle Befragten	212
Abbildung 46: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Logistik- und Verkaufsflächenaktivitäten des stationären Fachhandels unterteilt nach Internetaffinität	213
Abbildung 47: Wertschöpfungskettenstruktur der deutschen Schuhbranche	227

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der zentralen Waren-/Wertschöpfungskettenansätze.....	12
Tabelle 2: Die drei Hauptdimensionen einer Global Commodity Chain.....	19
Tabelle 3: Übersicht und Erläuterung der drei Determinanten des Global Value Chain Konzeptes	22
Tabelle 4: Determinanten und Koordinationsformen des Global Value Chain Konzeptes.....	23
Tabelle 5: Evolution der Koordinationsformen vom Transaktionskosten- bis zum GVC-Ansatz.....	26
Tabelle 6: Vier Formen des ökonomischen Upgradings.....	27
Tabelle 7: Ausgewählte Fallstudien zum Thema Upgrading.....	28
Tabelle 8: Zentrale Strategieziele von britischen Supermarktunternehmen im Gemüsehandel	36
Tabelle 9: Beziehungsformen im E-Commerce.....	41
Tabelle 10: Arten von Warenwirtschaftssystemen	42
Tabelle 11: Ausgewählter Literaturüberblick betriebswirtschaftlicher Betrachtungen zum Thema Disintermediation	52
Tabelle 12: Anfallende TAK für Konsumenten beim Online-Kauf.....	53
Tabelle 13: Unternehmen(sgruppen) im Schuheinzelhandel in Deutschland mit den meisten Standorten (2020).....	73
Tabelle 14: Bekanntheit und Kaufverhalten ausgewählter Schuhmarken aus Deutschland (D), Österreich (AUT) und der Schweiz (CH).....	75
Tabelle 15: Ausgewählte Markenschuhhersteller mit bzw. ohne eigenen Online-Shop.....	89
Tabelle 16: Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen.....	94
Tabelle 17: Prozessschritte des Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976).....	103
Tabelle 18: Operationalisierung und Umsetzung der Einleitungsfragen	109
Tabelle 19: Operationalisierung und Umsetzung der Fragen zum letzten Schuhkauf.....	110
Tabelle 20: Operationalisierung und Umsetzung allgemeiner Fragen zum Schuhkauf.....	111
Tabelle 21: Operationalisierung und Umsetzung soziodemographischer Fragestellungen.....	111

Tabelle 22: Stichprobenverteilung der Variablen Alter und Geschlecht nach durchgeführter Gewichtung	112
Tabelle 23: Kategorisierung der Variable LE3a zur Wahl der Schuhmarke	113
Tabelle 24: Kategorisierung der Variable LE3b zur Wahl der Einkaufsstätte	113
Tabelle 25: Geographische Lage der Produktionsstätten von Schuhwaren der Unternehmen Adidas, Nike und Puma im Jahr 2019 bzw. 2020	125
Tabelle 26: Top 10 der stärksten Schuhlieferanten der Verbundgruppe ANWR	155
Tabelle 27: Charakterisierung der untersuchten Akteure hinsichtlich Digitalisierung, Up-/Downgrading sowie der Koordinationsformen (Darstellung über drei Seiten)	173
Tabelle 28: Gegenüberstellung der Governanceformen des GVC-Ansatzes mit den Ergebnissen der Experteninterviews hinsichtlich Macht- und Digitalisierungsasymmetrie	182
Tabelle 29: Übersicht über Hypothesen zu Vertriebswegen von Herstellern ($H_{\text{Herst.}}$)	186
Tabelle 30: Übersicht über Hypothesen zu Anforderungen der Konsumenten an Digitalisierung im stationären Handel (H_{StatH})	187
Tabelle 31: Ausgewählte Charakteristika zum Schuhkauf	191
Tabelle 32: Charakterisierung von Käufergruppen anhand soziodemographischer Determinanten	192
Tabelle 33: Gewählte Schuhmarken (gruppiert) des letzten Einkaufs	195
Tabelle 34: Meistgewählte Schuhmarken des letzten Einkaufs (absolut)	195
Tabelle 35: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs	196
Tabelle 36: Gewählte Einkaufsstätten des letzten Einkaufs (absolut)	197
Tabelle 37: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs eines Schuhpaares eines Sportartikelherstellers	198
Tabelle 38: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern und Einkaufsstätten von „Nicht-Sportartikelherstellern“	200
Tabelle 39: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs eines Schuhpaares eines klassischen Herstellers	201
Tabelle 40: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern und Einkaufsstätten von „Nicht-Klassischen Herstellern“	202
Tabelle 41: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Eigen- zu Fremdvertrieb bei Produkten von Sportartikelherstellern und Produkten klassischer Hersteller	203

Tabelle 42: Gegenüberstellung des Vertriebsverhältnisses von Online-Händlern/Online-Plattformen zu übrigen Einkaufsstätten bei Produkten von Sportartikelherstellern und Produkten klassischer Hersteller	205
Tabelle 43: Überprüfung Hypothesen H_{StatH_1} sowie H_{StatH_2} mittels Chi-Quadrat-Test, Cramer's V und Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman.....	209
Tabelle 44: Partielle Korrelationen zwischen den einzelnen Werbungs- bzw. Vertriebsaktivitäten und der Internetaffinität unter Berücksichtigung der Kontrollvariable „Alter“	210
Tabelle 45: Überprüfung Hypothesen H_{StatH_3} sowie H_{StatH_4} mittels Chi-Quadrat-Test, Cramer's V und Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman.....	214
Tabelle 46: Partielle Korrelationen zwischen den einzelnen Logistik- bzw. Verkaufsflächenaktivitäten und der Internetaffinität unter Berücksichtigung der Kontrollvariable „Alter“	215
Tabelle 47: Zusammenfassung der Überprüfung aller (übergeordneten) Hypothesen der quantitativen Konsumentenbefragung	224

Verzeichnis der Abkürzungen

ANWR	Ariston-Nord-West-Ring (Einkaufsvereinigung)
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BDSE	Bundesverband des Deutschen Schuheinzelhandels e.V.
BEVH	Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.
BLE	Bundesverband des Deutschen Lederwareneinzelhandels e.V.
BTE	Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V.
CRM	Customer-Relationship-Managementsystem
ECC	European Clearing Center
E-Commerce	Electronic Commerce
EDI	Electronic Data Interchange
EKK	Einkaufskanal
EKS	Einkaufsstätte
EU	Europäische Union
FOC	Factory Outlet Center
GCC	Global Commodity Chain
GIK	Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG
GLN	Globale Lokalisationsnummer (bereitgestellt durch GS1)
GPN	Global Production Network
GS1	Global Standards 1
GVC	Global Value Chain
HDE	Handelsverband Deutschland e.V.
HDS/L	Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
NOS	Never-Out-of-Stock
PoS	Point of Sale
SABU	Salamander-Bund (Einkaufsvereinigung)
TAK	Transaktionskosten
WSK	Globale Wertschöpfungskette
WTO	Welthandelsorganisation
WWS	Warenwirtschaftssystem

In dieser Forschungsarbeit wird das generische Maskulinum zur besseren Lesbarkeit verwendet. Diese Sprachform bezieht sich jedoch immer zugleich auf weibliche, männliche und diverse Personen. Bei geschlechterspezifischen Unterschieden, beispielsweise Statistiken, ist dies entsprechend gekennzeichnet.

1 Einleitung

Globale Wertschöpfungsketten (WSK) bilden heute in besonderer Weise die Komplexität von Informations- und Austauschprozessen ab. Dies ist vorrangig auf eine Vielzahl von Entwicklungsprozessen, z.B. gesellschaftliche, wirtschaftliche sowie vor allem technologische Veränderungen, zurückzuführen. Seit Beginn der industriellen Revolution und der damit verbundenen Erschließung von besseren Herstellungs- und Transportmöglichkeiten unterliegt der Warenhandel einer ständigen Fortentwicklung.

“In the pre-globalization world, each village made most of what it consumed. Production and consumption were forced together by poor transportation technology” (BALDWIN 2013: S. 14). Überregionaler sowie internationaler Warenaustausch waren bis zu Beginn des 19. Jahrhunderts äußerst eingeschränkt. Erst mit der Erfindung der Dampfmaschine und deren Weiterentwicklung zu Eisenbahn und Dampfschiff gelang es, Produktions- und Konsumort langsam voneinander zu trennen. Sowohl Transport als auch Herstellungskosten konnten enorm gesenkt werden (vgl. AMADOR / DIMAURO 2015: S. 15 f.; INOMATA 2017: S. 17). Zudem ergaben sich, wie beispielsweise ADAM SMITH (1776) in seinen Überlegungen zur Arbeitsteilung beschreibt, neue Möglichkeiten für komplexe Produktionen an einem Ort, z.B. in Fabriken. BALDWIN bezeichnet dies als „First Unbundling“, als erste Entbündelung der Produktion. Besonders deutlich wurde diese Entbündelung in Europa und Nordamerika in den 1960er Jahren. Steigende Löhne im Inland bei zeitgleich sinkenden Transportkosten führten in sämtlichen (Konsumgüter-)Branchen zu Auslagerungsschritten der Produktion in Länder mit geringeren Lohnniveaus, vorwiegend in Länder des globalen Südens (vgl. GEREFFI / LEE 2012: S. 25). Die dortigen Lohnkostenvorteile in der meist arbeitsintensiven Herstellung *“made separation profitable”* (BALDWIN 2013: S. 16). Begriffe wie Outsourcing, Offshoring, Produktionsinternationalisierung oder internationale Segmentierung der Produktion wurden entsprechend in der Literatur diskutiert (vgl. AMADOR / DIMAURO 2015: S. 14). JONES / KIERZKOWSKI (1990: S. 31) fassen diese unter dem Begriff der Fragmentierung zusammen. Während Transportkosten immer geringer wurden, bildeten Kommunikationskosten zunächst weiterhin einen erheblichen Ausgabenfaktor. Dies änderte sich ab den 1980er Jahren, als moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), wie das Telefax und schließlich das Internet, den Warenaustausch weiter vereinfachten (vgl. INOMATA 2017: S. 17). Durch IKT war es fortan möglich, komplexe Informationen kodifizierbar zu machen und über große Distanzen auszutauschen. Somit konnten Produktionsschritte unabhängig von ihrem Komplexitätsgrad räumlich voneinander getrennt werden. Diese Produktionsfragmentierung durch IKT bezeichnet BALDWIN als „Second Unbundling“ (vgl. BALDWIN 2013: S. 16 ff.; PÖCHHACKER-TRÖSCHER et al. 2017: S. 17).

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts durchläuft die Schuhproduktion in Deutschland einen solchen Transformationsprozess. Aufgrund der großen Anzahl an sich verändernden Rahmenbedingungen kann sogar von mehreren Teilprozessen gesprochen werden. Während Schuhe zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch als funktionales Kleidungsstück gesehen wurden, entwickelten sich Schuhe in den 1920er Jahren immer mehr zu einem modischen Produkt. Die zu diesem Zeitpunkt gleichzeitig eingeführte Massenproduktion führte zu einer stark ausgeprägten Schuhindustrie in Deutschland, wie beispielsweise das Schuhcluster Pirmasens zeigte (SCHAMP 2005: S. 617 ff.). Dies änderte sich jedoch in den 1960er Jahren entscheidend. Auch die Schuhproduktion in Deutschland wurde von der Globalisierung und der damit verbundenen Fragmentierung erfasst, wenngleich die Auslagerungsschritte, im Gegensatz zu anderen Branchen, zunächst nach Süd-, später nach Osteuropa und erst anschließend in den asiatischen Raum vollzogen wurden. Die Anzahl der in Deutschland ansässigen Industriebetriebe der Schuherstellung sank folglich zwischen den 1960er und den 2010er Jahren um mehr als 90 % (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 35; HDS/L 2016: S. 5). Zur selben Zeit kam es nicht nur auf Industrie-, sondern auch auf Handelsseite zu bedeutenden Veränderungen. Zum einen ist der allgemeine Betriebsformenwandel als ein wesentlicher Treiber zu nennen. So werden auch im Schuhhandel unter anderem neue Bedienungsformen (Selbstbedienung) eingesetzt und Geschäfte mit größeren Betriebsflächen eröffnet. Zum anderen kommt es zur Ausbildung einer heterogenen Handelslandschaft: Neben dem traditionellen, oftmals inhabergeführten Fachhandel nutzen große Handelsunternehmen die Schwächung der Schuhindustrie, indem sie vertikale Konzepte entwickeln. Mithilfe eigener globaler Zulieferstrukturen werden eigene unabhängige Wertschöpfungsketten ins Leben gerufen. Demgegenüber versuchen Herstellerunternehmen, durch eigene Verkaufsstellen Einfluss auf den Handel zu nehmen bzw. diesen sogar zu umgehen (vgl. BERTRAM 2008: S. 23). Zusätzlich drängen branchenfremde Anbieter, vor allem aus dem Modebereich, in den Schuhmarkt und verschärfen die Konkurrenzsituation weiter.

In besonderer Weise werden sowohl globale Wertschöpfungsketten als auch der Transformationsprozess innerhalb der deutschen Schuhbranche nun von einem neuen Faktor durchdrungen: der Digitalisierung. Während der Begriff der Digitalisierung zunächst nur die Umwandlung analoger in digitale Daten bezeichnet, wird dieser mittlerweile sogar als transformatorischer Prozess verstanden *“that is used to restructure economies, institutions and society on a system level”* (RACHINGER et al. 2019: S. 2). Die Auswirkungen der Digitalisierung sind vielschichtig. WOLF / STROHSCHEN (2018: S. 58) halten daher folgende „Objekte“ als Adressaten der Digitalisierung fest: Unternehmen, Wertschöpfungs- und Geschäftsprozesse, Humanressourcen sowie Produkte. Somit wird deutlich, dass die Digitalisierung grundlegende Veränderungen für sämtliche Ebenen von Wertschöpfungsketten bereithält, unter anderem neue Produktionstechnologien (z.B. 3D-Druck), neue Kommunikationstechnologien (z.B. digitale Warenwirtschaftssysteme) oder mit dem Online-Handel sogar eine neue Form des Handels (vgl. HEINEMANN 2013: S. 4 ff.; BMWi 2020a). Für Unternehmen ergeben sich folglich Chancen durch die Nutzung neuer Technologien oder durch den Aufbau neuer Beziehungen zu Marktteilnehmern, aber auch Herausforderungen, den Anforderungen folgen

zu können und die eigene Strategie dementsprechend anzupassen (vgl. RACHINGER et al. 2019: S. 2).

Diese Veränderungen sind bisweilen auch innerhalb der deutschen Schuhbranche zu erkennen: Neue (Online-)Akteure etablieren sich auf dem Markt, während sich bestehende Akteure an die neuen Rahmenbedingungen anpassen müssen oder aus Wertschöpfungsketten gedrängt werden. Neben den wertschaffenden Akteuren zeigt sich bereits auch auf Seiten der Konsumenten eine Veränderung. Die Digitalisierung und darunter speziell der Online-Handel beeinflusst zunehmend das Einkaufsverhalten der Konsumenten. So wurde allein im Jahr 2020 4,84 Milliarden Euro Umsatz mit Schuhen im Internet in Deutschland erzielt. Das jährliche Umsatzwachstum betrug dabei zwischen 2014 und 2020 mindestens je 7 % (vgl. BEVH 2018b; BEVH 2020; BEVH 2021). Folglich setzen Digitalisierungsprozesse die Akteure der Schuhbranche zusätzlich zu den bereits bestehenden Veränderungen unter Druck. Dies trifft besonders auf den stationären inhabergeführten Einzelhandel zu. So hat sich die Zahl der Fachhandelsunternehmen zwischen 2000 (7.247) und 2017 (3.818) beinahe auf die Hälfte verringert, Betriebe mit einem Jahresumsatz von unter 500.000 Euro sogar um mehr als die Hälfte (vgl. BDSE 2019).

1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit

„Der digitale Wandel sorgt nicht nur für neue Produkte und Dienste, sondern auch für einen Umbruch tradierter Marktlogiken“ (BMW i 2021).

Sowohl Gesellschaft als auch Wirtschaft werden derzeit maßgeblich vom digitalen Wandel beeinflusst. So verändern sich nicht nur Produkte durch technologische Entwicklungen, sondern auch Verhaltensweisen, wie die Art und Weise der Kommunikation oder Konsumgewohnheiten (vgl. BMW i 2021). Angesichts der vielschichtigen Prozesse rund um die Digitalisierung, die sowohl Industrie als auch Handel und Konsumenten betreffen, liegt die Vermutung nahe, dass sich die Akteure sowie die Beziehungen zwischen ihnen derzeit in einer Phase der Neuorientierung bzw. -ordnung befinden. An dieser Stelle setzt die vorliegende Forschungsarbeit an, indem die Frage nach den konkreten Auswirkungen der Digitalisierung auf Wertschöpfungsketten gestellt wird. Die Schuhbranche in Deutschland soll dazu als konkretes Untersuchungsbeispiel dienen. Als Teil der Modeindustrie gelten Schuhe als klassisches Konsumgut und bieten daher ein hohes Übertragungspotenzial auf andere Branchen. Folglich ist die Zielstellung dieser Arbeit zweigeteilt: Zum einen soll die Forschungsarbeit einen Beitrag aus wirtschaftsgeographischer Sicht zum Konzept der globalen Wertschöpfungsketten im Rahmen der Digitalisierung leisten. Zum anderen soll die Arbeit dem näheren Verständnis des Praxisbeispiels (Schuhbranche in Deutschland) dienen, indem die Entwicklung und Herausforderungen der ansässigen Akteure im Zuge der Digitalisierung herausgearbeitet werden. Da die aktuelle Situation des stationären Handels aufgrund der Digitalisierungsprozesse besonders prekär erscheint, soll sich ein wesentlicher Teil der Arbeit auf diesen

Akteur fokussieren. Dem stationären Handel sollen wissenschaftliche Erkenntnisse geliefert werden, auf deren Basis Handlungsempfehlungen für die zukünftige Ausrichtung möglich sind. Der Zielsetzung folgend liegt der Schwerpunkt dieser Forschungsarbeit auf dem konsumentennahen Teil der Wertschöpfungskette. Die Betrachtung von Zulieferstrukturen rückt daher in den Hintergrund.

Um die genannte Zielstellung umfassend untersuchen zu können, wurden insgesamt vier Forschungsfragen definiert, die im Folgenden vorgestellt werden. Eine genauere Ableitung der Forschungsfragen ist in Kapitel 2.3 dargestellt.

Werden Wertschöpfungsketten aus heutiger Sicht betrachtet, stellt sich zunächst die Frage, inwiefern die Digitalisierung bestehende Kettenstrukturen und Akteursabfolgen verändert hat. Die Bandbreite der Auswirkungen scheint groß, da bisherige Strukturen aufgebrochen und verändert oder gänzlich neu ausgebildet werden könnten. Zudem stellt sich die Frage, welche Form(en) des Handels sich in diesem Prozess entwickeln konnten. Davon ausgehend beschäftigt sich Forschungsfrage 1 mit der Konfiguration von Wertschöpfungsketten unter dem Einfluss der Digitalisierung.

Forschungsfrage F1: Digitalisierung und Konfiguration

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf bisherige Wertschöpfungskettenstrukturen? Ergeben sich in diesem Zusammenhang neue Strukturen, z.B. durch Intermediation, oder werden bestehende Formen, z.B. durch Disintermediation, verdrängt?

Neben dem Gesamtkonstrukt der Wertschöpfungskettenstruktur zeigen die bisherigen Ausführungen, dass die Digitalisierung auch Auswirkungen auf die einzelnen Akteure hat. Eine Neuordnung von WSK-Strukturen geht in der Regel mit Veränderungen in der Steuerungsmacht von Wertschöpfungsketten einher, indem neue bzw. andere Akteure dominierende Rollen einnehmen (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004). Daher stellt sich die Frage, inwiefern Akteure eine Besser- bzw. Schlechterstellung im Zuge der Digitalisierung erfahren und welche Auswirkungen dies auf die Beziehung zwischen bereits bestehenden und neuen Akteuren nach sich zieht. Forschungsfrage 2 soll demnach die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Koordination bzw. Steuerungsmacht von Wertschöpfungsketten betrachten.

Forschungsfrage F2: Digitalisierung und Koordination

Welche Akteurskonstellationen entstehen innerhalb einer Branche im Zuge der Digitalisierung? Welche Akteure erfahren welche Vor- und Nachteile durch die Digitalisierung und in welcher Beziehung stehen diese Akteure zueinander? Welche Rolle spielt der Konsument in diesem Gefüge?

Der technische Fortschritt stellt gleichermaßen Chancen und Risiken für Unternehmen dar, neue Bereiche und Tätigkeiten zu erschließen. Dennoch kann technischer Fortschritt auch bedeuten, dass in Branchen übliche Anforderungen und Standards verschoben bzw. erhöht werden. Vor diesem Hintergrund befasst sich Forschungsfrage 3 mit der Fragestellung, ob und welche technischen Anforderungen in Wertschöpfungsketten

existieren und ob diese ausschlaggebend für eine (weitere) Teilnahme von Akteuren an den Wertschöpfungsketten sind.

Forschungsfrage F3: Technische Anforderungen

Welche technischen Anforderungen zur Teilnahme an Wertschöpfungsketten bringt die Digitalisierung mit sich und wie wirken sich diese auf Wertschöpfungsketten und ihre Akteure aus?

Zuletzt soll konkret das Konsumentenverhalten im Zuge der Digitalisierung betrachtet werden, indem die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten, sowohl von stationären als auch Internet-Käufen, untersucht werden. Besonders durch den Online-Handel scheinen sich die Anforderungen und Erwartungen der Konsumenten an das Einkaufen verändert zu haben. Es stellt sich somit die Frage, welche Anforderungen seitens der Konsumenten nun auf das stationäre Einkaufen übertragen werden. Demnach beschäftigt sich Forschungsfrage 4 mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Konsumentenverhalten. Dabei wird besonderer Fokus auf die dadurch entstehenden Erwartungen an den stationären Handel gelegt.

Forschungsfrage F4: Digitalisierung und Konsumentenverhalten

Welche Wirkung hat die Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten und welche Anforderungen und Erwartungen haben Konsumenten im Zuge der Digitalisierung an Verkaufsstellen im stationären Einzelhandel?

Alle Forschungsfragen werden am Beispiel der gewählten Forschungsbranche, der deutschen Schuhbranche, untersucht.

1.2 Methodische Herangehensweise

Um die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wertschöpfungsketten aus wirtschaftsgeographischer Sicht zu analysieren, wurde der Global Value Chain (GVC) Ansatz nach GEREFFI et al. (2005) als konzeptioneller Rahmen ausgewählt. Dieser bietet anhand seiner Vielzahl an Analysedimensionen die Möglichkeit, Wertschöpfungsketten auf verschiedenen Ebenen zu betrachten. Darunter sind speziell die Input-Output-Struktur zur Erfassung von Wertschöpfungskettenstrukturen, das Upgrading zur Analyse der Entwicklung von Akteuren und die Governance zur Untersuchung der Beziehungen zwischen den Akteuren sowie der Steuerungsmacht innerhalb von Wertschöpfungsketten zu nennen. Auf dem Konzept der GVC aufbauend wurde folgende methodische Herangehensweise gewählt.

Die Untersuchung der Forschungsfragen wurde in zwei methodische Bereiche, einen qualitativen sowie einen quantitativen Teil, gegliedert. Während der qualitative Forschungsansatz die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskettenstruktur der Schuhbranche selbst sowie deren Akteure und Steuerungsmacht in den Fokus stellt, steht innerhalb des quantitativen Teils das Konsumentenverhalten im Zuge der Digitalisierung im Mittelpunkt.

Zu Beginn des Forschungsprozesses erfolgte eine umfassende Literatur- und Dokumentenanalyse, um die Struktur und die zentralen Akteure (Industrie, Handel und Institutionen) der Schuhbranche in Deutschland zu identifizieren. Aufgrund des hohen explorativen Grades der Untersuchung wurden leitfadengestützte Experteninterviews als qualitative Methode herangezogen (vgl. DÖRING / BORTZ 2016c: S. 375). Zwischen 2016 und 2019 wurden insgesamt 18 Experten unterschiedlicher Akteure befragt. Die Interviews ermöglichten es, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Konfiguration, die Koordination sowie die technischen Anforderungen der Schuhwertschöpfungsketten näher zu betrachten. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews wurden dazu mit den Erkenntnissen aus einer Sekundäranalyse, unter anderem von wissenschaftlichen Beiträgen, Unternehmensberichten und Statistiken, angereichert und verglichen (vgl. DÖRING / BORTZ 2016g: S. 192).

Demgegenüber wurden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten mithilfe einer quantitativ angelegten Konsumentenbefragung untersucht. Dazu wurde das Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) herangezogen, das aufgrund seiner Ausrichtung auf den stationären Handel um digitale Aspekte erweitert werden musste. Das Einbeziehen des Modells ermöglichte es, Offline- und Online-Einkaufsprozesse von Konsumenten sowie die dafür ausschlaggebenden Determinanten im Vergleich zu betrachten. Somit konnten auch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews bzw. die Einschätzungen der Experten aus Sicht der Konsumenten hinterfragt und eingeordnet werden. Darüber hinaus wurden die Anforderungen sowie die Erwartungshaltung von Konsumenten gegenüber Geschäften des stationären Handels berücksichtigt. Die Befragung selbst wurde im Zuge eines Projektseminars im Masterstudiengang Wirtschaftsgeographie der RWTH Aachen im März 2019 durchgeführt. Dabei handelte es sich um eine persönliche standardisierte Befragung, die an fünf Standorten der Aachener Innenstadt umgesetzt wurde. Insgesamt konnten über 1.200 Personen befragt werden.

Aufgrund des Erhebungszeitraums von 2016 bis 2019 handelt es sich im Folgenden um eine Untersuchung vor dem Einfluss der Covid-19-Pandemie. Die im Zuge der Lockdowns aufkommende Digitalisierungsdynamik, vor allem im inhabergeführten Einzelhandel, konnte dementsprechend nicht abgebildet werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

In **Kapitel 1** wurde bereits ein erster Einblick in das Forschungsvorhaben gegeben. Nach der inhaltlichen Einführung wurden die Zielstellung und die damit verbundenen Forschungsfragen definiert. Im Anschluss erfolgte eine knappe Darlegung der methodischen Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfragen. Zuletzt soll der strukturelle Aufbau dieser Forschungsarbeit vorgestellt werden. Diese ist in insgesamt sieben Kapitel unterteilt, eine entsprechende Übersicht über alle Kapitel mit den jeweiligen zentralen Inhalten ist in Abbildung 1 am Ende dieses Unterkapitels dargestellt.

Das daran anschließende **Kapitel 2** befasst sich mit dem Konzept der Global Value Chains. Nach der Vorstellung verschiedener wirtschaftsgeographischer Produktionskettenansätze erfolgt die Darstellung des aktuellen Forschungsstandes aus Sicht der GVC. Insbesondere die Modifikation von WSK bildet einen zentralen Schwerpunkt des Kapitels. Dabei soll die allgemeine Betrachtung von Modifikationen Rückschlüsse auf die Thematik der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf WSK zulassen. Speziell die beiden betriebswirtschaftlichen Ansätze der Intermediation bzw. der Disintermediation finden als mögliche Folgen der Digitalisierung an dieser Stelle Berücksichtigung. Ziel des Kapitels ist es, die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung auf WSK herauszuarbeiten sowie den sich daraus ergebenden Forschungsbedarf zu benennen.

Kapitel 3 befasst sich mit der Vorstellung der Schuhbranche in Deutschland als gewähltes Untersuchungsbeispiel. In diesem Kapitel sollen die historischen Verflechtungen aufgedeckt sowie die aktuell relevanten Akteure identifiziert werden. Zudem werden die WSK-Strukturen vor dem Einfluss der Digitalisierung sowie die vorherrschenden Branchenprozesse erörtert. Zuletzt erfolgt ein erster Einblick in den Digitalisierungsstand der deutschen Schuhbranche.

In **Kapitel 4** wird die methodische Herangehensweise detailliert dargestellt. Diese ist in zwei Bereiche, eine qualitative und eine quantitative Untersuchung, gegliedert. Während im qualitativen Teil vor allem der Zugang zu den Experten aus der Schuhbranche und die Befragung selbst im Fokus stehen, befasst sich der quantitative Teil mit dem Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976), dem Aufbau des standardisierten Fragebogens sowie den statistischen Auswertungsverfahren der Konsumentenbefragung.

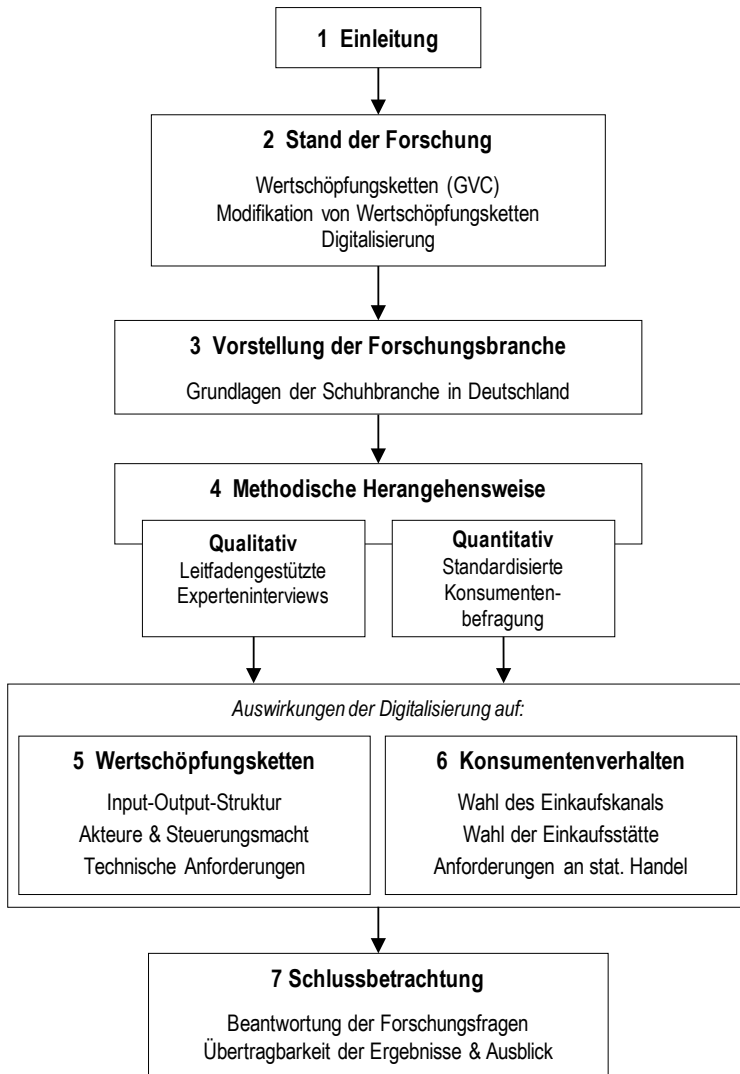
Die Darstellung der Ergebnisse der beiden Untersuchungen ist in zwei Kapitel unterteilt. Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews werden in **Kapitel 5** betrachtet. Dazu werden die einzelnen Akteure der Schuhbranche in der Reihenfolge eines WSK-Ablaufs (Produktion - Handel - Konsum) analysiert. In diesem Zusammenhang werden Position und Steuerungsmacht jedes Akteurs untersucht und in die im Zuge der Digitalisierung herausgebildeten WSK-Strukturen eingeordnet. Zudem erfolgt eine genaue Betrachtung der Akteure hinsichtlich einer digitalisierungsbedingten Besser- bzw. Schlechterstellung im WSK-Verbund. Am Ende des Kapitels sollen die gesammelten Erkenntnisse zusammengetragen, interpretiert und diskutiert werden. Zudem werden die gewonnenen Informationen, die auch für die Konsumentenbefragung von Bedeutung

sind, bei der Hypothesenbildung für die anschließende quantitative Untersuchung berücksichtigt.

Kapitel 6 umfasst die Ergebnisse der quantitativen Konsumentenbefragung. Einleitend erfolgt die Darstellung deskriptiver Statistiken, um einen Einblick in das Einkaufsverhalten bei Schuhkäufen zu ermöglichen. Daran schließen die Ergebnisse der Überprüfung des erweiterten Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976). Die Schwerpunkte des Kapitels liegen zum einen auf der Analyse des (digitalisierungsbedingten) Konsumentenverhaltens, insbesondere hinsichtlich der Wahl von Einkaufskanal (EKK) und Einkaufsstätte (EKS). Zum anderen stehen die (digitalen) Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten gegenüber dem stationären Handel im Fokus. Analog zu Kapitel 5 werden die Erkenntnisse am Ende von Kapitel 6 ebenfalls zusammengetragen, interpretiert und diskutiert.

Kapitel 7 bildet den Abschluss dieser Forschungsarbeit. Folglich liegt das zentrale Augenmerk auf der Beantwortung der zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen. Das letzte Unterkapitel befasst sich mit der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen und schließt mit einem Ausblick.

Abbildung 1: Übersichtsgrafik zum Aufbau der Forschungsarbeit



Quelle: eigene Abbildung

2 Stand der Forschung

Eine Vielzahl von Autoren beschäftigte sich bereits mit den Ursachen sowie den Auswirkungen der Restrukturierung von Wertschöpfungsketten, insbesondere im globalen Maßstab. Der Aufschwung bzw. die stetige Verbesserung der IKT sowie deren Effekte auf den Warenaustausch und die Struktur einer Wertschöpfungskette blieben dabei in der Wirtschaftsgeographie bisher weitestgehend unberücksichtigt. Aus diesem Grund versucht die vorliegende Arbeit, einen wirtschaftsgeographischen Beitrag hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung auf den Warenaustausch zwischen Wertschöpfungskettenakteuren bis hin zum Konsumenten zu leisten.

Um diesem Ziel nachzugehen, ist zunächst eine Betrachtung der Wirtschaftsakteure und deren Beziehungen zueinander nötig. Der Transaktionskostenansatz als ursprüngliche Erklärung der Teilung und Auslagerung von Arbeitsschritten eines Gutes auf dem Weg von der Produktion bis hin zum Endkonsumenten steht im Vordergrund des Kapitels 2.1.1. Im Anschluss daran werden die Konzepte der Global Commodity Chains (GCC), der Global Value Chains (GVC) sowie der Global Production Networks (GPN) vorgestellt (vgl. Kapitel 2.1.2). Zweiteres stellt die konzeptionelle Grundlage für diese Arbeit dar. Wie bereits erwähnt, gibt es zahlreiche Forschungsbeispiele, die sich mit den Veränderungen von Wertschöpfungsketten auseinandergesetzt haben. Auf deren Grundlage wird in Kapitel 2.2 dargestellt, welche Treiber und Steuerungsmächte für Veränderungen verantwortlich sind, um im Anschluss daran genauer darauf eingehen zu können, ob die Digitalisierung ähnliche Veränderungsprozesse nach sich ziehen kann. Zuletzt erfolgen in Kapitel 2.3 eine kurze Zusammenfassung sowie das Herausstellen des aktuellen Forschungsbedarfs und -vorhabens.

2.1 Grundlagen des Wertschöpfungskettenkonzeptes

Um den Begriff der Wertschöpfungskette zu definieren, setzt SCHAMP (2008: S. 4 f.) zunächst ökonomische Tätigkeiten zwischen Wirtschaftsakteuren voraus. Da diese in der Regel der Zielsetzung der Wertgenerierung unterliegen, können sie auch als „*Wertschöpfungsprozesse*“ bezeichnet werden. Findet nun ein geplanter Ablauf (Organisation) dieser Prozesse durch Akteure mit dem Ziel der stetigen Effizienzsteigerung statt, kann von einer Wertschöpfungskette gesprochen werden. SCHAMP hebt dabei hervor, dass die Steigerung der Effizienz dieser Kette sowohl die organisierenden Akteure als auch die Endkonsumenten betreffen kann.

Darüber hinaus führen KAPLAN et al. (2016: S. 11) aus, dass mittlerweile eine „*Vielzahl an Konzepten und Definitionen*“ zu Wertschöpfungsketten existiert. Vor allem in den vergangenen 50 Jahren entwickelten sich zahlreiche Denkansätze aus verschiedenen Forschungsdisziplinen. „*Während die Ansätze der siebziger und achtziger Jahre überwiegend heuristisch-deskriptiven Charakter hatten, ist ein Großteil der jüngeren Literatur, insbesondere im angelsächsischen Raum, politisch-ökonomisch ausgerichtet und versteht den VCA [Value Chain Approach] als wichtigen Beitrag, um ungleiche Entwicklung und fortdauernde Unterentwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung zu erklären*“ (STAMM 2004: S. 8).

Tabelle 1 gibt einen konzentrierten Überblick über die bisher wichtigsten Denkansätze der letzten Jahre. Dabei werden die Konzepte hinsichtlich ihrer zentralen Fragestellung und ihrer wesentlichen bzw. weiterführenden Literatur präsentiert:

Tabelle 1: Übersicht der zentralen Waren-/Wertschöpfungskettenansätze

Konzept	Zentrale Fragestellungen	Theoretische und konzeptionelle Einbettung	Literatur
Filières	Anwendungsbezogene Forschung: Identifizierung und Analyse von Warenflüssen und Akteuren; Fallstudien zur Nahrungsmittelindustrie	Agrarforschung, Systemanalyse, Institutionenökonomik, Marxistische Ökonomie	MALASSIS (1973), HUGON (1988), LENZ (1997), RAIKES et al. (2000), SCHAMP (2000)
Supply Chains (SC)	Management des Lieferantennetzwerks (supply chain management); Aufdecken von Optimierungspotenzialen	Business Management, Institutionenökonomik	OLIVER / WEBBER (1982)
Value Chains (VC)	Kostenstrukturen im Wertschöpfungsprozess, v.a. innerhalb eines Unternehmens	Business Management	PORTER (1985), PORTER (1990)
Commodity Chains (CC)	Strukturierung und Reproduzierung hierarchischer Weltsysteme; Historische Perspektive auf die Herausbildung der kapitalistischen Weltwirtschaft im 16. Jahrhundert	Weltsystemtheorie, Dependenztheorie	HOPKINS / WALLERSTEIN (1977), HOPKINS / WALLERSTEIN (1986)
Global Commodity Chains (GCC)	Governance und Rolle der „Lead Firms“; Typisierung von produzenten- und käufergesteuerten Warenketten; Entwicklungs- und Upgradingchancen für Unternehmen und Regionen	Wirtschaftsgeographie, Weltsystemtheorie, Dependenztheorie, Wirtschaftssoziologie	GEREFFI (1994), GEREFFI / KORZENIEWICZ (1994), GEREFFI (1995)
Global Value Chains (GVC)	Typisierung von Governancessystemen; Koordinationsformen; Dynamische Entwicklung der Governancessystemen	GCC, Wirtschaftsgeographie, Entwicklungsökonomie, Institutionenökonomie, Organisationssoziologie, Internationales Management	HUMPHREY / SCHMITZ (2001), DOLAN / HUMPHREY (2004), GEREFFI et al. (2005)
Global Production Networks (GPN)	Akteurs- und Mehrebenenanalyse transnationaler Produktionssysteme; Einbettung in räumliches und institutionelles Umfeld; Machtbeziehungen	GCC, GVC, Wirtschaftsgeographie, Actor-Network Theory	HENDERSON et al. (2002), COE et al. (2004)

Quelle: verändert nach DIETSCHKE 2011: S. 28

Tabelle 1 verdeutlicht, dass einige der aufgelisteten Konzepte (SC, VC) einen stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Charakter besitzen. An dieser Stelle ist vor allem PORTERS Value Chains Ansatz zu erwähnen. Wie HENDERSON et al. (2002: S. 439) beschreiben, sind PORTERS Überlegungen auf ein Unternehmen bzw. Unternehmensnetzwerk begrenzt. Aspekte, wie beispielsweise die Machtverhältnisse innerhalb einer Wertschöpfungskette oder geographische Verflechtungen von Unternehmen mit in- und ausländischen Organisationen, fehlen. Demgegenüber umfassen andere Konzepte (Filières, GCC, GVC) den tatsächlichen Gedanken einer Abfolge (Kette) von gewissen Schritten im Gütertausch in Produktion und Handel. Den zeitlich ältesten Ansatz liefert dabei das Filières-Konzept. Zwar wird hier der Gedanke der Wertschöpfungskette mit der Herstellung und der Distribution von Waren und Serviceleistungen für den Endverbraucher sowie die Darstellung von Machtverhältnissen in einer Kette mehr in den Vordergrund gerückt, jedoch liegt die Fokussierung *“mainly on two types of agent – large firms and (national) state institutions – and how their scope of activity is limited by technical constraints”* (HENDERSON et al. 2002: S. 439 f.). Zentrale Fragen nach übergreifenden Entwicklungen auf die gesamte Kette sowie nach anderen Akteuren werden somit nicht beantwortet.

Aufgrund der wirtschaftsgeographischen Ausrichtung dieser Arbeit stehen im Folgenden die drei Konzepte der Global Commodity Chains, der Global Value Chains sowie der Global Production Networks im Fokus. Da diese Konzepte auf grundsätzlichen Überlegungen zur Organisation von Unternehmen und ihren Transaktionen basieren, soll zunächst eine kurze Einführung in die Thematik erfolgen.

2.1.1 Interaktionen zwischen Wirtschaftsakteuren

Um von einer Wertschöpfungskette sprechen zu können, sind sowohl Akteure als auch die Interaktionen zwischen ihnen notwendig. Nach WILLIAMSON (1975) sind Interaktionen zwischen Wirtschaftsakteuren im Wesentlichen von zwei Entscheidungsoptionen geprägt: Make oder Buy. Make-or-Buy beschreibt das Entscheidungsproblem eines Unternehmers im Produktionsprozess, nötige (Zwischen-)Produkte entweder selbst herzustellen oder von außerhalb hinzuzukaufen (vgl. GROTH 2009: S. 771). Demgegenüber hat sich aus wirtschaftssoziologischer Sicht ein weiterer Ansatz entwickelt, der den Aspekt des Netzwerkes, das sich ebenfalls zwischen Wirtschaftsakteuren bilden kann, näher beschreibt (vgl. GRANOVETTER 1985; POWELL 1990). Da sowohl der Transaktionskosten- als auch der Netzwerkansatz beachtlichen Anteil an dem heutigen Wertschöpfungskettenkonzept aus wirtschaftsgeographischer Perspektive haben, werden die Grundlagen beider Ansätze im Folgenden kurz dargestellt.

2.1.1.1 Grundlagen des Transaktionskostenansatzes

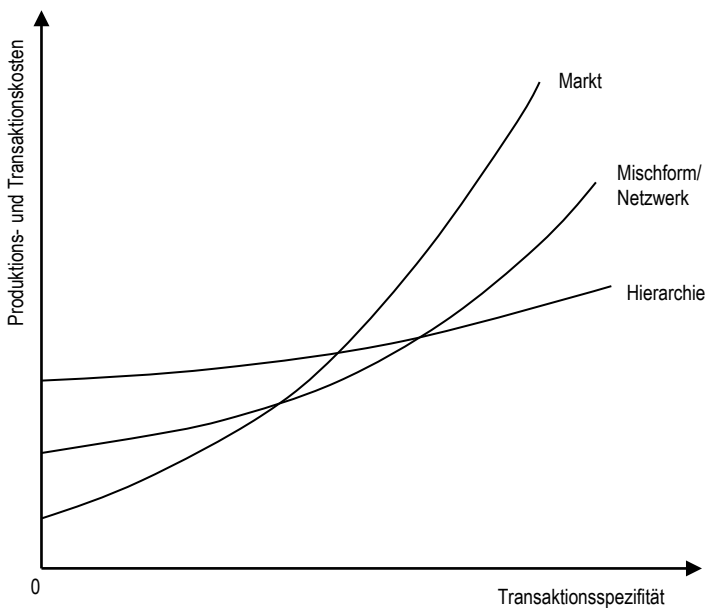
Der „Transaktionskostenansatz“ gilt neben dem „Property-Rights“-Ansatz und der „Principal-Agent-Theory“ zu den bedeutendsten Konzepten der Neuen Institutionenökonomie. Obwohl COASE (1937) bereits den Grundstein für die heutige Theorie legte, war es WILLIAMSON (1975, 1979, 1985), durch den der Transaktionskostenansatz aufgrund bedeutsamer Erweiterungen an Bekanntheit hinzugewann. Die Ausführungen PICOTS (1982) schafften dies für die deutschsprachige Literatur (vgl. BEYER / CARL 2008: S. 83; KULKE 2013: S. 54 f.; STALLMANN / WEGNER 2015: S. 112; WÖHE et al. 2016: S. 20 ff.).

Den Grundüberlegungen nach COASE zufolge entstehen in jedem Markt, in dem auch wirtschaftliche Aktivitäten durchgeführt werden, Transaktionen. Eine solche Transaktion kommt zustande, wenn Ressourcen, Güter oder die Rechte von Gütern zwischen zwei interagierenden Akteuren transferiert werden (vgl. NEUS 2009: S. 97; BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 185). Bezogen auf die Produktion von Gütern stellt COASE nun zwei Alternativen gegenüber: Zum einen können Unternehmen solche Transaktionen unternehmensintern durchführen, die Produktion also selbst übernehmen. Zum anderen gibt es die Möglichkeit, diese Transaktionen an andere Unternehmen auszulagern, zu externalisieren. Somit begründet COASE die Unternehmensorganisation in zwei verschiedenen Koordinationsformen, die hierarchische Eingliederung von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens (Hierarchie) sowie die Ausgliederung von Transaktionen über preisgesteuerte Marktsysteme (Markt) (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 224 f.). WILLIAMSON (1975, 1979, 1985) entwickelte diese Idee weiter, indem er den Transaktionskostenansatz begründete. Ziel war es zunächst, anhand der Höhe von Transaktionskosten (TAK) sogenannte Make-or-Buy-Entscheidungen erklären zu können. Parallel zu den Governanceformen der Global Value Chains, auf die im späteren Verlauf eingegangen wird, können die Koordinationsformen **Markt (buy)** und **Hierarchie (make)** zwischen zwei Akteuren unterschieden werden (vgl. Kapitel 2.1.2.2; WILLIAMSON 1975, 1981; PICOT 1982). WILLIAMSON nahm an, dass das menschliche Verhalten neben der eingeschränkten Rationalität auch von Opportunismus geprägt ist (vgl. TEO et al. 2004: S. 64). Durch Informationsverzerrung und -asymmetrie können Marktakteure Geschäftsbeziehungen bewusst oder auch unbewusst zu ihren Gunsten verändern. Somit differenziert sich der Transaktionskostenansatz deutlich von der bis zu den 1980er Jahren vorherrschenden Überlegung des „homo oeconomicus“ aus der Neoklassischen Theorie (vgl. TEPE 2015: S. 24).

WILLIAMSON definierte drei entscheidende Kriterien für die Höhe von TAK: Die Unsicherheit (z.B. durch Opportunismus von Geschäftspartnern), die Spezifität (Spezialisierungsvor- und -nachteile) und die Häufigkeit (mögliche Skalen- und Synergievorteile) von Transaktionen (vgl. WILLIAMSON 1985; EBERS / GOTSCH 2006: S. 277 ff.). Hinsichtlich der Wahl der optimalen Koordinationsform für Unternehmen ist die Spezifität von Produkten von besonderer Bedeutung. *„Der Handel von unspezifischen Produkten ist unproblematisch, denn ihre Eigenschaften sind standardisiert und genaue Abstimmungen zwischen Produzenten und Käufern entfallen. Es ist daher möglich, Produkte unter reinen Preisgesichtspunkten über den Markt zu erwerben, zumal es viele gleichwertige Produzenten gibt, die untereinander im Wettbewerb stehen“* (BATHELT /

GLÜCKLER 2018: S. 226). Nimmt die Spezifität von Produkten erheblich zu, ist es aus Produktions- und Transaktionskostensicht sinnvoller, diese Transaktionen unternehmensintern durchzuführen (Hierarchie). Ein Sonderfall entsteht, wenn Kunden außerordentliche Anpassungen bei unspezifischen Produkten wünschen. Dies führt sowohl auf Nachfrager- als auch auf Anbieterseite zu neuen Investitionskosten, beispielsweise durch neue Produktionsanlagen. Aus dieser Überlegung heraus fügte WILLIAMSON (1985, 1990) später eine Mischform zwischen Markt und Hierarchie als weitere Koordinationsform hinzu. Diese Art von Kooperationen oder Netzwerken soll eine engere Bindung zwischen den Unternehmen als die Marktform darstellen (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 226 ff.). „In seiner Konzeption schränkt Williamson (1985; 1990) die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen allerdings ein und bewertet sie letztlich als temporäre, labile Organisationsform von Transaktionen. [...] Somit bilden Kooperationsformen und Netzwerkbeziehungen in der Konzeption nur eine Nischenform der Organisation von Tauschprozessen (Williamson 1991)“ (BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 228). Der Zusammenhang zwischen der Transaktionspezifität und der optimalen Koordinationsform ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen der optimalen Koordinationsform und der Transaktionspezifität



Quelle: vereinfacht nach WILLIAMSON 1991: S. 284; BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 226

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Transaktionskostenansatz versucht, die Beziehung zwischen Unternehmen näher zu definieren: „Der in der Neuen Institutionenökonomik entwickelte Transaktionskostenansatz (COASE 1937; WILLIAMSON 1975) hilft zu erklären, ob die Koordination des ökonomischen Austauschs über den

„anonymen“ Markt, über Netzwerke oder über eine hierarchische Organisation erfolgt“ (DIETSCHKE 2011: S. 24). Dabei entspricht die für ein Unternehmen kostengünstigste Koordinationsform in der Regel auch der effizientesten Variante (vgl. STALLMANN / WEGNER 2015: S. 113). Somit entscheidet die Höhe der TAK über die Wahl der Interaktionsform zwischen Wirtschaftsakteuren.

2.1.1.2 Grundlagen des Netzwerk-/Embeddedness-Ansatzes

Kritiker der Neuen Institutionenökonomik weisen darauf hin, dass Interaktionen zwischen Firmen nicht ausschließlich auf der Frage nach Ex- oder Internalisierung (Make-or-Buy) beruht, sondern auch darauf, in welchem sozialen Kontext sich Unternehmen befinden (vgl. ZHONGQI / SHUIYING 2005: S. 102; DIETSCHKE 2011: S. 25 f.). GRANOVETTER (1985) stellt bei der Analyse des Transaktionskostenansatzes von WILLIAMSON heraus, dass unternehmerisches Verhalten sowie Unternehmen selbst häufig von sozialen Beziehungen und institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst sind (Embeddedness-Ansatz). Da Wirtschaftsakteure, auch als relational handelnde Akteure bezeichnet, in unterschiedlichem Ausmaß in sozialen Verflechtungen involviert sind, erklärt sich, warum diese auf unterschiedliche Art und Weise Erfolge oder Misserfolge erzielen (vgl. BRAUN / SCHULZ 2012: S. 148). *“The embeddedness argument stresses [...] the role of concrete personal relations and structures (or ‚networks‘) of such relations in generating trust and discouraging malfeasance”* (GRANOVETTER 1985: S. 490). GRANOVETTER bezeichnet dieses Beziehungsgeflecht als Netzwerk.

„Ein Netzwerk von Unternehmen wird dabei verstanden als eine Struktur von reziproken und auf Dauer gestellten Geschäftsbeziehungen, denen keine bzw. nur geringe formale Regulierung zugrunde liegt“ (GLÜCKLER 2001: S. 212). Das soziale Umfeld sowie der Wert der eigenen Reputation gegenüber anderen innerhalb eines Netzwerkes beugen im Idealfall opportunistischem Verhalten vor. POWELLS (1990: S. 296 ff.) Ansicht nach beschreibt die Idee des **Netzwerks** somit eine neue Organisationsform zwischen Wirtschaftsakteuren und gliedert diese dauerhaft zwischen den aus der Neuen Institutionenökonomik bekannten Markt- und Hierarchieform ein. *„Da Netzwerke hinsichtlich der Regulierung von Machtverhältnissen und der Dauerhaftigkeit und Flexibilität der Beziehungen Eigenschaften sowohl von Markt als auch von Hierarchie aufweisen, typisiert sie die Transaktionskostentheorie als Hybride bzw. als Mischformen in einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie“* (GLÜCKLER 2001: S. 212).

Dieser Gedankengang der Neuen Wirtschaftssoziologie spiegelt sich auch im Ansatz der Relationalen Wirtschaftsgeographie wider. Nicht die unternehmerische Aktivität selbst, sondern das Interagieren zwischen Unternehmen im zeitlichen Verlauf und im sozialen Kontext ist hierbei ein zentraler Ausgangspunkt sämtlicher Betrachtungen. Somit werden Interaktionen zwischen Wirtschaftsakteuren auch als Prozess gesehen. Der Embeddedness- bzw. Netzwerk-Ansatz bietet dabei die Perspektive, Unternehmen in ihrer Gesamtheit an Verflechtungen sowie als Ergebnis ihrer Verflechtungen (mit Zulieferern, Kunden, staatlichen Institutionen etc.) zu betrachten. Sowohl der Netzwerk- als auch der Embeddedness-Ansatz sind bis heute bedeutende Konzepte der deutschen

Wirtschaftsgeographie (vgl. SCHAMP 2007: S. 244 ff.; BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 43 ff.).

Die dargestellten Konzepte des TAK- sowie des Netzwerkansatzes sind zentrale Bausteine für das Verständnis von Wertschöpfungsketten. Wie in dem nachfolgenden Kapitel 2.1.2.2 verdeutlicht, baut die Typisierung der Beziehungen zwischen Wertschöpfungskettenakteuren auf den Überlegungen der Markt-, Netzwerk- und Hierarchieform aus dem Transaktionskostenansatz sowie dem Netzwerk-Ansatz auf (vgl. Tabelle 5; STURGEON 2008: S. 119 f.; BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 41 ff.).

2.1.2 Globale Waren- und Wertschöpfungsketten

Zum Einstieg in das Kapitel Wertschöpfungsketten wird ein kurzer Überblick über die bisher wichtigsten Forschungsarbeiten und -ergebnisse gegeben. Dabei werden die wichtigsten Begrifflichkeiten anhand eines kurzen zeitlichen Rückblicks erläutert und in Verbindung zueinander gebracht.

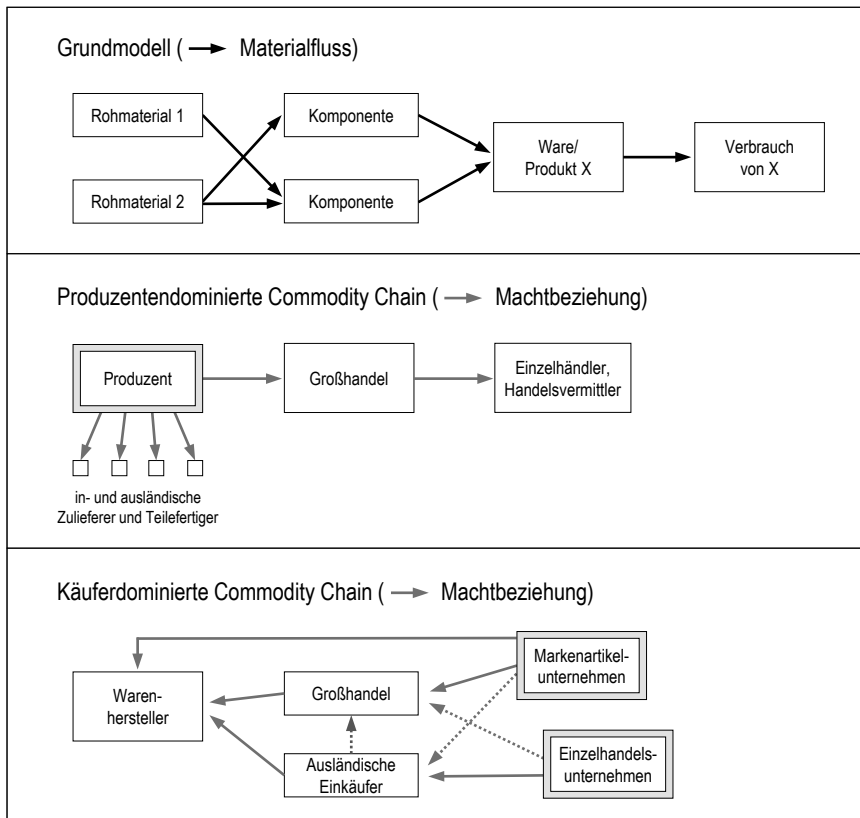
2.1.2.1 Global Commodity Chains

Die Grundlagen für das heutige Konzept der globalen Wertschöpfungsketten wurden Mitte der 1990er Jahre entwickelt. Insbesondere GEREFFI und KORZENIEWICZ erweiterten den ursprünglich von HOPKINS & WALLERSTEIN 1977 und 1986 ins Leben gerufenen Gedanken der Warenketten (Commodity Chains) und leiteten einen regelrechten Forschungsboom ein (vgl. BAIR 2008: S. 1; STURGEON 2008: S. 114; LEE 2010: S. 2987). Zunächst bildeten globale Warenketten, sogenannte „Global Commodity Chains“, die Basis aller weiteren Überlegungen: *“A GCC consists of sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world economy”* (GEREFFI et al. 1994: S. 2). Die Besonderheit an diesem Ansatz war, dass Warenketten nun im Kontext der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und -entwicklungen gesehen wurden. Globalisierung, Kapitalismus sowie die wirtschaftliche Entwicklung von Ländern aus dem globalen Süden wurden berücksichtigt (vgl. CLANCY 1998: S. 124). Somit stand nicht mehr nur die wirtschaftliche Bewegung von physischen Waren oder Warteilen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern auch die Bedeutung von Informationen, deren Besitz und Austausch zwischen verschiedenen Akteuren.

Auch die räumliche Anordnung bzw. die räumliche Organisation wurden in Form von Konzentrations- oder Dispersionsmustern unter dem Begriff „Territoriality“ beleuchtet (vgl. GEREFFI et al. 1994: S. 7; KULKE 2007: S. 119 f.). Zentral ist zudem, dass bestimmte Akteure einer Warenkette über mehr Macht verfügen als andere Akteure und dies zu ihrem Vorteil nutzen, z.B. bei der Beeinflussung von Warenpreisen sowie der Weitergabe von Informationen und Wissen. Der Begriff „Governance“ beschreibt dabei die *„Steuerungsfähigkeit [...] über eine Wertschöpfungskette“*, also die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren (DÖRRY 2008: S. 34). In der Literatur werden Akteure, die

über die größte Macht innerhalb einer Warenkette verfügen, als „Lead Firms“ bezeichnet. Lead Firms kontrollieren üblicherweise den *“access to major resources (such as product design, new technologies, brand names, or consumer demand) that generate the most profitable returns in the industry”* (GEREFFI 1999a: S. 3). Welcher Akteur über eine höhere Machtposition verfügt, ist in der Regel von der Beschaffenheit der Warenkette selbst abhängig. Im Allgemeinen können zwei Formen der „Machtverteilung“ unterschieden werden: Zum einen die produzentengesteuerte Warenkette (producer-driven GCC) und zum anderen die käufergesteuerte Warenkette (buyer-driven GCC) (vgl. GEREFFI 1994: S. 96 ff.; GEREFFI 1999a: S. 1 f.; KULKE 2007: S. 119 f.).

Abbildung 3: Global Commodity Chain Modell



Quelle: KULKE 2013: S. 120; basiert auf GEREFFI 1994: S. 98; KORZENIEWICZ / MARTIN 1994: S. 74

Abbildung 3 zeigt im oberen Drittel zunächst den allgemeinen Materialfluss entlang einer Warenkette. Im mittleren Teil der Abbildung ist das Schema einer produzentengesteuerten Warenkette zu sehen. In der Regel sind innerhalb dieser Kette große Herstellerunternehmen vertreten, die die zentrale Position übernehmen. Besonders charakteristisch ist dies für kapital- und technologieintensive Marktbereiche, wie sie die Luft- und Raumfahrt- oder die Automobilbranche darstellen (vgl. GEREFFI 1994: S. 97). Aufgrund

der monopolähnlichen Rahmenbedingungen verfügen Hersteller über eine starke Machtposition sowohl gegenüber den oftmals kleinen Zulieferbetrieben als auch den nachgelagerten Handelsunternehmen (vgl. KULKE 2007: S. 119 f.). Demgegenüber steht die käufergesteuerte Warenkette im dritten Teil der Abbildung. Hier sind es zumeist große (Marken-)Unternehmen aus dem Handel, die über eine starke Machtposition verfügen. Besonders typisch ist dies in arbeitskraftintensiven Markt Bereichen wie der Bekleidungs- oder Schuhindustrie (vgl. GEREFFI 1994: S. 97). Während Hersteller versuchen, ihre Macht in den produzentengesteuerten Warenketten durch eine Art Herstellungsmonopol zu generieren, übernehmen Marken- oder Handelsunternehmen innerhalb der käufergesteuerten Warenketten alle hochwertigen Aufgaben wie das Produktdesign oder das Marketing (vgl. GEREFFI 1994: S. 97 ff.). Alle arbeitsintensiven Tätigkeiten einer käufergesteuerten WSK sind von niedrigen Markteintrittsbarrieren gekennzeichnet. Hoher Konkurrenzdruck und geringes Know-how steigern die Abhängigkeit der kleinen Produktionsfirmen von den Handelsunternehmen weiter. Eine Auslagerung der Produktion in Länder des globalen Südens aufgrund geringerer Lohnkosten ist dabei üblich, der Unternehmenssitz hingegen ist oftmals in einem Industrieland angesiedelt (vgl. GEREFFI 1999a: S. 1). Zur Vertiefung sei an dieser Stelle auch auf GEREFFI et al. (1994) sowie LEE (2010: S. 2990 f.) verwiesen.

Die von GEREFFI (1994: S. 96 f.) als Hauptdimensionen beschriebenen Aspekte dienen an dieser Stelle als passende Zusammenfassung der bisher angeführten Punkte (vgl. Tabelle 2):

Tabelle 2: Die drei Hauptdimensionen einer Global Commodity Chain

	Hauptdimension	Erklärung
1	Input-Output-Structure	<i>"a set of products and services linked together in a sequence of value-adding economic activities"</i>
2	Territoriality	<i>"spatial dispersion or concentration of production and distribution networks, comprised of enterprises of different sizes and types"</i>
3	Governance Structure	<i>"Authority and power relationships that determine how financial, material, and human resources are allocated and flow within a chain"</i>

Quelle: eigene Tabelle, nach GEREFFI 1994: S. 96 f.

Im Laufe der Zeit erfolgten einige Modifizierungen und Erweiterungen des GCC-Ansatzes. So merkte HASSLER (2004: S. 208) an, dass sich bisherige empirische Untersuchungen über die Bekleidungsindustrie lediglich auf den US-Markt beziehen. Als Beispiele können hier die Fallstudien von KORZENIEWICZ (1994: S. 247 ff.), TAPLIN (1994: S. 205 ff.) oder BAIR / GEREFFI (2001: S. 1885 ff.) herangezogen werden. Unter anderem aus dieser Motivation heraus zeigten DICKEN / HASSLER (2000: S. 263 ff.) und HASSLER (2004: S. 208 ff.) anhand von Untersuchungen der indonesischen Bekleidungsindustrie, dass sich neben der in Tabelle 2 beschriebenen Hauptdimensionen weitere Parameter, wie politische und institutionelle Rahmenbedingungen, stärker als bisher angenommen auf das Produktionsnetzwerk auswirken und damit sowohl die inländische Produktion als auch die Exportstruktur beeinflussen.

Auch im Bereich Governance „kann unter besonderen Bedingungen die Seite der Endnachfrager als prägendes Element große Bedeutung erlangen. Von Konsumenten dominierte Ketten (consumer-driven) können dann auftreten, wenn Endverbraucher Wahlmöglichkeiten zwischen Anbietern und artähnlichem Angebot besitzen“ (KULKE 2013: S. 143). Somit ist neben den beiden Governancestrukturen buyer-driven und producer-driven auch eine dritte Ausprägungsform, consumer-driven, möglich.

Seit der Jahrtausendwende weist die Fachliteratur einen kritischeren Blick auf das Konzept der Global Commodity Chains auf. Aus Sicht der Forschenden war eine Weiterentwicklung des GCC-Ansatzes angebracht. Dabei wurden vor allem die folgenden beiden Kritikpunkte ins Feld geführt:

1. Forschungstiefe

Die Vielzahl an Fallstudien über Global Commodity Chains sind käufergesteuerten und somit exportorientierten Produktwarenketten mit Verbindung zum US-Markt zuzuordnen. Aspekte wie die Untersuchung von produzentengesteuerten Ketten oder Untersuchungen ohne Beteiligung des US-Marktes wurden aus Sicht der Kritiker zu sehr vernachlässigt (vgl. DICKEN et al. 2001: S. 99; HASSLER 2004: S. 208; LEE 2010: S. 2992). Außerdem sind die beiden Governance-Hauptformen, buyer- und producer-driven, zu eng definiert. Weitere Differenzierungen wären für eine detaillierte Forschung nötig (vgl. GIBBON et al. 2008: S. 321). Als Beispiele dienen die bereits vorgestellte Erweiterung „consumer-driven“ sowie die von O RIAIN (2004: S. 643 ff.) behandelten „technology-driven“ Commodity Chains.

HENDERSON et al. (2002: S. 441) sehen sogar eine zu punktuelle Betrachtung der Warenketten. Sowohl wirtschaftliche als auch soziale Verknüpfungen sind nicht zu einem Zeitpunkt, sondern über einen Zeitraum zu betrachten. In diesem Kontext ist es zudem wichtig, die Nationalität der beteiligten Unternehmen und etwaige Unterschiede stärker zu berücksichtigen.

2. Unzureichende Hauptdimensionen

Die Hauptdimensionen des GCC-Ansatzes bleiben mit Ausnahme der Territoriality weitestgehend unausgeschöpft: *“For example, the complex, multifaceted nature of input-output relationships remains largely unexplored, both conceptually and empirically”* (DICKEN et al. 2001: S. 99). Auch die Rolle der staatlichen Regulierungen bzw. der *“external conditions and organizational linkages”* (LEE 2010: S. 2992), welchen GEREFFI (1994: S. 100 f.) eine hohe Wichtigkeit zuspricht, wird kritisiert, da den internen Prozessen deutlich mehr Antriebskraft innerhalb einer GCC zugrunde liegt (vgl. DICKEN et al. 2001: S. 99).

2.1.2.2 Global Value Chains

In Anbetracht der oben genannten Kritikpunkte wurde der Ansatz der Global Commodity Chain zu Beginn der 2000er Jahre überarbeitet und ein neues Konzept, das der Glo-

bal Value Chain, oder auch globale Wertschöpfungskette genannt, eingeführt. Richtungweisend für die heutige Sichtweise auf Wertschöpfungsketten waren insbesondere die Arbeiten von GEREFFI et al. (2001), HUMPHREY / SCHMITZ (2002b) sowie GEREFFI et al. (2005) (vgl. KULKE 2007: S. 121; GUI 2010: S. 33; LEE 2010: S. 2992; BACKER / MIROUDOT 2014: S. 5). Während der GCC-Ansatz speziell die (globale) wirtschaftliche Bewegung von Produkten in den Fokus stellt, beschreibt das GVC-Konzept eine Wertschöpfungskette als *“the full range of activities which are required to bring a product or service from conception, through the intermediary phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use”* (KAPLINSKY 2000: S. 8). Die Definition zeigt, dass nun „wertschöpfende Aktivitäten“ sowohl in Bezug auf Produkte als auch auf Serviceleistungen näher in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken: Welche Akteure generieren welchen Wert in den globalen Prozessen einer Wertschöpfungskette (vgl. GUI 2010: S. 33; GEREFFI 2014: S. 12)?

Trotz vielfacher Anpassungen verfügen die Theorien der GCC und der GVC über die identischen Grundannahmen: In beiden Formen von Waren- oder Wertschöpfungsketten ist ein Machtgefälle zwischen den Akteuren vorhanden, die im Konzept der Governance festgehalten sind. Es gibt wirtschaftliche und soziale Unterschiede zwischen den Akteuren aus Industriestaaten und Akteuren aus dem globalen Süden. Organisationen bzw. Unternehmen mit einer höheren Machtposition werden weiterhin als Lead Firms bezeichnet (vgl. LEE 2010: S. 2988).

Demgegenüber stehen beträchtliche Unterschiede bzw. Erweiterungen in der Methodik sowie der Entwicklungsmöglichkeit von Organisationen, dem sogenannten Upgrading (vgl. GEREFFI et al. 2001: S. 3 ff.). Diese Aspekte werden im Folgenden näher ausgeführt.

Input-Output Struktur

Der GCC-Ansatz beruhte bereits auf der näheren Betrachtung der Input-Output Struktur. Im Gegensatz zu dieser beleuchtet die Input-Output Struktur einer GVC die wertschöpfenden Aktivitäten genauer. GEREFFI / FERNANDEZ-STARK (2016: S. 8 f.) zählen die Aspekte Forschung & Design, Input, Produktion, Distribution, Marketing, Vertrieb und je nach Produkt auch das Recycling zu den Hauptaktivitäten. Darunter sind neben Produkten und Serviceleistungen auch die Aktivitäten der jeweiligen Zuarbeitungsunternehmen zu verstehen. Somit werden auch *“inter-/intra-organizational relationships”* (SAKUDA / FLEURY 2012: S. 4) berücksichtigt.

Geographische Dimension

Ähnlich zum Begriff der „Territoriality“ (GCC) werden hier geographische Auffälligkeiten, wie beispielsweise die Ansammlung von Produktionsstätten in Ländern des globalen Südens, sogenannte „Niedriglohnländer“, untersucht. Zentral bei der Betrachtung von GVC ist, dass die geographische Analyse darauf ausgerichtet ist, die Lead Firms

einer Wertschöpfungskette zu identifizieren, zu lokalisieren und gegebenenfalls geographische Veränderungen festzuhalten. Dabei wird zwischen lokalen, nationalen, regionalen und globalen Maßstäben unterschieden (vgl. GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 10).

Institutioneller Kontext

Die Betrachtung des institutionellen Ansatzes basiert ebenfalls auf Überlegungen des GCC Konzeptes, auf welche Weise die Prozesse einer Produkt- oder Servicekette durch politische Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Die Betrachtung soll dabei eine *“more systematic comparative (cross-national and cross-regional) analysis”* erlauben, *“to identify the impact of different features of the institutional context on relevant economic and social outcomes”* (GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 14).

Governance

Der Bereich der GVC Governance umfasst die deutlichste Weiterentwicklung im Vergleich zum Begriff der Governance im GCC-Ansatz. Wird innerhalb der GCC Forschung noch lediglich zwischen käufergesteuerten und produzentengesteuerten Ketten unterschieden, bieten die Gedanken rund um die GVC eine detaillierte Unterscheidung der verschiedenen Formen von Macht- und Netzwerkausprägungen der Akteure (vgl. Kapitel 2.1.1) (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 82 ff.; GEREFFI / LEE 2012: S. 25).

GEREFFI et al. (2005: S. 85 ff.) definieren zunächst drei Kernaspekte, sogenannte Determinanten, welche die Beziehung zwischen Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Die Determinanten können in die zwei Ausprägungsstufen „niedrig“ und „hoch“ unterteilt werden. Diese sind in der folgenden Tabelle 3 dargestellt:

Tabelle 3: Übersicht und Erläuterung der drei Determinanten des Global Value Chain Konzeptes


Determinanten	Erklärung
Komplexität der Transaktionen	Wie komplex ist der Informations- und Wissensaustausch für eine Transaktion hinsichtlich Spezifikationen von Produkten und Prozessen?
Kodifizierbarkeit der Transaktionen	Inwieweit können Informationen und Wissen kodifiziert, effizient und ohne transaktions-spezifisches Investment übermittelt werden?
Fähigkeit der Zulieferer	Über welche Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen potenzielle und aktuelle Zulieferer hinsichtlich der Transaktionsanforderungen?

Quelle: eigene Tabelle, nach GEREFFI et al. 2005: S. 85

Aus den drei Determinanten folgt die Beschaffenheit der Koordination zwischen Akteuren. Je nach Kombination der Determinantenausprägung (niedrig/hoch) sind unterschiedliche Koordinationsformen (Governanceformen) und somit auch Unterschiede in der Steuerungsmacht zwischen Unternehmen zu erwarten. Gemäß ihrer empirischen Betrachtungen konnten GEREFFI et al. (2005) die fünf Formen Markt, Modular, Relational, Gebunden sowie Hierarchie beobachten.

Die möglichen Kombinationen der Determinanten in Bezug auf die fünf Koordinationsformen des GVC-Konzeptes sind in der folgenden Tabelle 4 zusammengefasst. Die dazugehörige Erläuterung erfolgt im Anschluss im Zuge der Vorstellung der einzelnen Koordinationsformen.

Tabelle 4: Determinanten und Koordinationsformen des Global Value Chain Konzeptes

Governance type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base	Degree of explicit coordination and power asymmetry
Market	Low	High	High	 Low High
Modular	High	High	High	
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	

Quelle: GEREFFI et al. 2005: S. 87

Die Koordinationsform mit der geringsten Machtasymmetrie ist die **Markt** Governance. Hier spielt der Preis die zentrale Rolle, über den Angebot und Nachfrage geregelt werden. Die in der Regel hochkompetenten Zulieferer benötigen ein Minimum an Informationen und Input von den Käufern. Die Komplexität der Transaktion ist folglich gering, unter anderem da Produktinformationen einfach ausgetauscht werden können. Die TAK, um sich einen neuen Partner zu suchen, sind auf beiden Seiten gering (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 83 ff.; GEREFFI / LEE 2012: S. 25).

Innerhalb der **modularen** Governanceform tritt erstmals ein stärkerer Grad an Koordination auf. Dies geschieht, wenn das herzustellende Produkt komplex oder die Spezifizierungswünsche von Seiten der Käufer (Lead Firms) hoch sind, das Kodifizieren dieser Schritte jedoch sehr leicht ist. Die Verständigung auf einen standardisierten Informationsfluss spart Koordinationskosten und wird als Schlüsselfunktion der modularen Kette betrachtet. Die Zulieferer übernehmen vollständig die Verantwortung über den Bereich der Prozesstechnologie, verwenden dabei jedoch Produktionsmaschinen mit geringem Investitionswert. Dies hält die TAK eines Partnerwechsels gering. Insgesamt findet in der modularen Koordinationsform ein intensiverer Austausch zwischen den Akteuren statt als in der reinen Marktform (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 84 ff.; KULKE 2013: S. 144; GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 10).

Als besonderer Fall gilt die **relationale** Koordinationsform. Hier liegen den Akteuren, ähnlich zur modularen Form, sehr komplexe Informationen über das Produkt vor. Diese können allerdings nicht mehr auf einfache Weise kodifiziert oder sich angeeignet werden, sondern erfordern einen engen und guten Kontakt zwischen den Akteuren. Der Begriff „Tacit Knowledge“ steht hier für den Austausch von „implizitem Wissen“. Basis dieser Art von Beziehung sind oftmals Vertrauen, Reputation, soziale und räumliche Nähe oder sogar familiäre und freundschaftliche Bindungen. Trotz des innigen Kontaktes behalten Lead Firms die Machtposition innerhalb dieser Kette inne, da sie Spezifikationswünsche und -anweisungen äußern. Dennoch ist es aufgrund der beschriebenen

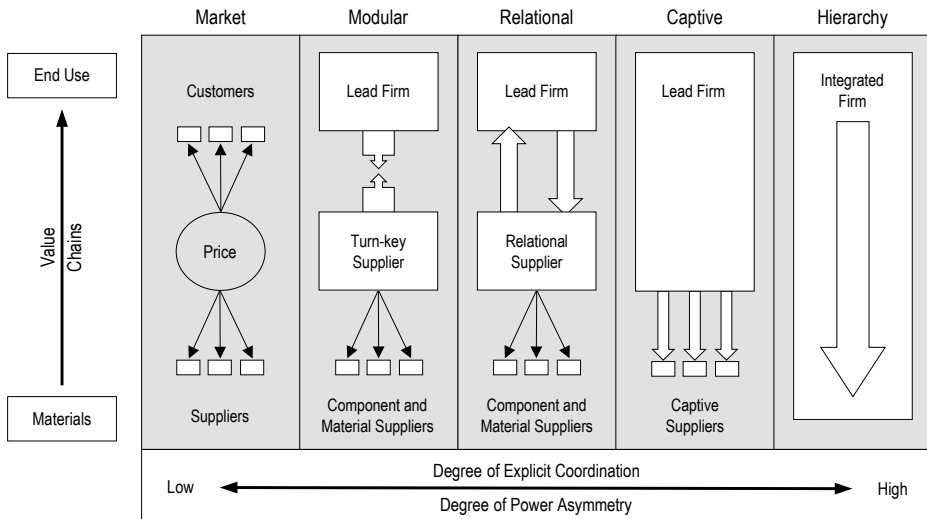
Art der Beziehung offenkundig, dass Partnerwechsel sowohl für Lead Firms als auch für die Zulieferer mit hohen TAK verbunden sind (vgl. Kapitel 2.1.1) (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 84 ff.; GIESE et al. 2011: S. 162; KULKE 2013: S. 144; GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 11).

Eine stärkere Form der Abhängigkeit stellt die **gebundene** (captive) Wertschöpfungskette dar. Lead Firms können die Produkt- und Spezialisierungswünsche sehr detailliert darstellen und kodifizieren. Somit werden in der Regel Teilprozesse an eine Vielzahl von kleinen Zulieferern ausgelagert. Die Zulieferer hingegen verfügen aufgrund ihrer Spezialisierung auf einen Teilaspekt der Produktion über keinerlei Vertriebsmöglichkeit. Die Folge ist, dass Zulieferbetriebe stark von den wenigen Lead Firms, die sie beliefern, abhängen. Dies wiederum veranlasst Lead Firms, die Produktqualität mit einem hohen Standard an Kontrollen zu überprüfen. Zudem wird häufig eine vertragliche Absicherung von Seiten der Lead Firms gewünscht, um Zulieferern die Möglichkeit zu nehmen, neue Geschäftspartner im Sinne eines Wettbewerbers der Lead Firm zu akquirieren. Dies wird auch als „Lock-In“ bezeichnet (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 84 ff.; GIBBON et al. 2008: S. 323; GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 11; TEPE 2015: S. 40).

Als letzte Koordinationsform ist die **Hierarchie** abgebildet. Diese Sonderform tritt auf, wenn das Produkt sehr komplex, dessen Informationen nicht oder kaum kodifizierbar sind und keine Zulieferer für die (Teil-)Herstellung vorhanden sind (vgl. GUI 2010: S. 34). Solche Wertschöpfungsketten sind *“characterized by vertical integration and managerial control within the lead firms that develop and manufacture products in-house”* (GEREFFI / LEE 2012: S. 26).

Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt die fünf analytischen Koordinationsformen der GVC Governance. Im Allgemeinen beschreibt die vertikale Ausdehnung der Abbildung die jeweilige Bewegung eines Produktes vom Rohstoffzustand bis hin zum Endverbrauch je Koordinationsform. Die horizontale Ausrichtung stellt den Grad an Koordination bzw. Machtasymmetrie von „niedrig“ bis „hoch“ dar. Es wird deutlich, dass die Machtasymmetrie von Markt (links) zu Hierarchie (rechts) zunimmt.

Abbildung 4: Koordinationsformen der Global Value Chain Governance



Quelle: GEREFFI et al. 2005: S. 89

Verschiedene Studien, wie beispielsweise von DOLAN / HUMPHREY (2004) und GEREFFI et al. (2009), zeigen, dass sich GVC nicht starr in einer Koordinationsform befinden. Entwickeln sich Wertschöpfungsketten weiter oder ändern sich deren Rahmenbedingungen, so kann dies zu einem Wechsel der Governanceform führen. Des Weiteren ist es möglich, dass mehrere Koordinationsformen, wenngleich in kleinerem Ausmaß, innerhalb einer Wertschöpfungskette auftreten. Somit ist für den Bereich Governance festzuhalten, dass die vorgenommenen fünf Typisierungen keineswegs starre Muster vorgeben, sondern in sich flexibel oder auch überlappend sein können (vgl. GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 11).

Darüber hinaus zeigt sich bei näherer Betrachtung der GVC Governanceformen, dass Standards eine wesentliche Rolle spielen (vgl. KAPLINSKY 2013: S. 14). Diese sind als „Koordinationsmechanismus“ zu verstehen, der darüber entscheidet, welche Akteure an Wertschöpfungsketten teilnehmen können (vgl. PONTE / GIBBON 2005: S. 3; STURGEON 2008: S. 125; KAPLINSKY 2013: S. 14). Standards werden in der Literatur häufig in Produkt- sowie in Prozessstandards unterteilt (vgl. NADVI / WÄLTRING 2004; PONTE / GIBBON 2005; KAPLINSKY 2010). KAPLINSKY (2010: S. 2 f.) hebt dagegen drei „Familien“ von Standards hervor: Erstens, Standards, die sich gesellschaftlich etabliert haben (z.B. Einkommens- oder ethische Standards). Zweitens, staatliche Standards, welche Sicherheit und Gesundheit der Verbraucher garantieren (z.B. bei Nahrungsmitteln). Und drittens, Standards von Unternehmen. Diese werden in der Regel von Lead Firms der jeweiligen Wertschöpfungskette bestimmt und gegenüber den restlichen Akteuren durchgesetzt: *“As a general rule, corporate, industry and regulatory standards are non-negotiable – the supplier either performs or does not perform, and the product either does or does not qualify for market entry”* (KAPLINSKY 2013: S. 14).

HERON et al. (2018: S. 30) heben in ihrer Untersuchung zur Governance in Nahrungsmittel-Wertschöpfungsketten die Wichtigkeit von Standards für das Verständnis von Governancestrukturen in GVC hervor: *“For GVC governance theory, standards allow for the codification of commodity, resource and information flows between firms in complex supply chains, specifying the nature of different food products, how they are produced, processed and transported, and by whom”*. Ähnlich der Untersuchung von HERON et al. (2018) wurden die Auswirkungen von Standards auf GVC vor allem anhand von Lebensmittel-Wertschöpfungsketten (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2000; DOLAN / TEWARI 2001; DOLAN / HUMPHREY 2004; HATANAKA et al. 2005; HENSON / HUMPHREY 2010) analysiert und sollen in einem späteren Teil dieser Arbeit noch einmal näher thematisiert werden (vgl. Kapitel 2.2.1.2).

Mit Blick auf Kapitel 2.1.1.1 wird deutlich, dass die Governanceformen nach GEREFFI et al. (2005) auf den Überlegungen der TAK beruhen. Während der Transaktionskostenansatz zunächst lediglich zwischen Make-or-Buy, also den Formen Hierarchie und Markt als Beziehungsform zwischen zwei Unternehmen, unterscheidet, bietet der GVC-Ansatz die weiteren Differenzierungsmöglichkeiten Modular, Relational und Gebunden. Diese basieren auf den dargestellten Überlegungen zu Netzwerken als Zwischenform (vgl. WILLIAMSON 1985; POWELL 1990). Tabelle 5 fasst die Koordinationsformen der bisher diskutierten Ansätze zusammen:

Tabelle 5: Evolution der Koordinationsformen vom Transaktionskosten- bis zum GVC-Ansatz

	Transaktionskosten- kostentheorie	Netzwerkansatz	Global Commodity Chains	Global Value Chains
Markt	Markt	Markt/Preis	(Angenommen)	Markt
Netzwerk- formen		Intermediäre Netzwerke	Käufergesteuert	Modular
				Relational
			Produzenten- gesteuert	Gebunden (Captive)
Hierarchie	Hierarchie	Hierarchie		Hierarchie
Veränderungen in der Organi- sationsform	Vertikale Integration mit steigender Asset Spezifität	Statische Variation	Statische Variation	Vorhersehbare Ver- änderungen in der Netzwerkform, wenn sich Komple- xität, Kodifizierbar- keit und Zulieferfä- higkeiten ändern
Literatur	COASE (1937), WILLIAMSON (1975), WILLIAMSON (1981)	WILLIAMSON (1985), POWELL (1990), ADLER (2001)	GEREFFI (1994)	GEREFFI et al. (2005)

Quelle: verändert nach STURGEON 2008: S. 122; TEPE 2015: S. 35

Upgrading

In Anbetracht vieler Diskussionen um Lead Firms und deren Machtposition innerhalb einer WSK verwundert es nicht, dass bereits zahlreiche Untersuchungen über die Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten von (abhängigen) Zulieferern durchgeführt wurden. Können diese Zulieferbetriebe in ihrer WSK eine Besserstellung erreichen, wird dies als „Upgrading“ bezeichnet (vgl. BAIR 2010: S. 35).

Grundsätzlich ist zwischen zwei Typen, dem sozialen und dem ökonomischen Upgrading, zu unterscheiden. Ersteres beinhaltet sämtliche positive Weiterentwicklungen in einem Unternehmen hinsichtlich der Beschäftigung selbst, wie z.B. Lohn und Gleichberechtigung, sowie positive Auswirkungen auf Ökologie und Umwelt (vgl. PFEIFFER 2015: S. 3). Ökonomisches Upgrading umfasst alle Aktivitäten in einem Unternehmen, die zu dessen positiven wirtschaftlichen Entwicklung im Sinne eines höheren Gewinnanteils innerhalb der WSK oder dessen gesteigerten Konkurrenzfähigkeit führen (vgl. BAIR 2010: S. 35). HUMPHREY / SCHMITZ (2002a: S. 19 f.) differenzieren innerhalb des ökonomischen Upgradings folgende vier Formen (vgl. Tabelle 6):

Tabelle 6: Vier Formen des ökonomischen Upgradings

Upgradingform	Erklärung
Prozess-Upgrading	Neue Technologien ermöglichen eine Verbesserung des Produktionsprozesses
Produkt-Upgrading	Weiterentwicklung der Produktionslinie hinsichtlich Diversifizierung und steigender Produktqualität
Funktionales Upgrading	Erhöhung der eigenen Fähigkeiten durch Aneignung neuer Funktionen (Beispiel: Eigenes Design oder Auslagerung von Produktionsschritten)
Intersektorales/ Chain Upgrading	Nutzung des vorhandenen Know-hows zur Erschließung neuer (Teil-)Märkte (Beispiel: Produktion von Computerbildschirmen ermöglicht Zugang in den Computerbereich)

Quelle: eigene Tabelle, nach HUMPHREY / SCHMITZ 2002a: S. 19 ff.; DAMIJAN / ROJEC 2015: S. 956

Die Frage, wann und wie ein Unternehmen Upgrading erfahren kann, ist noch nicht abschließend geklärt. HUMPHREY / SCHMITZ (2000: S. 18 ff.) und BLAŽEK (2016: S. 852) sind der Überzeugung, dass Upgrading eng mit der Governanceform innerhalb einer WSK zusammenhängt. Auch KULKE (2013: S. 145) führt bei der Frage nach der Upgradingchance eines Unternehmens die Abhängigkeit von „*der Bereitschaft der Lead-Firmen zum Wissenstransfer*“ an. Denn wie bereits beschrieben, gibt es unterschiedliche Abhängigkeitsstärken zwischen Zulieferer und Käufer/Lead Firms. Je ungleicher die Machtverteilung, also je hierarchischer eine WSK-Beziehung, desto mehr ist die Möglichkeit zum Upgrading von der Bereitschaft der Lead Firms abhängig. In Extremfällen forcieren Lead Firms sogar einen Lock-In der Zulieferer, um die Abhängigkeit weiterhin bestehen zu lassen (vgl. HUMPHREY 2004: S. 14).

Upgrading nimmt innerhalb der GVC Forschung einen zentralen Aspekt ein. Das Phänomen wurde jedoch fast ausschließlich anhand von Zulieferbetrieben in Schwellenländern und Ländern des globalen Südens analysiert, da diese besonders von Abhängigkeits- oder sogar Lock-In-Verhältnissen betroffen sind. Die folgende Auswahl an

Studien soll einen Überblick über die behandelten Themen im Bereich Upgrading, die gewählten Untersuchungsräume und die beobachteten Industrien geben (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Ausgewählte Fallstudien zum Thema Upgrading

Autor(en)	Thematik und Untersuchungsgebiet
AHMED (2013)	Call-Center GVC in Ägypten
BAIR / GEREFFI (2001); GEREFFI (2005A)	Blue Jeans Industrie in Mexiko
BAMBER / FERNANDEZ-STARK (2013)	Gartenbauindustrie & Genderforschung in Honduras
BAZAN / NAVAS-ALEMAN (2004)	Schuhcluster in Brasilien
CHRISTIAN (2012); CHRISTIAN (2013)	Tourismusindustrie in Kenia & Uganda
DOLAN / TEWARI (2001)	Gartenbauindustrie in Kenia Bekleidungsindustrie in Südkorea
DÖRRY (2008)	Tourismusindustrie in Jordanien
FERNANDEZ-STARK ET AL. (2011)	Bekleidungsindustrie in Bangladesch, Lesotho, Nicaragua, Sri Lanka, Türkei
FREDERICK / GEREFFI (2011)	Bekleidungsindustrie in Asien (v.a. China) und Zentralamerika (v.a. Mexiko)
GEREFFI (1999B)	Bekleidungsindustrie in Asien
GEREFFI / MEMEDOVIC (2003)	Globale Bekleidungsindustrie (v.a. Nordamerika und EU)
GEREFFI / FREDERICK (2013)	Elektronik-Branche in Costa Rica
GIULIANI ET AL. (2005)	Allgemeine Cluster in Lateinamerika
KISHIMOTO (2004)	Personal Computer in Taiwan
LI ET AL. (2019)	Bekleidungsindustrie in China
RABELLOTTI (2001); RABELLOTTI (2004)	Schuhindustrie in Italien
STRASSER ET AL. (2013)	Lederproduktion in Bangladesch
TEJADA ET AL. (2011)	Tourismusindustrie in Andalusien

Quelle: eigene Zusammenstellung

Stakeholder Analyse

GEREFFI / FERNANDEZ-STARK (2016: S. 14) erweitern die bisher dargestellten, fünf Dimensionen der GVC Analyse um den Aspekt der Stakeholder Analyse. Dieser umfasst eine genaue Untersuchung der Stakeholder sowie deren Verhältnis untereinander. *“The most common stakeholders in the value chain are: companies, industry associations, workers, educational institutions, government agencies including export promotion and investment attraction departments, Ministries of foreign trade, economy and education amongst others. [...] this type of analysis is critical to identify the key players in the value chain”* (GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 14).

2.1.2.3 Global Production Networks

Neben den bisher vorgestellten Konzepten der GCC und der GVC entwickelte sich circa ab den 2000er Jahren ein weiterer Forschungszweig im Bereich der Waren- und Wertschöpfungsketten: Global Production Networks. *“A third and more recent strand of research prefers to put the emphasis on the concept of ‚network‘ rather than ‚chain“*

(BACKER / MIROUDOT 2014: S. 5). Essenziell für die Entwicklung eines neuen Ansatzes war die Kritik an der bisherigen Vorstellung der GCC und GVC über Produktion und Distribution innerhalb von WSK, da diese stets als vertikale bzw. lineare Verflechtungen von Unternehmen angesehen wurden. Das Konzept der Netzwerke versucht daher, das gesamte Wirkungsgeflecht der Lead Firm zu umfassen, und betrachtet dabei nicht nur die ökonomische Sichtweise, sondern auch soziale und kulturelle Dimensionen von Kontakten unter den Akteuren, Standorten und Warenketten (vgl. Kapitel 2.1.1.2). Des Weiteren sind die Verknüpfungsmöglichkeiten unter den Akteuren ausführlicher dargestellt. Sowohl die aus den GCC- und GVC-Ansätzen bekannten vertikalen Verflechtungen von Akteuren (einfache Wertschöpfungskettenabfolge) als auch horizontale Beziehungen (Universitäten, Banken oder Nichtregierungsorganisationen) werden in GPN mehr in den Fokus gerückt. Zentrale Kernstücke des Konzeptes bilden die Aspekte Embeddedness (Einbettung), Power (Macht) und Value (Wert) in Bezug auf die im Netzwerk integrierten Akteure (vgl. HENDERSON et al. 2002: S. 442 ff.; COE et al. 2008: S. 271 ff.; KULKE 2013: S. 145 f.; SAKUDA / FLEURY 2012: S. 8).

Demgegenüber wird der GPN-Ansatz auch kritisch betrachtet. Speziell die *“unclear analytical boundaries and weak causal explanations”* des Ansatzes stehen hier in der Kritik (SUNLEY 2008, in YEUNG 2016: S. 266). BATHELT / GLÜCKLER (2018: S. 313) weisen außerdem auf die zum Teil zu hohe Komplexität des Ansatzes hin und kritisieren die fehlende Möglichkeit von Typisierungen von Beziehungen.

Zur weiteren Vertiefung hinsichtlich GPN sei auf HENDERSON et al. (2002), COE et al. (2008) und COE et al. (2010) sowie auf COE / YEUNG (2015) und YEUNG (2016) für eine Weiterentwicklung des Ansatzes hin zu GPN 2.0 verwiesen.

2.1.3 Wahl des konzeptionellen Rahmens

Im Zuge dieser Forschungsarbeit wurde das Konzept der Global Value Chains nach GEREFFI et al. (2005) als konzeptioneller Rahmen gewählt. Dafür sprechen mehrere Gründe.

Erstens, der GVC-Ansatz bietet im Vergleich zu den anderen vorgestellten Ansätzen der GCC und GPN detailliertere Typisierungen der konzeptionellen Ebenen (vgl. Kapitel 2.1.2.2). Dies betrifft vor allem die Dimension der Steuerungsmacht in Wertschöpfungsketten. Im Zuge der Governancebetrachtung können fünf Koordinationsformen unterschieden werden, die die Beziehung zwischen Unternehmen kategorisieren. Diese Koordinationsformen sind nicht starr in ihrer Ausprägung, sondern können sich im zeitlichen Verlauf verändern. Die Dimension des Upgradings zeigt auf, inwiefern sich einzelne Akteure weiterentwickeln und sogar steuerungsmächtigere Positionen in der WSK einnehmen können. Demgegenüber unterscheidet der GCC-Ansatz hinsichtlich der Steuerungsmacht lediglich zwischen käufer- und produzentengesteuerten Warenketten, Veränderungen hinsichtlich der Steuerungsmacht sind zudem nicht vorgesehen. Ein zentraler Punkt des GPN-Ansatzes ist die Frage nach der Steuerungsmacht in Produktionsnetzwerken, die auch durch Upgradingprozesse durch Unternehmen verändert werden kann. Die Betrachtungsweise fokussiert sich jedoch hauptsächlich auf die jeweilige

Lead Firm des Netzwerkes sowie die Macht der rahmengebenden institutionellen Akteure. Eine Typisierung oder Abstufung von Beziehungsgeflechten fehlt bislang (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 313).

Zweitens, der GVC-Ansatz stellt die gesamte Wertschöpfungskette, von Zulieferprozessen bis hin zum Konsum eines Produktes, dar (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 496 ff.). Somit kann zum einen der im Zuge dieser Forschungsarbeit gewünschte Blickwinkel auf den hinteren Teil der Wertschöpfungskette, die Beziehungen zwischen Herstellern, Händlern und Konsumenten, berücksichtigt werden. Zum anderen kann der Umstand beachtet werden, dass sich innerhalb der Schuhbranche in Deutschland mehrere, zum Teil sehr unterschiedliche Wertschöpfungsketten parallel ausbilden und etablieren konnten (vgl. Kapitel 3). Folglich kann die Teilnahme eines Akteurs an verschiedenen WSK untersucht und die individuelle Steuerungsmacht sowie die Unternehmensstrategie je WSK herausgearbeitet werden. Zudem vereinfacht die Kettenstruktur den Vergleich der einzelnen WSK untereinander.

Drittens, der GVC-Ansatz verfügt im Gegensatz zu GCC sowie GPN über eine breitere Basis an bisher durchgeführten empirischen Forschungsarbeiten. Besonders hinsichtlich des Themenkomplexes der Digitalisierung zeigt sich, dass sich der GPN-Ansatz erst am Anfang befindet (vgl. Kapitel 2.3).

2.2 Modifikationen von Wertschöpfungsketten

Der fortwährende technologische Fortschritt und die damit verbundenen Konsumwünsche der Gesellschaft führen zu einem ständigen Anpassungs- und Weiterentwicklungsprozess von WSK. Somit ist es nicht verwunderlich, dass die Strukturen von WSK im Laufe der Zeit modifiziert wurden. BALDWIN (2013; 2014; 2016) zeigte in seinen Ausführungen über das „Second Unbundling“ (vgl. Kapitel 1), inwiefern der technologische Fortschritt zum heutigen Stand des globalen Warenaustausches beigetragen hat. BALDWINs Ansatz folgend soll das anschließende Kapitel die Auswirkungen technologischer Fortschritte auf Wertschöpfungsketten in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Zunächst stellt sich jedoch die Frage, inwiefern sich Wertschöpfungsketten und deren Strukturen im Allgemeinen verändern können. Wer oder was kann solche Modifikationen auslösen? Wie wirken sich diese auf die Steuerungsmacht und die Beziehung zwischen Akteuren aus? Um diese Fragen zu beantworten, ist eine genauere Betrachtung der bisherigen Literaturbeiträge zur Modifikation von WSK nötig.

2.2.1 Vorüberlegungen zur Modifikation von Wertschöpfungsketten

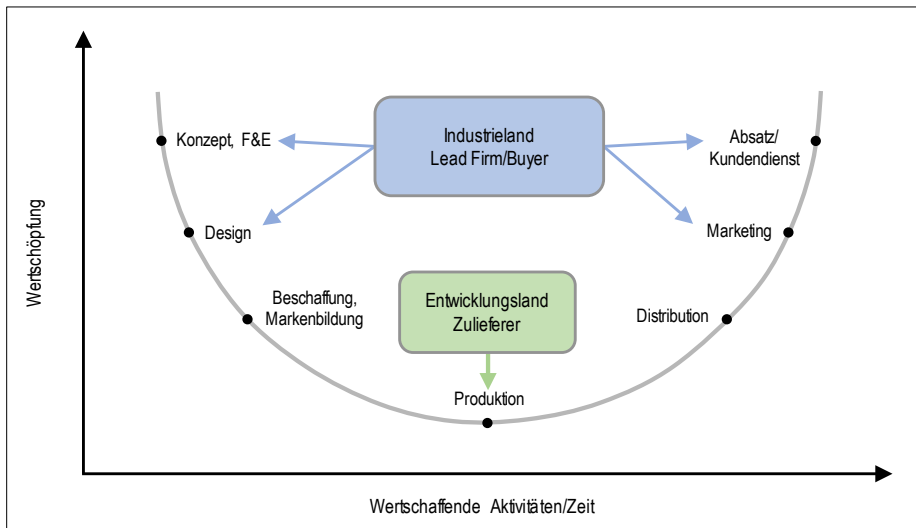
Da die Fragestellung, inwiefern sich neue Technologien auf die Struktur von Wertschöpfungsketten sowie deren Akteure auswirken, bisher noch weniger umfassend untersucht wurde, sollen zunächst zwei Beispiele herangezogen werden, die sich konkret mit der Frage nach der Modifikation von WSK beschäftigt haben. Dies umfasst zum einen das Phänomen des Up- bzw. Downgradings von (Zuliefer-)Unternehmen, da sich der Prozess des Upgradings sowohl auf die Position einzelner Akteure als auch auf die Beziehung zwischen Akteuren bezieht. Somit können Rückschlüsse hinsichtlich der Veränderung der Steuerungsmacht in WSK getroffen werden. Das zweite Beispiel stellt die Änderung externer Rahmenbedingungen in den Vordergrund. Das von DOLAN / HUMPHREY (2000; 2004) untersuchte Fallbeispiel der britisch-afrikanischen Gemüsewertschöpfungskette thematisiert den Einsatz externer Rahmenbedingungen bzw. Standards und deren Auswirkungen auf Struktur und Steuerungsmacht von WSK. Ziel dieses Kapitels ist demnach, wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der Modifikation von WSK für den Fortgang der Untersuchung zu gewinnen.

2.2.1.1 Wertschöpfungskettenstruktur und Upgrading

Die Grundlagen des Upgradings sind bereits in Kapitel 2.1.2.2 dargelegt worden. Angesichts der bisherigen Erkenntnisse über Upgradingformen scheint es für Zulieferunternehmen zunächst einfacher, Upgrading in den Bereichen der Produkte und Prozesse herbeiführen zu können. Das Erreichen von funktionalem oder intersektorialem Upgrading ist dagegen mit größeren Herausforderungen verbunden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass Lead Firms ihre bisherige Machtstellung in der Wertschöpfungskette gefährdet sehen. Während Prozess- und Produkt-Upgrading häufig unterstützt werden, sind Lead Firms in der Regel darauf bedacht, wertschaffende WSK-Schritte wie beispielsweise Marketing oder Design vom Upgrading auszuschließen (vgl. DÖRRY 2008: S. 50). HUMPHREYS (2004: S. 15) Ausführungen zufolge liegt dies daran, dass inkrementelle Innovationen zur Verbesserung des Produkts beitragen und Lead Firms damit höhere Gewinne im eigenen Vertrieb erzielen können. Radikale Fähigkeitsverbesserungen werden jedoch vermieden, unter anderem um auszuschließen, dass sich Zulieferbetriebe weitere Abnehmer ihrer Produkte erschließen können. Untersuchungen von HUMPHREY / SCHMITZ (2002a: S. 28 ff.) haben ergeben, dass in Hierarchie-ähnlichen Steuerungsformen häufig Produkt- und Prozess-Upgrading stattfinden, während funktionales Upgrading oftmals eingeschränkt wird. Ein Beispiel dafür stellt die Entwicklung der brasilianischen Schuhindustrie (Sinos Valley) dar, deren Entwicklung unter der Kontrolle US-amerikanischer Lead Firms bewusst stagnierte. In Markt-ähnlichen Governancestrukturen wurden Produkt- und Prozess-Upgrading weniger von Lead Firms unterstützt, jedoch bot sich schneller die Möglichkeit für ein funktionales Upgrading. Koordinationsformen, welche einer Netzwerkform ähnlich sind, sind grundsätzlich am meisten für Upgrading jeder Art geeignet, allerdings aufgrund des hohen Anforderungsprofils bezüglich der Fähigkeiten von Unternehmen am wenigsten wahrscheinlich (vgl.

HUMPHREY / SCHMITZ 2002a: S. 28). Nach TEPE (2015: S. 42 f.) ist daher auch die Durchsetzung von Richtlinien und Qualitätsstandards seitens der Lead Firms ausschlaggebend für ein erfolgreiches Upgrading. Aus diesen Gründen kann konstatiert werden, dass Lead Firms durchaus die Möglichkeit haben, Upgradingprozesse von Zulieferbetrieben je nach Governanceform unterschiedlich stark zu beeinflussen. Für Unternehmen aus Ländern des globalen Südens scheint es im Allgemeinen einfacher zu sein, Upgrading in Produkt- oder Prozessbereichen herbeiführen zu können. Das Erreichen von funktionalem oder intersektorialem Upgrading ist dagegen mit größeren Herausforderungen verbunden, unter anderem weil Lead Firms ihre bisherige Machtstellung in der Wertschöpfungskette gefährdet sehen. Daraus folgt, dass sich Zulieferbetrieben beispielsweise durch funktionales Upgrading, also die Übernahme weiterer Aktivitäten innerhalb einer WSK, die Möglichkeit bietet, mehr Wertschöpfung generieren zu können. GEREFFI / FERNANDEZ-STARK (2016: S. 13) bezeichnen dies als Emporklettern der Wertschöpfungskette *“from basic assembly activities using low-cost and unskilled labor to more advanced forms of „full package“ supply and integrated manufacturing”*. Die sogenannte Smile-Kurve zeigt deutlich auf, dass der Produktion vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte mit einer merklich höheren Wertschöpfung verbunden sind (vgl. Abbildung 5):

Abbildung 5: Smile-Kurve



Quelle: verändert nach GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 14; basiert auf SHIH 1992 und BALDWIN et al. 2014

Die Ausführungen machen deutlich, dass Upgrading bzw. vor allem **funktionales Upgrading** die Struktur einer Wertschöpfungskette maßgeblich verändern kann, indem Unternehmen in neue Teilbereiche vorstoßen bzw. verdrängt werden (vgl. AHMAD / PRIMI 2017: S. 70).

GEREFFI (2005b: S. 171 ff.), GEREFFI / FREDERICK (2010: S. 172) und ESHO (2015: S. 86 ff.) zeigen die unterschiedlichen Entwicklungsstände von Upgradingprozessen anhand der asiatischen Bekleidungsindustrie auf. Während beispielsweise die japanische Bekleidungsindustrie in den 1950er Jahren selbst noch einfache Produktionsschritte übernahm, ist diese mit der Ausführung wertschöpfungsstarker Aktivitäten seit den 1970er Jahren an der Spitze der asiatischen Bekleidungsindustrie zu finden: “[...] advanced economies like Japan [...] capitalize on their knowledge of production and distribution networks and thus move to higher-value-added stages in the apparel chain” (GEREFFI / FREDERICK 2010: S. 176). Auch DOLAN / TEWARI (2001) stellen in ihren Untersuchungen über den kenianischen Gartenbau und die südindische Bekleidungsindustrie fest, dass funktionales Upgrading die ursprüngliche Wertschöpfungskette stark verändert: “functional upgrading has allowed firms to exert control over more segments of the chain and thus reposition themselves in global markets. This process has taken two forms: expanding backwards in the chain, and expanding forwards [...]” (DOLAN / TEWARI 2001: S. 97 f.).

Ein passendes Beispiel für die Integration von vor- und nachgelagerten Aktivitäten stellt die Blue Jeans Industrie in Mexiko (Torreón) dar. Wie in der nachfolgenden Abbildung 6 zu erkennen ist, konnten mexikanische Unternehmen, die zuvor lediglich Näharbeiten für den lokalen Markt gefertigt hatten, nach Markteintritt großer amerikanischer Buyer-Firmen weitere Wertschöpfungskettenschritte integrieren (vgl. BAIR / GEREFFI 2001: S. 1885 ff.; GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 13).

Abbildung 6: Entwicklung der Wertschöpfungsaktivitäten mexikanischer Unternehmen in Torreón

	Textiles	Trim & Labels	Design & Product Development	Cutting	Assembly	Laundry & Finishing	Distribution	Marketing	Retail
1993					✓				
1996	✓	✓			✓	✓			
2000	✓	✓		✓	✓	✓	✓		

Quelle: verändert nach BAIR / GEREFFI 2001: S. 1894; GEREFFI / FERNANDEZ-STARK 2016: S. 13

Abbildung 6 verdeutlicht, dass mexikanische Unternehmen innerhalb weniger Jahre eine größere Anzahl an Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette erschließen konnten. Des Weiteren ist auffällig, dass die Aktivitäten Design, Marketing und Retail weiterhin auf Seiten der US-Buyer lag. “These are the highest value-added activities in the chain and they are [...] closely guarded by the foreign firms that control them” (BAIR / GEREFFI 2001: S. 1895).

Das Betrachten der Thematik Upgrading im Kontext der Modifikationen von Wertschöpfungsketten erlaubt folgende Schlussfolgerungen für den Fortgang des Forschungsvorhabens: Erstens, die Struktur einer Wertschöpfungskette ist ein flexibles Konstrukt, in dem sich der Aufgabenbereich und die Stellung bzw. der Status von Akteuren ändern kann (Input-Output Struktur). Zweitens, in hierarchisch aufgebauten Wertschöpfungsketten kontrolliert die Lead Firm oftmals die Entwicklungschancen der übrigen Akteure (Governance). Dementsprechend ist die Veränderung durch bzw. von Akteuren in nicht-hierarchisch aufgebauten Wertschöpfungsketten einfacher möglich. Drittens, die Durchführung besonders wertschaffender Aktivitäten (vgl. Abbildung 5) ist in der Regel mit einer höheren Steuerungsmacht verbunden.

2.2.1.2 Wertschöpfungskettenstruktur und die Einführung neuer Standards am Beispiel des britisch-afrikanischen Gemüsehandels

Im Gegensatz zum Upgrading, das hauptsächlich die Beziehung zu Zulieferern umfasst, soll das hier angefügte Beispiel des britisch-afrikanischen Gemüsehandels darlegen, welche Strukturveränderungen ausgehend vom Einzelhandel (Industrielländer) eintreten können. Des Weiteren wird die Besonderheit der Vertikalisierung, also der Aneignung vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsprozesse, näher beleuchtet.

DOLAN / HUMPHREY (2004: S. 495) unterteilen die Modifikationen innerhalb der britisch-afrikanischen Gemüsewertschöpfungskette in drei Zeitabschnitte. Da der dritte Zeitraum allerdings wenige Veränderungen aufzeigt, soll sich das folgende Kapitel auf die Änderungen zwischen den ersten beiden Zeiträumen (1960er bis 1980er und 1990er Jahre) konzentrieren.

Wertschöpfungskette 1960er bis 1980er Jahre

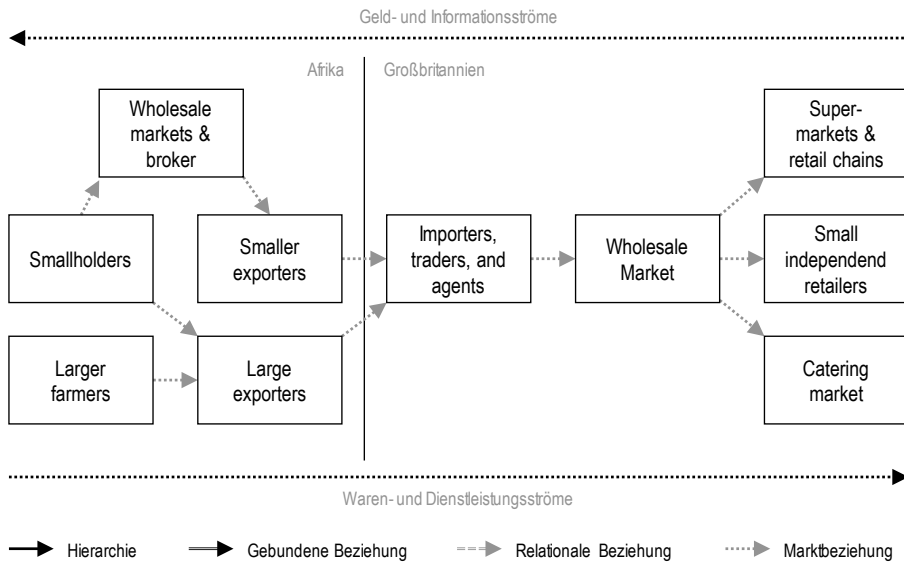
Die britisch-afrikanische Gemüsewertschöpfungskette der (späten) 1960er bis 1980er Jahre war fast ausschließlich von Marktbeziehungen zwischen den Akteuren geprägt (vgl. Kapitel 2.1.2.2). Sowohl kleine als auch größere, afrikanische Gemüseproduzenten übergaben ihre Ware an große, afrikanische Exportunternehmen. Kleinere Exporteure wurden über Broker und Großhandelsmärkte von kleineren Gemüseproduzenten (Smallholders) beliefert. Unter anderem aufgrund der niedrigen Markteintrittsbarrieren konnten sich zu Beginn der 1980er Jahre kleinere Gemüseproduzenten im kenianischen Markt etablieren (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 495 f.): *“Whereas the majority of Kenya's fresh produce exports during the mid-1970s came from 150- 200 medium- or large-scale farms, by the mid-1980s there were an estimated 15 000 smallholders involved in the trade [...]. Smallholder production of horticultural crops continued throughout the 1980s with close to 75 % of fruit and vegetables in Kenya”* (DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 495 f.).

Nach dem Import in Großbritannien über große Importunternehmen wurde mehr als 90 % des Gemüses an den Großhandel weitergegeben (vgl. GRAY / KLEIH 1997: S. 30), der wiederum Supermärkte und weitere Verkaufsstellen versorgte. Die Folge war, dass

die Einzelhandelsebene keinen Zugriff auf die Menge und den Preis der Importe sowie die angebotene Qualität und Spezifikationen der Produkte hatte (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 495 ff.). *“Finally, production could not be scheduled in advance. Each retailer competed for the same pool of produce as it arrived in the United Kingdom”* (DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 497).

Die Wertschöpfungskette der 1970er und 1980er Jahre ist in der folgenden Abbildung 7 vereinfacht dargestellt .

Abbildung 7: Britisch-afrikanische Gemüswertschöpfungskette 1970er und 1980er Jahre



Quelle: eigene Darstellung nach DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 496; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Wertschöpfungskette 1990er Jahre

In den 1990er Jahren änderte sich die Wertschöpfungskettenstruktur aufgrund zweier Faktoren grundlegend. Zum einen wurden Regularien und Vorschriften für den Umgang mit Lebensmitteln auf mehreren Ebenen (Großbritannien, Europäische Union (EU), Internationale Abkommen) verschärft. Ziel war es, nicht nur produktbezogene Qualitätsstandards zu erreichen, sondern auch Arbeits- und Umweltaspekte besser überwachen zu können (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 498 f.).

Zum anderen spielte die Einzelhandelsebene, besonders jedoch die Supermärkte, eine zunehmend bedeutende Rolle in der Wertschöpfungskette, da diese den Großhandel umgehen und das Gemüse direkt von britischen Importunternehmen beziehen konnten (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 497; EVERS et al. 2014: S. 7). Aufgrund der neuen Rolle und des starken Wachstums dieser Direktbeziehung wurden Supermärkte zum stärksten Player im britischen Gemüsehandel. *“Whereas imported horticultural produce*

was previously channelled primarily through wholesale markets, the largest UK retailers now control 70-90 per cent of fresh produce imports from Africa” (DOLAN / HUMPHREY 2000: S. 152). Die späteren Umsetzungen innerhalb der Wertschöpfungskettenstruktur basierten auf einer neuen kundenorientierten Marktstrategie der Supermarktunternehmen (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2000: S. 153). Tabelle 8 fasst diese Zielstrategien zusammen.

Tabelle 8: Zentrale Strategieziele von britischen Supermarktunternehmen im Gemüsehandel

Strategieaspekt	Erklärung
Qualität	Strenge Qualitätskriterien aufgrund der Erweiterung der Selbstbedienung in Gemüseabteilungen
Kontinuität	Gleicher Geschmack und gleiches Aussehen während der Produktionssaisons
Varietät	Verbreiterung des Basis-Warenangebotes (Beispiel: Tomaten, Strauchtomaten, Cherrytomaten etc.)
Verarbeitung	Einführung von bereits verarbeitetem verzehrfertigem Warenangebot (Beispiel: Gewaschener und geschnittener Salat)
Produktkombinationen	Einführung von gemeinsam verpackten Produkten (Beispiel: Suppengemüse)
Verpackung	Vergrößerung des Angebots bereits verpackter Produkte und Reduzierung von losen Einzelprodukten
Zuverlässigkeit der Lieferungen	Dauerhafte Verfügbarkeit des Warenangebots für Konsumenten
Preis	Ansteigende Preiskonkurrenz zu anderen Supermärkten

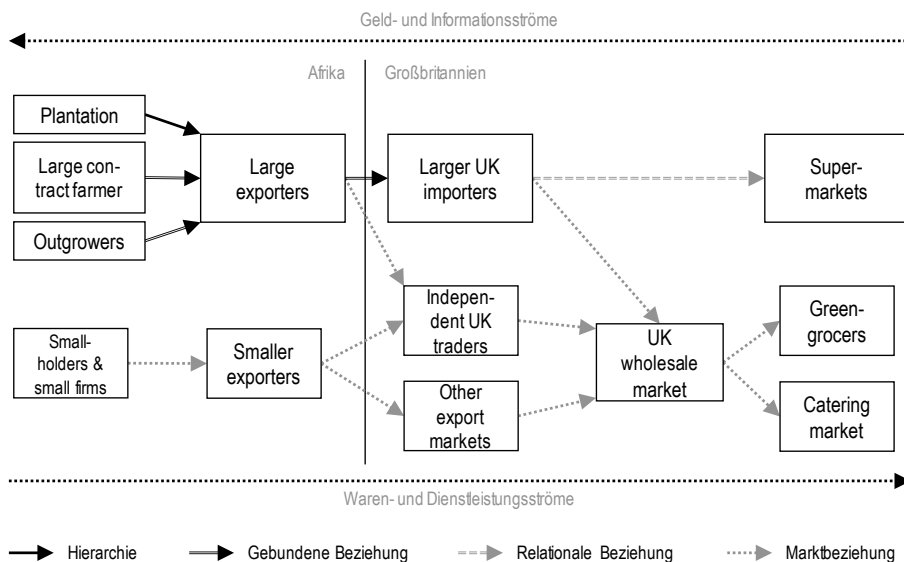
Quelle: eigene Tabelle, nach DOLAN / HUMPHREY 2000: S. 153 ff.

Durch hohe Absatzzahlen entwickelten sich Abhängigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, weswegen Qualitätskontrollen und Produktwünsche seitens der Supermärkte durchgesetzt werden konnten. *“The supermarkets needed greatly increased coordination and control in order to deliver coordination, to mobilise competencies and to provide an adequate incentive structure [...]. This meant developing tighter linkages between UK-based retailers and importers, and African exporters and growers”* (DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 499). Durch die geänderten Voraussetzungen hinsichtlich Absatzstärke und Qualitätsvorgaben der Supermärkte erhöhte sich zunehmend die Komplexität des Informationsaustausches, weswegen die übrigen Wertschöpfungskettenpartner gezwungen waren, sich den Gegebenheiten anzupassen. Somit fanden sich britische Importeure in einer relationalen Verbindung zu den Supermärkten wieder, da Letztere zwar die Hauptabnehmer der Produkte darstellten, die Importeure allerdings immer noch den britischen Großhandel belieferten, um in keine vollständige Abhängigkeit zu geraten. Dennoch verringerte sich die Anzahl an britischen Importfirmen, was wiederum die afrikanischen Exportfirmen in eine stärkere Abhängigkeit (captive governance) drängte, da diese nun weniger Abnehmer in Großbritannien zur Verfügung hatten (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 497 ff.).

Um den neuen Ansprüchen und Qualitätsmerkmalen des britischen Einzelhandels gerecht zu werden, eigneten sich immer mehr Exportfirmen eigene Anbauunternehmen an, um dort für die gewünschten Standards zu sorgen. Aus dieser Verschiebung in der

Produktion resultierte vor allem ein Rückgang kleinerer Anbauunternehmen: “[...] *production moved away from smallholders to large farms*“ (DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 501). “*In 1998, four of the largest exporters in Kenya sourced only 18 % of their produce from smallholders [...]. The overall share of smallholder production in fresh fruit and vegetables exports had dropped to less than 30 percent [sic!] by the mid-1990s*” (DOLAN et al. 1999: S. 29). Trotz vieler hierarchischer Eingliederungen durch Exportfirmen belieferten auch Vertragshändler die Exportunternehmen (captive governance). Neben der absatzstarken und relativ hierarchisch aufgebauten Handelsabfolge existierte weiterhin eine den 1970er bzw. 1980er Jahren ähnliche Struktur über den britischen Großhandel, allerdings stark verkleinert. Zudem wurden einige Akteure im Gegensatz zur WSK aus den 1970er und 1980er Jahren aus dem Markt gedrängt, was überwiegend auf kleine Exportfirmen zutraf, die die Standards des britischen Einzelhandels nicht erfüllen konnten (vgl. Abbildung 8) (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2000: S. 152 ff.; 2004: S. 497 ff.). Demgegenüber befanden sich die übrigen großen Exportfirmen aufgrund der in Tabelle 8 aufgeführten Anforderungen (Verarbeitung und Verpackung) in einem Upgradingprozess (vgl. BAMBER et al. 2011: S. 31).

Abbildung 8: Britisch-afrikanische Gemüsewertschöpfungskette 1990er Jahre



Quelle: eigene Darstellung nach DOLAN / HUMPHREY 2004: S. 497; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Zusammenfassend können folgende Kernpunkte aus dem Beispiel der britisch-afrikanischen Gemüsewertschöpfungskette für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit festgehalten werden: Erstens, WSK können scheinbar sowohl durch externe (neue Regularien) als auch durch interne Faktoren (Strategieänderung der Supermärkte) verändert werden. Diese Veränderungen scheinen Auswirkungen sowohl auf die Beziehungen zwischen den Akteuren einer WSK als auch auf die Akteure selbst zu haben. Zweitens, mit dem Überspringen eines direkten Handelspartners scheint es möglich, mehr

Zugriff auf die Steuerungsmacht der WSK zu erlangen. Dies wurde am Beispiel der britischen Supermärkte und des Überspringens des britischen Großhandels bzw. der Übernahme dessen Funktion gezeigt (Vertikalisierung). Drittens, je ungleicher die Steuerungsmacht zugunsten eines Akteurs verteilt ist, desto höhere Standards können von dieser Lead Firm durchgesetzt werden. Im Regelfall sind hierarchisch geprägte Koordinationsformen die Folge (Governance). Viertens, hierarchische Veränderungen ziehen in der Regel eine Besser- oder eine Schlechterstellung von Akteuren nach sich, wie der dezimierte Warenaustausch über den Großhandel ab den 1990er Jahren zeigt (Up-/Downgrading). Fünftens, Modifikationen und Umgestaltungen im hinteren Teil der WSK können sämtliche vorgelagerten WSK-Schritte, auch ortsübergreifend, beeinflussen.

2.2.2 Modifikationen durch Digitalisierung

„Wir befinden uns in einer Welt, in der unser Alltag maßgeblich von digitalen Technologien geprägt wird. Technologie wird dabei zunehmend als Teil unserer Umgebung wahrgenommen und verändert unser Verhalten“ (BÜHLER / MAAS 2017: S. 47).

Wie bereits zu Beginn des Kapitels 2.2 angesprochen, sind in den vergangenen Jahrzehnten bedeutende grundlegende Effekte im Warenhandel auf IKT zurückzuführen. Zum einen spielten räumliche Distanzen, die vor der Entwicklung von IKT als zum Teil unüberwindbares Hindernis gesehen wurden, eine zunehmend untergeordnete Rolle, zum anderen ist die Vereinfachung von Kommunikations-, Informations- und Koordinationsmöglichkeiten zu nennen (vgl. BALDWIN 2013: S. 14 ff.; RASEL 2016: S. 634).

Von großer gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Relevanz ist derzeit die **Digitalisierung**. Diese bezeichnet zunächst nur den Prozess, in dem analoge Daten in digitale Form überführt werden (engl. Digitization) (vgl. UNRUH / KIRON 2017). Dazu wird zwischen den Datenarten Text, Bild und Ton unterschieden. Digitale Daten können mit Hilfe von Speichermedien gesichert, vervielfältigt und zugänglich gemacht werden. Die besonderen Merkmale digitaler Daten sind einerseits die dauerhafte Zugänglichkeit (Platzbedarf) gegenüber analogen Daten und andererseits die hohe Bearbeitungs- und Austauschgeschwindigkeit (vgl. KOLLMANN 2019: S. 3 ff., 6 ff.; BOUNTOURI 2017: S. 29). Digitale Daten sind somit eine Art Grundvoraussetzung zur Verwendung moderner IKT, wie z.B. Computer, Warenwirtschaftssysteme (WWS) oder das Internet. Letzteres stellt heute die wohl bekannteste Form der Veröffentlichung digitaler Daten dar. Während im Deutschen lediglich das Wort Digitalisierung gängig ist, führen UNRUH / KIRON (2017) neben der „digitization“ auch die „digitalization“ an. Dieser Begriff kann als Verwertungsprozess digitaler Möglichkeiten verstanden werden. Darüber hinaus beschreibt „digital transformation“ das *“system-level restructuring of economies, institutions and society that occurs through digital diffusion”* (UNRUH / KIRON 2017: o. S.). WOLF / STROHSCHEN (2018: S. 58) beziehen den Prozess der Digitalisierung daher nicht

nur auf Produkte, sondern auch auf Unternehmen oder sogar Geschäfts-/Wertschöpfungsprozesse. Diese reichen beispielsweise von Produktionsprozessen, z.B. 3D-Druck, bis hin zum Internetvertrieb und der Entwicklung neuer Handelsakteure, z.B. Internetplattformen (vgl. SASSON / JOHNSON 2016; BMWI 2020a). WITTPAHL (2017: S. 5) bezeichnet die Digitalisierung als vierte industrielle Revolution, die nicht nur Gesellschaft, sondern auch sämtliche Wirtschaftsbranchen grundlegend umstrukturiert (z.B. Printmedien-Industrie) oder verändert hat. Diese Veränderungen betreffen zudem nicht nur die Produktion von Gütern, sondern auch Dienstleistungen.

Es wird deutlich, dass die Digitalisierung enormes Potenzial hat, Wertschöpfungsketten, deren Akteure sowie deren Beziehungen zu verändern. Daher sollen nachfolgend zentrale Aspekte der Digitalisierung, z.B. Internet und Electronic Commerce (E-Commerce), hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für WSK diskutiert werden. Daraufhin werden deren Auswirkungen auf die Akteure von WSK näher betrachtet sowie bereits untersuchte Änderungen festgehalten. Die Erkenntnisse aus Kapitel 2.2.1 sollen wichtige Anhaltspunkte für das folgende Kapitel sein: Inwiefern ändert sich die Struktur einer Wertschöpfungskette durch die Digitalisierung? Welche Steuerungsmachtverhältnisse ergeben sich aus diesen Veränderungen? Entstehen neue Lead Firms? Inwiefern spielt Vertikalisierung eine Rolle?

2.2.2.1 Digitalisierung als neue Rahmenbedingung

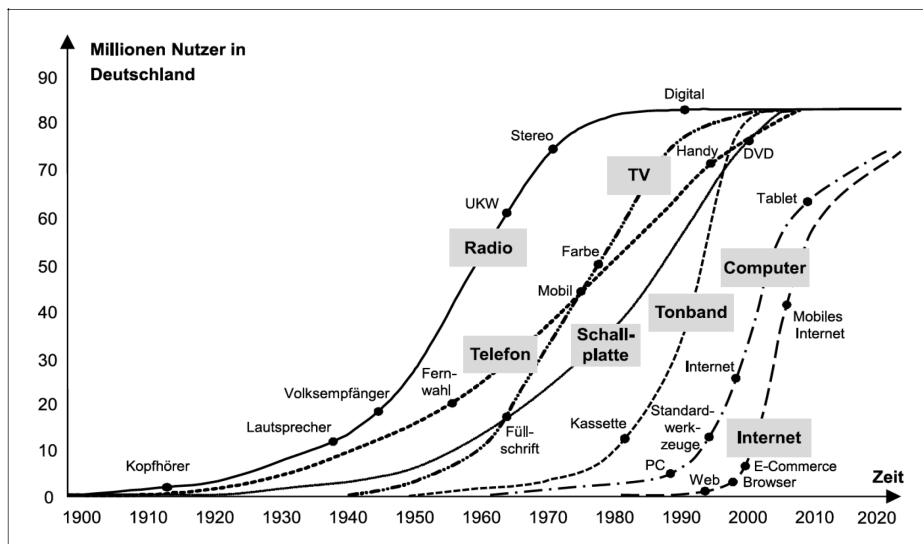
BALDWINS (2016) Überlegungen zum „Second Unbundling“ (vgl. Kapitel 1) zeigen, dass sich technologischer Fortschritt auf die Struktur einer WSK auswirken kann. Ähnlich zum angeführten Beispiel von DOLAN / HUMPHREY (2004) ändern sich folglich die Rahmenbedingungen einer WSK. Bereits Mitte der 1990er Jahre hielt DAVID (1995: S. 29 ff.) fest, dass neue Technologien in der Regel mit der Entwicklung neuer Standards einhergehen. WITTKOP et al. (2017: S. 40 f.) weisen darauf hin, dass die Möglichkeit der Digitalisierung vor allem Unternehmensaktivitäten grundlegend verändert: *“Processes can be much more standardized and the internal and external communication and coordination is facilitated”*. Durch diese Art von Standardisierung können somit TAK vermieden werden. Beispielsweise sprechen WEILL / WOERNER (2015: S. 27 ff.) und WOLTERS (2016: S. 31) sogar von einer „Digitalen Disruption“, da es die Digitalisierung erlaubt, Barrieren hinsichtlich Kommunikation, Komplexität und Zeit, die im stationären Handel üblich waren, abzubauen. Die Einführung und Verwendung des Internets sowie die Etablierung digitaler Warenwirtschaftssysteme gelten im Handel als Musterbeispiele dieser Entwicklungen. Da beide Phänomene im Fortgang dieser Arbeit eine wichtige Rolle einnehmen, sollen sie im Folgenden näher thematisiert werden.

Internet

„Wohl keine technische Erfindung hat Wirtschaft und Gesellschaft in so kurzer Zeit so stark verändert wie das Internet“ (HEINEMANN 2014: S. 9).

Das Internet besitzt in seiner heutigen Form enormen Einfluss auf Wirtschaftsakteure sowie auf die Gesellschaft. Allein in Deutschland nutzten im Jahr 2020 (1. Quartal) circa 90 % aller Menschen ab einem Alter von zehn Jahren das Internet für private Zwecke (STATISTISCHES BUNDESAMT 2020a). Die folgende Abbildung 9 zeigt den Penetrationsstand sämtlicher IKT innerhalb Deutschlands von 1900 bis heute.

Abbildung 9: Penetration sämtlicher Masseninformations-, -kommunikations- und -unterhaltungs-technologien sowie deren technische Weiterentwicklungen



Quelle: verändert nach KOLLMANN 2019: S. 7; ergänzt um Daten nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2020a

Abbildung 9 lässt erkennen, dass sich in den letzten 100 Jahren bereits eine Vielzahl an technischen Innovationen etabliert hat. Trotz zahlreicher bedeutender technischer Errungenschaften, wie beispielsweise dem Radio, dem Telefon oder auch dem Faxgerät, wird die (Weiter-)Entwicklung des Internets oftmals als zentrale IKT herangezogen (vgl. CLARKE / WALLSTEN 2006: S. 465; FUNG: S. XXI; INOMATA 2017: S. 17). CHUNG et al. (2013: S. 117 f.) bestätigen, dass moderne IKT, wie das Internet und das Mobiltelefon, traditionelle IKT, wie das Festnetztelefon, Schritt für Schritt ein- und überholen. Zu Beginn des neuen Jahrtausends beschreiben JAVALGI / RAMSEY (2001: S. 378) das Internet bereits als *“such innovation that has made a colossal impact even though it is still at very early stages in its development”*. GEREFFI (2001b: S. 1616) bezeichnet *“the emergence of the Internet”* sogar als *“a new age of digital globalization”*.

Das Internet bietet eine Vielzahl an Betätigungsfeldern und Möglichkeiten für Unternehmen. *„Als wesentlicher Treiber der Digitalisierung hat die Verbreitung des Internets in nur wenigen Jahren die Prinzipien des Informationsaustausches grundlegend verändert“* (ELSNER et al. 2014: S. 191). PORTER (2001: S. 74) beschreibt beispielsweise, dass das Internet im Gegensatz zu älteren IKT die Möglichkeit der dauerhaften Echtzeitvernetzung erlaubt, sowohl für unternehmensinterne als auch für unternehmens-externe Kommunikation. Zudem kommen Wirtschaftsakteuren der leichte Zugang und

die einfache Beschaffung von Informationen sowie die beinahe kostenlose Verständigung via Internet entgegen, sodass Kommunikations-, Informations- und Koordinationskosten, kurz Transaktionskosten, eingespart werden können (vgl. PORTER 2001: S. 70 ff.; BURT / SPARKS 2003: S. 275 f.; RASEL 2016: S. 634). „Mittlerweile nutzen fast alle Unternehmen aller Unternehmensformen, Größenklassen und Branchen diese technische Möglichkeit [Internet] der Transaktionskostensenkung“ (HEINEMANN 2014: S. 9). CHUNG et al. (2013: S. 118) sehen dies als Grund für den Anstieg internationaler Handelsflüsse sowie für das Wachsen internationaler Wertschöpfungsketten. Untersuchungen von CLARKE / WALLSTEN (2006: S. 483) ergaben beispielsweise, dass die Internetdurchdringung in Ländern des globalen Südens positiv mit Exporten in Industrieländern korreliert: *“In other words, our analysis suggests that Internet use may in fact help stimulate exports from poor countries to rich”*.

Die für den Austausch von Waren zentrale Weiterentwicklung des Internets stellt jedoch der E-Commerce dar. GRAHAM (2008: S. 776) betont sogar, dass *“[...] one of the most influential impacts of the Internet, has been the enabling of electronic commerce”*.

Der Begriff E-Commerce *„bezieht sich allgemein auf die Anbahnung, Verhandlung und Abwicklung von Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern mit Hilfe elektronischer Netzwerke“* (WEIBER 2002: S. 1062). Nach BEHRENDT et al. (2003: S. 16) umfasst E-Commerce somit nicht nur physische, sondern auch nicht physische Waren und Dienstleistungen. Seit der Entstehung des E-Commerce haben sich im Wesentlichen vier unterschiedliche Beziehungsformen herausgebildet, die in Tabelle 9 dargestellt werden:

Tabelle 9: Beziehungsformen im E-Commerce

		Nachfrage	
		Business	Consumer
Angebot	Business	Business-to-Business: B2B Beispiel: Bestellung bei einem Zulieferer	Business-to-Consumer: B2C Beispiel: Bestellung durch Kunden in einem Online-Shop
	Consumer	Consumer-to-Business: C2B Beispiel: Verkauf von Produkt durch Privatperson an Unternehmen	Consumer-to-Consumer: C2C Beispiel: Verkauf von Produkt von Privatperson an Privatperson

Quelle: verändert nach WEIBER 2002: S. 1062; STALLMANN / WEGNER 2015: S. 8

Der B2C-E-Commerce in Deutschland verzeichnete in den letzten Jahren ein stetiges Wachstum. 2018 betrug der E-Commerce-Anteil am deutschen Gesamteinzelhandel zum ersten Mal mehr als 10 %. Dieser steigerte sich 2019 auf 10,8 % und 2020, unter anderem aufgrund der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen Schließung der stationären Geschäfte, sogar auf 12,6 % (vgl. HDE 2021: S. 8). Auch im B2B-E-Commerce ist ein ähnliches Wachstum zu sehen. Laut IFH KÖLN GMBH (2019c) liegt das Durchschnittswachstum in diesem Bereich bei mindestens 6 % pro Jahr. Für den Consumer-to-Business sowie den Consumer-to-Consumer Markt lassen sich aufgrund fehlender Datengrundlage keine aktuellen Statistiken ausweisen.

Warenwirtschaftssysteme & Electronic Data Interchange

„Warenwirtschaftssysteme sind unverzichtbar, um digitale Prozesse umzusetzen und um Unternehmen im Sinne von Online-Services oder Online-Vertrieb zu befähigen“ (IFH KÖLN GMBH 2017: S. 5).

Einen zentralen Aspekt im Themenfeld der Digitalisierung spielen digitale Warenwirtschaftssysteme, die *„der mengenmäßigen Darstellung und Steuerung des Waren- bzw. Güterstroms in Handelsunternehmen“* dienen (ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 826). Analoge Lager gehen schließlich in digitale Warenlager über, in denen sämtliche Ein- und Ausgänge per Software verwaltet werden. WWS-Softwares ermöglichen es Handelsunternehmen zudem, sämtliche Informationen eines Produktes, wie Herstellerdaten, Produktbilder oder Beratungshinweise, automatisiert abrufen und verwenden zu können (IFH KÖLN GMBH 2017: S. 20). Mittlerweile existiert eine Vielzahl an WWS-Anbietern. Es wird prinzipiell zwischen offenen, geschlossenen und integrierten WWS unterschieden (vgl. Tabelle 10):

Tabelle 10: Arten von Warenwirtschaftssystemen

Art des WWS	Erklärung
Offenes WWS	<i>„In offenen Warenwirtschaftssystemen erfolgt lediglich die Erfassung entweder der Wareneingangsdaten oder der Warenausgangsdaten“ (ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 827)</i>
Geschlossenes WWS	<i>„Ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem erfasst alle Warenbewegungen eines Handelsbetriebes [...] von der Disposition beim Lieferanten über den Wareneingang, die Lagerung bis zum Warenausgang an den Kunden einschließlich automatischer Bestell-, Liefer- und sonstiger Planungsvorschläge (z. B. Lieferanten- und Kundenselektionsvorschläge)“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 198).</i>
Integriertes WWS	<i>„Als integriertes Warenwirtschaftssystem bezeichnet man eine Verbindung von Informationssystemen. Es geht dabei insbesondere um den Austausch von Rechnungsdaten [...], Marktdaten oder Daten des Zahlungsverkehrs zwischen Handelsbetrieben und deren Lieferanten und von diesen mit Banken, Marktforschungseinrichtungen [...] oder privaten Haushalten“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 198).</i>

Quelle: eigene Tabelle, nach AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006; ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012

Aufgrund unterschiedlicher Branchen und Größen von Unternehmen bieten zahlreiche Software-Hersteller eine Art Standard-WWS an, welche über grundlegende Funktionen verfügt und für eine Vielzahl an unterschiedlichen Anwendern bestimmt ist (vgl. ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 828 f.).

Neben bekannten Kommunikationsmöglichkeiten, wie z.B. dem Telefon oder dem Internet, sind seit ungefähr den 1970er Jahren verschiedene Datenformate entwickelt worden, deren Intention es ist, dass Unternehmen schnell und einfach miteinander kommunizieren und Transaktionen abschließen können. Dazu zählen die Formate Electronic Data Interchange (EDI), Comma-separated values und eXtensible Markup Language (vgl. KOLLMANN 2019: S. 141 ff.).

„Von wesentlicher Bedeutung für den unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Datenaustausch ist das Konzept des [...] EDI. EDI kennzeichnet die Übermittlung von strukturierten und normierten Geschäfts- bzw. Transaktionsdaten zwischen den beteiligten Unternehmen“ (ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 825). Ein

hohes Maß an Standardisierung ermöglicht es, Kommunikation und Koordination auf ein Minimum zu beschränken und somit TAK zu vermeiden (vgl. HSIEH / LIN 2004: S. 70 f.; LV / ZHU 2009: S. 303; NGAI / GUNASEKARAN 2004: S. 90). Um diese effektive Kommunikation zwischen Unternehmen zu ermöglichen, ist die Einführung einer Standardsprache nötig. Aus diesem Grund wurde 1986 der Datenstandard Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport von den United Nations eingeführt (vgl. ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 824 f.; GS1 GERMANY 2018a; KOLLMANN 2019: S. 142 f.). Darauf aufbauend entwickelt der Unternehmensverbund GS1 als weltweiter Marktplayer diesen Datenstandard für kommerzielle Nutzung weiter, indem die drei zentralen Kernaspekte einer Transaktion möglichst einfach, aber auch unverwechselbar dargestellt werden: Eindeutiger Käufer/Verkäufer, eindeutiges Produkt und eindeutige Transaktionsdaten. Die von GS1 bereitgestellte Globale Lokalisationsnummer (GLN) weist jedem der weltweit über eine Million teilnehmenden Unternehmen eine eindeutige Nummer zu. Dementsprechend wird jedem hergestellten Produkt eine globale Artikelnummer zugeteilt. Mit Hilfe der Nummer der Versandeinheit können Transportwege und die Größe der jeweiligen Bestellung nachvollzogen werden (vgl. GS1 2018; GS1 GERMANY 2018b). Aus diesem Grund müssen sämtliche Informationen zu Produkten und Akteuren als „Stammdaten“ eindeutig definiert werden. Die Vorgaben von GS1 gelten heute als weltweit wichtigster Nummerierungsstandard (vgl. ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 824 ff.; GS1 GERMANY 2018c).

Während EDI zu Beginn der Entwicklung nur innerhalb extra dafür vorgesehener digitaler Netzwerke möglich war, wuchs mit der Entwicklung des Internets auch die Anzahl an webbasierten EDI-Systemen, was die Aufnahme klein- und mittelständischer Unternehmen in die EDI-Welt vereinfachte (vgl. HSIEH / LIN 2004: S. 70; PATCHA 2009: S. 2; ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 825).

Heute stehen WWS und EDI in enger Verbindung. Während WWS erst durch Kommunikationstechnologien wie EDI ihren vollen Nutzen entfalten, ist die Implementierung eines WWS, vor allem eines integrierten WWS, aus Sicht von Marktteilnehmern Grundvoraussetzung für den Einsatz von EDI.

2.2.2.2 Auswirkungen auf Wertschöpfungsketten

Wird der Fokus der Betrachtung auf die Auswirkungen des Internets auf Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten gelegt, so sind diese in der Fachliteratur eng mit dem Begriff des E-Commerce verbunden. Für BURT / SPARKS (2003: S. 275) ist es offensichtlich, *“that the arrival of e-commerce, in its many forms, has the capability to fundamentally alter the established ‘rules of the game’”*. Daher stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Möglichkeit, über das Internet einzukaufen und zu verkaufen, auf Wertschöpfungsketten hat.

Bereits seit der Jahrtausendwende prognostizierte eine Reihe von Experten, dass sich der Online-Handel zu einer disruptiven Innovation entwickeln und somit den bisherigen Status Quo des Einzelhandels verändern oder sogar verdrängen kann (vgl. CHRISTENSEN / TEDLOW 2000: S. 42 ff.; WRIGLEY et al. 2002: S. 182 ff.; BURT / SPARKS 2003: S. 276

ff.; FARAG et al. 2006: S. 59; FRANZ / GERSCH 2016: S. 9). Dennoch war es zu dieser Zeit nicht möglich abzuschätzen, in welcher Geschwindigkeit sich der Online-Handel mit welchen Folgen weiter ausbreiten wird (vgl. JAVALGI / RAMSEY 2001: S. 378).

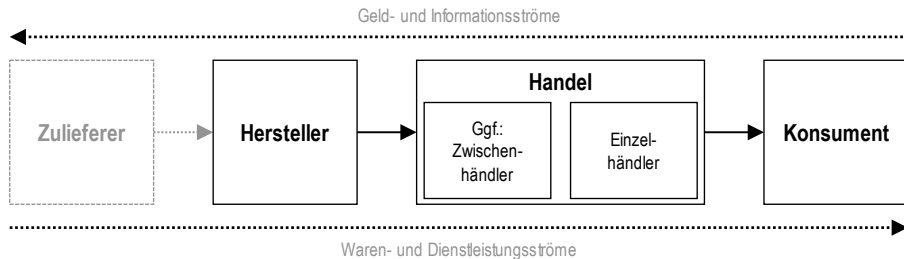
Für CURRAH (2016: S. 1431) haben sich bisher vier konkrete Veränderungen im Handel durch den Einfluss von Internettechnologien ergeben: Erstens, E-Commerce repräsentiert ein grenzenlos wirkendes Sortiment in Breite und Tiefe. Zweitens, die Handelslandschaft kann und wird fortwährend angepasst und auf aktuelle Kundenwünsche hin optimiert. Drittens, das Internet erzeugt eine allgemeine Konkurrenzsituation mit einer dauerhaften Zugänglichkeit. Viertens, das Internet ermöglicht Konsumenten einen direkten Preisvergleich zwischen Anbietern. Anhaltender technischer Fortschritt zieht folglich dynamische Änderungen von *“firm’s operations, logistical activities, communication and marketing strategies, relationships with suppliers and customers, and the way in which customers are served”* nach sich, weswegen fortwährend neue E-Commerce-Strategien entwickelt und angepasst werden müssen, um dem Wettbewerb standhalten zu können (MOLA et al. 2017: S. 1284).

Seit dem Aufschwung des Internets wurden zahlreiche Prognosen darüber aufgestellt, welche Auswirkungen die Möglichkeit des Internetkaufs bzw. -verkaufs tatsächlich auf Wertschöpfungsketten und ihre Akteure haben. GEREFFI (2001a: S. 35 ff.) führt neben producer-driven und buyer-driven chains eine dritte Form, die internet-oriented chain, an. Aus GEREFFIS Sicht ermöglicht das Internet Änderungen sowohl von produzenten- als auch von käufergesteuerten Wertschöpfungsketten aus zwei Gründen: Zum einen bietet das Internet die Chance, *“to create markets on a scale and with a level of efficiency not previously possible”* (GEREFFI 2001b: S. 1628). Zum anderen begünstigt das Internet ein Umdenken hinsichtlich der Angebot-Nachfrage-Denkweise innerhalb einer Wertschöpfungskette. Während früher ein Produkt-„Push“ von Herstellern üblich war, ist ein langfristiger Trend zum Produkt-„Pull“ der Endkonsumenten zu sehen (vgl. GEREFFI 2001a: S. 35). Der Konsument sowie dessen Kaufwünsche und Zufriedenheit rücken folglich immer weiter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Akteure.

Die Effekte von Digitalisierung und E-Commerce auf die Akteure sowie die Struktur einer WSK sind bereits zum Teil aus betriebswirtschaftlicher bzw. handelswirtschaftlicher Sichtweise analysiert worden. Diese sollen nachfolgend diskutiert werden, um die Erkenntnisse in der wirtschafts- und handelsgeographischen Betrachtung dieser Arbeit zu berücksichtigen. Bevor auf die Auswirkungen im Detail eingegangen werden kann, ist es zunächst sinnvoll, eine Wertschöpfungskette in vereinfachter Form festzulegen, auf deren Basis im weiteren Verlauf Modifikationen deutlich gemacht werden können. Diese allgemeine Form in Anlehnung u.a. an KAPLINSKY / MORRIS (2002) soll vorerst unabhängig von Branchen sein. Das nachfolgende Schaubild (vgl. Abbildung 10) stellt Akteure, Waren- und Dienstleistungsströme sowie Geld- und Informationsströme dar (vgl. SCHAMP 2008: S. 4). Der Warenstrom beginnt mit der Produktion durch Hersteller bzw. bereits mit der Teilfertigung durch Zulieferbetriebe. Im Anschluss an die Produktion gelangt die Ware in den Handel. Der Begriff Händler, oder auch Intermediär, kann je nach Wertschöpfungskette verschiedene Zwischenhandelsstufen oder nur Einzel-

händler umfassen. Die Aufnahme der Ware durch den Konsumenten erfolgt schlussendlich über den Verkauf im Einzelhandel. WALTER (2007: S. 39) beschreibt diese Form als „Traditional Market“:

Abbildung 10: Vereinfachte Darstellung einer allgemeinen (globalen) Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Abbildung, nach BENJAMIN / WIGAND 1995b: S. 67; GEREFFI 2001b: S. 1619; KAPLINSKY / MORRIS 2002: S. 4 f.; WALTER 2007: S. 39; GRAHAM 2008: S. 777; NEIBERGER 2020a: S. 54; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

2.2.2.1 Auswirkungen auf Zulieferer

Neben dem Business-to-Consumer Bereich spielen die Auswirkungen des E-Commerce auf den Business-to-Business Bereich ebenfalls eine wichtige Rolle (vgl. GEREFFI 2001b: S. 1627 f.). Während die Thematik E-Commerce bei Unternehmen in Industrieländern bereits seit Einführung des Internets untersucht wird, rückten Schwellenländer und Länder des globalen Südens, in denen oftmals Zulieferbetriebe von KonsumgüterWSK verortet sind, deutlich später in den Fokus der Betrachtungen (vgl. BOATENG et al. 2009). NEJADIRANI et al. (2011: S. 758) fassen die Effekte durch E-Commerce aus bisherigen Studien, vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen aus Ländern des globalen Südens, wie folgt zusammen:

- Einsparung von Transaktionskosten
- Einsparung von Werbungskosten
- Schnellere Kommunikationswege
- Reduzierung von Lieferkosten
- Reduzierung der Abhängigkeit von Ort und Zeit

HUMPHREY et al. (2003: S. 31 f.) stellen in ihrer Analyse über die Auswirkungen des B2B E-Commerce in Bangladesch, Kenia und Südafrika fest, dass Unternehmen im Bekleidungs- und Gartenbaubereich keinen effektiveren Zugang zum globalen Markt erhalten: *“B2B e-commerce was not opening up new or cheaper access to global markets”* (HUMPHREY et al. 2003: S. 31). Dennoch kann die These zur Einsparung von TAK bestätigt werden, da sowohl Kosten für Kommunikation als auch Kosten für Produkt- und Preisinformationen gesenkt werden konnten. Auch MOODLEY (2002: S. 40 f.) sieht die Kosteneinsparung zwar als wichtigen Punkt, hält IKT, Internet und E-Commerce aber für zwingend notwendig, damit Unternehmen international wettbewerbsfähig sind. In seinem Forschungsbeitrag zur Möbelherstellung in Südafrika stellt MOODLEY zudem

fest, dass das Internet der Schlüssel zur Anbindung an sämtliche Wertschöpfungsprozesse ist. Daneben können Verbindungen zu anderen Akteuren, die durch die Digitalisierung geschaffen wurden, sogar Upgradingprozesse ermöglichen. Daran anknüpfend weisen MOODLEY / MORRIS (2004: S. 155) zwei Jahre später darauf hin, *“that B2B e-commerce is not as effective in reducing transaction costs or in opening up new global market opportunities as claimed”*. CHUNG et al. (2013: S. 128) können ebenfalls in ihrer Betrachtung des Früchte- und Gemüsehandels der Länder der Asian-Pacific Economic Cooperation lediglich einen positiven Einfluss von Internet und IKT auf den Export in internationale Wertschöpfungsketten nachweisen. Ebenso stellt CLARKE (2008: S. 34 f.) fest, dass Unternehmen mit Internetzugang mit einer größeren Wahrscheinlichkeit an Exporten beteiligt sind als Unternehmer ohne Zugang: *“Internet access might improve export performance by making it easier for enterprises to communicate with foreign buyers, by improving access and information on markets, consumers and standards in developed countries, [...] or by allowing enterprises to bid for contracts over the internet or to participate in business-to-business exchanges”*. PURCELL / TOLAND (2004: S. 259 f.) fassen anhand ihrer Untersuchung im Süd-Pazifik-Raum passend zusammen, dass IKT und E-Commerce sowohl Vorteile, wie z.B. die Verbesserung von Bildung, Tourismus und ausländischen Investitionen, als auch Nachteile, wie z.B. versteckte Kosten bei Umsetzung und Implementierung von IKT, für Länder des globalen Südens darstellen können.

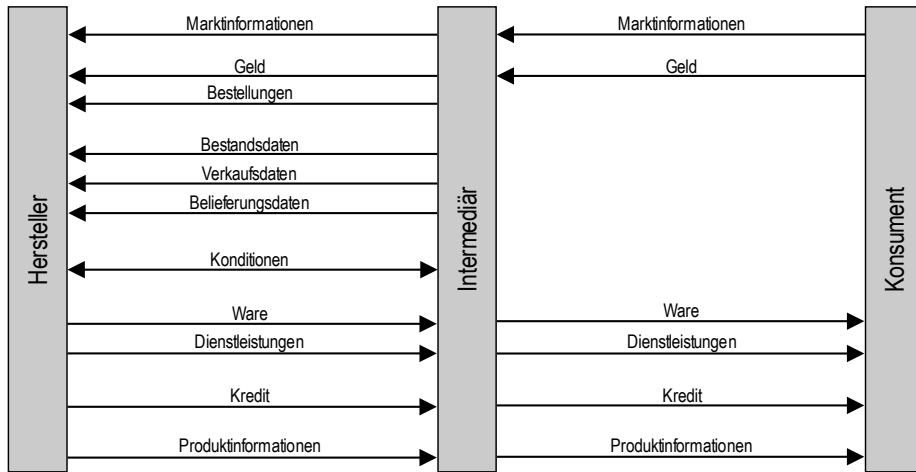
2.2.2.2.2 Auswirkungen auf Hersteller und Händler

Aufgrund der engen Verbindung zwischen Herstellern und Händlern in den folgenden Konzepten erscheint es sinnvoll, die beiden Akteure gemeinsam zu beleuchten. Dazu werden die Ansätze der Inter-, Re-, Cyber-, Info- sowie der Disintermediation näher betrachtet, welche direkte Auswirkungen auf die beiden Akteure haben.

Im Gegensatz zu Herstellern standen Händler bzw. Intermediäre von Beginn an vor der Frage der Existenzberechtigung, da Intermediäre Wirtschaftsakteure sind, die sich in der Regel zwischen Angebot und Nachfrage bewegen und daher weder produzieren noch konsumieren. Der Wertschöpfungsbeitrag zu einer solchen Kette ist also darin begründet, zwischen Anbietern (Hersteller) und Nachfragern (Konsumenten) zu vermitteln, TAK für diese Akteure zu senken und dafür eine Vergütung zu erlangen (PETERS et al. 2008: S. 2; vgl. PICOT et al. 2003: S. 377; WALTER 2007: S. 30 f.). CLEMENT / SCHREIBER (2010: S. 370) formulieren die Aufgaben des Handels konkreter: *„Sortimentsgestaltung, physische Lagerung und Distribution, Bündelung von Produkten und Angeboten sowie der Schaffung einer Transparenz über vorhandene Produkte und Leistungen“*.

Abbildung 11 fasst die Austauschbeziehungen zwischen Herstellern, Intermediären und Konsumenten im Hinblick auf die Güter-, Finanz- und Informationsströme einer klassischen stationären Warenkette auf vereinfachte Weise zusammen.

Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des Güter-, Finanz- und Informationsstroms entlang einer klassischen stationären Warenkette



Quelle: verändert nach AHLERT 1998: S. 34

Da eine Vielzahl an Erkenntnissen aus dem stationären Handel, wie „*vorhandenes Know-how zur Standortsuche, gewohnte Warenwirtschaftsprozesse zur Steuerung des Bestands in Filialen, stationäre Sortimentskonzepte, Marketing, Preisgestaltung und Qualifikation der Mitarbeiter zur Kundenberatung*“, nicht oder nur in geringem Maße auf den Verkauf im Internet anwendbar sind, mussten neue Strategien und Methoden von Intermediären entwickelt werden, um Konsumenten online für sich zu gewinnen (NEIBERGER 2020b: S. 40). Als wesentlicher Vorteil konnte beispielsweise herausgearbeitet werden, dass Online-Händler über eine breitere Produkt- und Markenauswahl verfügen, die in stationären Geschäften aufgrund der begrenzten Lagerkapazitäten in Einkaufslagen nicht umsetzbar ist (vgl. JIN / ROBEY 1999: S. 48).

Die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen über das Internet zu handeln, veränderte die Strategie, den Tätigkeitsbereich sowie den Wertschöpfungsbeitrag von Intermediären grundlegend. Nach CLEMENT / SCHREIBER (2010: S. 370) können zwei unterschiedliche Prozesse im E-Commerce unterschieden werden:

- **Herausbildung neuer/angepasster Intermediäre (Cyber-, Info-, Reintermediation)**
- **Wegfall von Intermediären (Disintermediation)**

WALTER (2007: S. 38) unterteilt diese beiden Prozesse in eine Intermediationshypothese und eine Disintermediationshypothese.

Intermediationshypothese

Die Intermediationshypothese umfasst einerseits diejenigen Handelsunternehmen, die aufgrund des Internetmarktes neu gegründet wurden und keine stationäre Verwurzelung vorweisen. Diese werden als **Cybermediäre** bezeichnet (vgl. SARKAR et al. 1995, 1998). Klassische Cybermediäre sind Suchmaschinen, Portale, elektronische Plattformen, Preisagenturen sowie virtuelle Communities (vgl. CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 373 f.). Der Intermediär wird auch „broker“ oder „agent“ genannt, wenn bei der Vermittlung eines physischen Produktes dieses nicht in den Besitz des Intermediärs übergeht (vgl. BAILEY 1998: S. 36). Besondere Vorteile ergeben sich vor allem aus Kundensicht: Große Anbieter verfügen über eine beträchtliche Produktauswahl, eine hohe Informationsdichte sowie eine hohe Preis- und Informationstransparenz (vgl. CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 372 ff.). Konsumenten sparen folglich (Ex-Ante-)TAK im Sinne von Such-/Informations-, Entscheidungs- und Koordinationskosten. LUO / DONTU (2007: S. 455) unterstreichen die Wichtigkeit von Cybermediären, indem sie darauf hinweisen, *“that cyber intermediaries will continue to add value in the producer and consumer chain, benefiting both the producers and the consumers”*.

Neben dem Begriff der Cybermediäre wird in der Literatur häufig der Begriff der sogenannten **Infomediäre** verwendet. Während SARKAR et al. (1998: S. 215) Cybermediäre als *“organizations that operate in electronic markets to facilitate exchanges between producers and consumers by meeting the needs of both producers and consumers”* bezeichnen, definieren beispielsweise YANG et al. (2002: o. S.) Infomediäre als *“e-commerce companies leveraging the Internet to unite buyers and suppliers in a single efficient virtual marketplace to facilitate the consummation of a transaction”*. Demzufolge umfassen Cybermediäre die Akteure des gesamten Online-Handels, wohingegen Infomediäre eher als die Vorläufer der heutigen Internetplattformen einzustufen sind. Im Folgenden soll der Begriff Cybermediäre daher sowohl Info- als auch Cybermediäre abdecken.

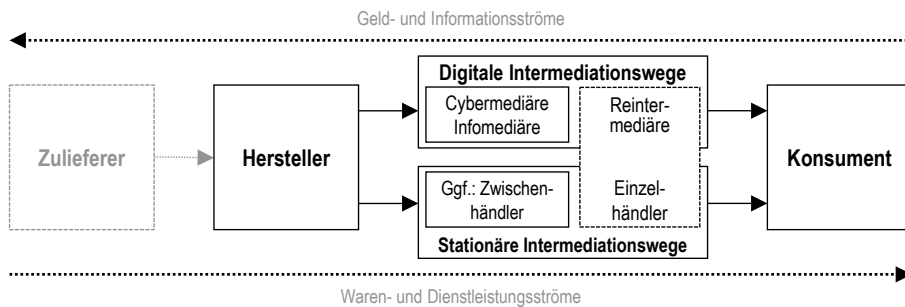
Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stellt GEREFFI (2001a: S. 35) fest, dass Infomediäre vor allem nach *“on-line access to customers, and especially detailed information about their purchasing habits”* streben. *“These infomediaries are further leveraging their power by becoming more integrated across the Internet organizational chain through mergers, acquisitions, and strategic alliances”* (GEREFFI 2001b: S. 1628). Circa 20 Jahre später lässt sich diese Sicht bestätigen, da Cyber- und Infomediäre in vielen Branchen eine zentrale Rolle spielen: Zum einen ist dies auf Unternehmen wie Amazon, Alibaba und Zalando aufgrund ihrer Angebots- und Servicevielfalt zurückzuführen. Zum anderen konnten diese Internet-Intermediäre einen neuen Kundennutzen in die Wertschöpfungskette integrieren (vgl. HEINEMANN 2017: S. 531 f.). Besonders auffällig ist in diesem Zusammenhang der Aufschwung digitaler Plattformen (vgl. LI et al. 2019: S. 26). Beispiele aus der Medien- und Unterhaltungsbranche (z.B. YouTube & Spotify) sowie aus der Einzelhandelsbranche (z.B. Amazon & eBay) zeigen *„einen hochgradig disruptiven Charakter“* (WINTER 2017: S. 73). Nach LANGLEY / LEYSHON (2017: S. 6) sind mittlerweile unterschiedliche Typen von Plattformen erkennbar, darunter Vertreter der Sharing Economy (z.B. Uber), von Online-Marktplätzen (z.B. Amazon), von sozialen Medien (z.B. Facebook) oder Plattformen für Crowdfunding bzw. -sourcing (z.B.

Indiegogo). Im Falle der Sharing Economy verschwimmen sogar die Rollen von Produzenten und Konsumenten, wie die Beispiele Uber und Airbnb zeigen (vgl. VAN ALSTYNE et al. 2016: S. 57 ff.). Eine größere *“geographical dispersion of production”* und somit eine direkte Auswirkung auf die geographische Dimension von WSK ist die Folge (vgl. BUTOLLO 2017: S. 14). Innerhalb dieses Phänomens der „Plattformökonomie“ verfügen große Plattformunternehmen über eine Vielzahl an Kundeninformationen (Big Data) und somit über einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil z.B. gegenüber stationären Intermediären (vgl. WINTER 2017: S. 73 f.).

Andererseits umfasst die Intermediationshypothese sogenannte **Reintermediäre** (vgl. CHIRCU / KAUFFMAN 2000). Dabei handelt es sich um Intermediäre, die bereits im stationären Handel aktiv waren und sich daraufhin im Online-Markt platzierten, um ebenfalls daran zu partizipieren. Es kommt folglich zur Erweiterung ihres ursprünglichen Geschäfts- und Aufgabenbereichs (vgl. CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 372).

Die Intermediationshypothese ist in der folgenden Abbildung 12 vereinfacht dargestellt.

Abbildung 12: Darstellung der Intermediationshypothese



Quelle: eigene Abbildung, nach SHONIREGUN 2004: S. 655; WALTER 2007: S. 39; CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 372 f.; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Disintermediationshypothese

„Electronic Commerce bietet den Herstellern [...] grundsätzlich die Möglichkeit zur Umgehung der Handelsstufe, um den direkten Kundenkontakt zu suchen. Der Regalplatz der Konsumgüterhersteller befindet sich demnach nicht mehr nur in der Einkaufsstätte des Handels, sondern im Büro oder Wohnzimmer des jeweiligen Kunden“ (AHLERT 2001: S. 22).

Im Gegensatz zur Intermediationshypothese (vgl. Abbildung 12) stellt die Disintermediationshypothese den umgekehrten Fall, nämlich den Wegfall des bzw. eines Intermediärs, dar. Der im Wesentlichen von MALONE et al. (1987) und BENJAMIN / WIGAND (1995a, 1995b) geprägte Ansatz bezeichnet die Marktsituation, in der Intermediäre aus

Wertschöpfungsketten fallen bzw. aus dem Markt gedrängt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Internet Herstellern und Konsumenten die vereinfachte Möglichkeit bietet, miteinander zu interagieren (vgl. BURT / SPARKS 2003: S. 279; WALTER 2007: S. 38). Obwohl das Wort Disintermediation bereits in den 1960er im Finanzbereich aufkam (vgl. GELLMAN 1996: S. 1 f.), waren es CHIRCU / KAUFFMAN (2000), die den Begriff in Bezug auf die Handelsforschung prägten. Die Gründe für Disintermediation sind allerdings nicht allein auf die neuen Optionen des E-Commerce zurückzuführen. Hersteller versuchten bereits vor dem Zeitalter der Digitalisierung, Intermediäre zu umgehen, um höhere Gewinnspannen zu erzielen. In vielen Branchen zeigte sich, dass Hersteller Konsumenten stationär kein umfassendes Produkt- und Leistungsangebot *“at the right place at the right time”* anbieten konnten (vgl. SHONIREGUN 2004: S. 647). Das Internet löst nun diese Abhängigkeit von Ort und Zeit der Hersteller auf. Die Warendistribution erfolgt gezielter, TAK können reduziert werden (vgl. SEN / KING 2003: S. 154; CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 370; MAUPA 2014: S. 65). CLEMENT / SCHREIBER (2010: S. 370 ff.) beschreiben zudem eine Reihe weiterer Auswirkungen für Hersteller:

- Die Verkürzung der sogenannten Durchlaufzeit (Fertigung bis Verkauf) eines Produktes erhöht Flexibilität und senkt Kosten.
- Hersteller erhalten durch einen neuen Absatzkanal einen höheren Grad an Unabhängigkeit in der Wertschöpfungskette.
- Ein direkter Absatzkanal ermöglicht dem Hersteller direkten Kontakt zum Konsumenten. Personalisierte Kundenansprache sowie Vorteile in der Produktentwicklung sind die Folge.

Daran anknüpfend sehen PETERS et al. (2008: S. 7) den direkten Vertriebskanal von Herstellern vor allem in Bezug auf den wachsenden Markt für Produktindividualisierung im Vorteil.

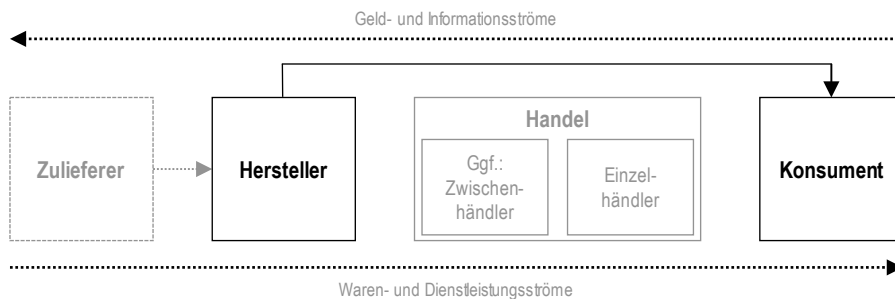
Trotz der genannten Vorteile für Hersteller kann eine vollkommene Loslösung von Schlüsselhändlern auch zu einer Abwanderung von händlerloyalen Kunden führen (vgl. PORTER / HEPPELMANN 2014: S. 82). Des Weiteren muss der Hersteller neue Funktionen, wie beispielsweise die Qualitätssicherung und die Distribution (Bereitstellung oder Belieferung), besetzen. Aufgrund der fehlenden Sortimentsfunktion entstehen sowohl für Hersteller aus auch für Konsumenten erhöhte Such- und Informationskosten (vgl. GEHRING 2004: S. 199 f.).

Demgegenüber leiten SEN / KING (2003: S. 154) folgende Vorteile der Disintermediation für Konsumenten ab:

- *“[...] free market access to all sellers participating in the electronic markets, [...] maximum choice at lower price, and [...] access to market price without marketmaker profits attached [...]”*.

Die folgende Abbildung 13 zeigt die Disintermediation in vereinfacht dargestellter Form.

Abbildung 13: Darstellung der Disintermediationshypothese



Quelle: eigene Abbildung, nach SHONIREGUN 2004: S. 655; WALTER 2007: S. 39; CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 370 f.; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Ein oft zitiertes Beispiel einer solchen Disintermediationsstrategie stellt das Unternehmen DELL dar. In den 1990er Jahren beschloss das Unternehmen, seine Produkte (Computer) nicht mehr über den Handel, sondern über einen eigenen Online-Shop (DellAuction.com) zu vertreiben (vgl. GIAGLIS et al. 2002: S. 243 f.; SHONIREGUN 2004: S. 648; RUDOLPH 2006: S. 420). Eine Umsatzsteigerung von 5,3 Milliarden US-Dollar (1996) auf 25,3 Milliarden US-Dollar konnte daraufhin erzielt werden (vgl. GEREFFI 2001b: S. 1632). Obwohl Dell-Produkte mittlerweile wieder im stationären Handel verfügbar sind, folgte eine Vielzahl markenbekannter Unternehmen wie Cisco Systems, Epson, HP, IBM, Lenovo, Panasonic, Pioneer Electronics oder Sony dem Trend, indem eigene Online-Shops als zusätzlicher Vertriebsweg eröffnet wurden (vgl. XIONG et al. 2012: S. 75; WANG et al. 2018: S. 338). Neben den erwähnten internationalen Beispielen wird der Prozess der Eröffnung von eigenen Online-Shops auch in Deutschland, z.B. durch Stofftiere von Steiff oder Schuh- und Kleidungsstücke von Adidas, ersichtlich (vgl. MORSCHEIT 2012: S. 382 f.).

Innerhalb der Betriebswirtschaft wurde die Frage vielfach diskutiert, ob es für einen Hersteller sinnvoll ist, einen eigenen Online-Shop zu eröffnen. Die folgende Tabelle 11 soll einen Überblick über die bisherigen betriebswirtschaftlichen Diskussionen zum Thema Disintermediation geben. Zudem ist anzumerken, dass die Ausführungen sämtlicher Beiträge fast ausschließlich theoretischer Natur sowie zum Teil starken Restriktionen bzw. Marktannahmen unterworfen sind. Es soll verdeutlicht werden, dass die bisherigen Ergebnisse überwiegend auf Modellbetrachtungen beruhen.

Tabelle 11: Ausgewählter Literaturüberblick betriebswirtschaftlicher Betrachtungen zum Thema Disintermediation

Autor	Thematik	Ergebnisse
CHIANG et al. (2003)	Hersteller im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop vs. Verkauf über Intermediär	<ul style="list-style-type: none"> • Hersteller-Online-Shop zwingt Intermediäre, Verkaufspreis zu senken. • Hersteller senkt Großhandelspreise, Erhöhung des Profits der Intermediäre.
TSAY / AGRAWAL (2004)	Hersteller im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop vs. Verkauf über Intermediär	<ul style="list-style-type: none"> • Hersteller-Online-Shop hat keine negativen Effekte auf Intermediäre. • Hersteller senkt Großhandelspreise, Erhöhung des Profits der Intermediäre.
FRUCHTIER / TAPIERO (2005)	Hersteller im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop vs. Verkauf über Intermediär	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlichkeit, als Konsument online einzukaufen, ändert sich über Zeit. Hersteller-Online-Shop hat keine negativen Effekte auf Intermediäre.
KUMAR / RUAN (2006)	Kriterien für Entscheidung eines Herstellers pro/contra eigener Online-Shop	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung der Konsumenten hinsichtlich Marken- und Geschäftsloyalität. • Art der (Offline-)Darstellung der Markenprodukte durch Intermediäre und Preissensitivität der Konsumenten entscheidend für Implementierung eines Hersteller Online-Shops.
KHOUJA et al. (2010)	Hersteller im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop vs. Verkauf über Intermediär (Konsumenten als Offline- oder als hybride Käufer)	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalwahl abhängig von der Einstellung der Konsumenten bezüglich Online-/Offline-Kaufs. • Entscheidend ist der Unterschied in den Kosten des Herstellers für ein Produkt im Online- und im Offline-Verkauf.
LI et al. (2015)	Hersteller im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop (Customized Produkte) vs. Verkauf über Intermediär	<ul style="list-style-type: none"> • Benefit für Hersteller und Intermediär abhängig von bestimmten Umständen sowie Akzeptanz für Konsumenten bezüglich Online-Shop. • Hersteller-Online-Shop zwingt Intermediär nicht, Verkaufspreis zu senken. • Hersteller forciert eigenen Online-Shop stärker, wenn WSK dezentral (geringe Integration) organisiert ist.
YAN et al. (2018)	Hersteller (Langzeitgüter) im Kanalkonflikt: Eigener Online-Shop vs. Verkauf über Intermediär	<ul style="list-style-type: none"> • Benefit für beide Parteien abhängig von Langlebigkeit der Produkte und Verkaufskosten. • Optimalfall für Hersteller unter Umständen, wenn eigener Online-Shop inaktiv und nur für Zweck der Information vorhanden.

Quelle: eigene Zusammenstellung

Tabelle 11 veranschaulicht, dass die Implementierung eines eigenen Online-Vertriebskanals durch einen Hersteller unter speziellen (Modell-)Voraussetzungen nicht zwangsläufig Nachteile für den Intermediär mit sich bringt. Um diese Vermutungen zu bestätigen, bedarf es jedoch weiterer empirischer Untersuchungen (vgl. FRUCHTIER / TAPIERO 2005: S. 146).

2.2.2.2.3 Auswirkungen auf Konsumenten

Die Auswirkungen von Digitalisierung und E-Commerce auf den Konsumenten sind bisher vielfach behandelt worden (u.a. BHATNAGAR / GHOSE 2004; MORTON 2006; SHAN et al. 2010; FRANCO / REGI 2016). An erster Stelle ist das Einsparen von TAK des Kunden zu nennen. Hauptgrund dafür ist die angehobene Markttransparenz hinsichtlich

Preis und Beratung im Sinne von Produkt- sowie Dienstleistungsinformationen. Besonders die Vielzahl an Vergleichs- und Auswahlmöglichkeiten bietet den Konsumenten die Möglichkeit einer umfassenderen Recherche als im stationären Einkauf. Zudem spielt die Unabhängigkeit von Ort und Zeit, das heißt die dauerhafte Zugänglichkeit eines Online-Shops an jedem Ort, eine wichtige Rolle (vgl. PASSENHEIM 2003: S. 99; SHAN et al. 2010: S. 2222; HEINEMANN 2014: S. 262 f.; FRANCO / REGI 2016: S. 8 f.; KHAN 2016: S. 20 f.). Bereits LIANG / HUANG (1998: S. 37) stellten fest, dass TAK mit dem Kaufverhalten von Kunden zusammenhängen. Je höher die TAK für den Online-Kauf im Gegensatz zum stationären Kauf sind, desto weniger wahrscheinlich findet der Kauf im Internet statt. Zwar senken Online-Käufe die Kosten für Informations- und Preissuche deutlich (vgl. MORTON 2006: S. 85 f.), dennoch fallen weitere Kosten wie das Überprüfen der Internetseite oder der Zahlungsmethoden deutlich schwerer ins Gewicht als beim stationären Kauf. Tabelle 12 soll einen Überblick über TAK verursachende Aspekte geben.

Tabelle 12: Anfallende TAK für Konsumenten beim Online-Kauf

Formen der TAK	Beschreibung
Suche	Suche nach relevanten Produkt- oder Serviceinformationen
Vergleich	Vergleich von Preisen oder anderen Attributen von Produkten
Prüfung	Prüfung des ausgewählten Produktes hinsichtlich eigener Erwartungen
Verhandlung	Verhandlung mit dem Verkäufer über Preise, Lieferzeiten usw.
Bestellung & Bezahlung	Auftragsvergabe und Bezahlung der Bestellung
Lieferung	Physische Lieferung des Produktes vom Käufer zum Verkäufer
Nachträglicher Service	Kundenservice, Betreuung und Unterstützung

Quelle: eigene Darstellung nach STALLMANN / WEGNER 2015: S. 115 f.

Des Weiteren fügt HEINEMANN (2014: S. 263) an, dass Konsumenten besseren Zugang zu individuellen Warenangeboten erhalten. Sowohl personalisierte Werbung als auch Produktindividualisierungen werden häufiger angeboten und umgesetzt. Dies steht in Verbindung mit der Tatsache, dass Konsumenten zunehmend in den Fokus der Produkt- und Serviceangebote rücken. Begriffe wie „Customer Experience“, „Customer Engagement“ und „Customer Journey“ sind in diesem Zusammenhang zu nennen (vgl. GREWAL et al. 2009: S. 1 ff.; SASHI 2012: S. 253 ff.; LEMON / VERHOEF 2016: S. 69 ff.). Daher gewinnen Kundenzufriedenheit und dementsprechende Customer-Relationship-Managementsysteme (CRM) zunehmend an Bedeutung (vgl. SHONIREGUN 2004: S. 653; BEHESHTI / SALEHI-SANGARI 2007: S. 234 f.; BUCHHOLZ et al. 2017: S. 18; KHATIBI et al. 2017: S. 204). BUCHHOLZ et al. (2017: S. 6) sehen den Kundeneinfluss neben der Entwicklung digitaler Technologien sogar als „wesentliche[n] Treiber für die Änderung von Wertschöpfungsprozessen“ und bekräftigen GEREFFIS (2001a: S. 35) Produkt-„Pull“.

Dies führt dazu, dass sich die Erwartungshaltung der Kunden bezüglich des Kaufprozesses ändert. Die einhergehenden Vorteile der Digitalisierung, wie z.B. die Verkürzung des Suchprozesses während des Online-Kaufs oder die Organisation verschiedener Angebote auf einer Plattform in Kombination mit der wachsenden Fokussierung auf den

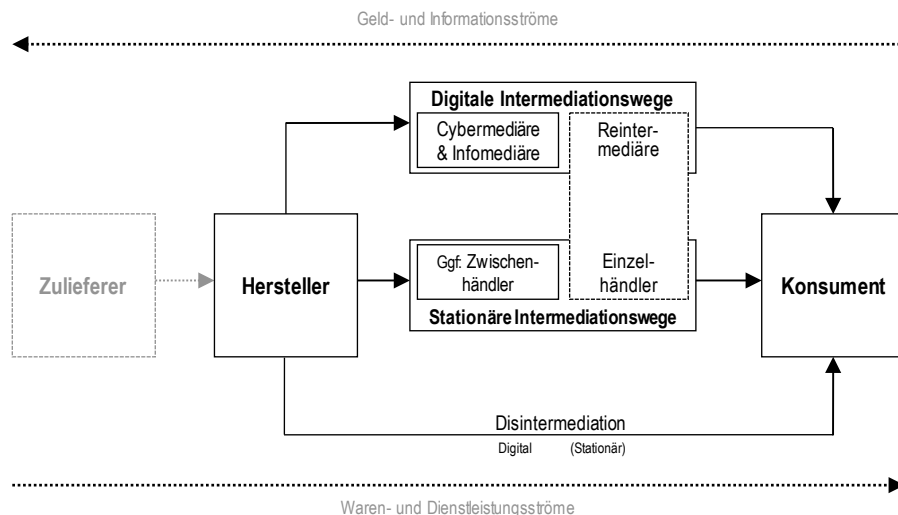
Kunden selbst wirken sich in direkter Weise auf die Erwartungshaltung aus (vgl. HÄNNINEN et al. 2017: S. 152 ff.). BÜHLER / MAAS (2017: S. 50) weisen den sich durch die Digitalisierung ändernden Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Konsumenten ebenfalls große Bedeutung zu, da die Disruption eines Marktes stark davon abhängt, inwiefern Lösungen für diese Bedürfnisse entwickelt werden können.

Die Entwicklung des Kunden hin zu einem aktiveren Akteur innerhalb von Wirtschaftsprozessen lässt sich unter anderem am Aufkommen des Social Commerce erkennen, bei dem Kunden aktiv am Kauf- und Verkaufsprozess in sozialen Medien beteiligt sind (vgl. WANG / ZHANG 2012: S. 106; LI / KU 2018: S. 340 f.): *“Users of social media are encouraged to share product information with their friends or sell products or services via social media. Consumers may also consult their social community to seek advice in their purchasing decisions”* (LIANG et al. 2011: S. 69). LI et al. (2019: S. 26) sehen diese *“internet-engaged consumers”* sogar als neue Akteure innerhalb von Wertschöpfungsketten an.

2.2.2.3 Gesamtüberblick

Die nachfolgende Abbildung 14 führt die bisher diskutierten Auswirkungen auf Wertschöpfungsketten zusammen. Dabei vervollständigen sowohl die Inhalte der Intermediationshypothese als auch die der Disintermediationshypothese die in Abbildung 10 dargestellte allgemeine Wertschöpfungskette.

Abbildung 14: Darstellung Wertschöpfungskette unter Einfluss von Digitalisierung und E-Commerce



Quelle: eigene Abbildung, nach BENJAMIN / WIGAND 1995b: S. 67; SHONIREGUN 2004: S. 655; WALTER 2007: S. 39; CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 370 ff.; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Abbildung 14 zeigt nun im Gegensatz zu Abbildung 10, dass Digitalisierung und E-Commerce Wertschöpfungsketten in ihrer Struktur deutlich modifizieren können. Besonders auffällig ist, dass Konsumenten über mehr Wahlmöglichkeiten verfügen als vor der Möglichkeit des Interneteinkaufs. Des Weiteren scheint es, dass die Rolle des Handels fragiler, im Extremfall sogar substituierbar, ist, während die Position der Hersteller augenscheinlich an Macht gewinnt. Die Disintermediation ermöglicht es sogar, die Wertschöpfungskette um einen Akteur (Intermediär) zu verkürzen, wodurch Hersteller direkten Kontakt zum Kunden erlangen können.

2.3 Zusammenführung der Ansätze und Forschungsbedarf

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die in Kapitel 2.2.2 diskutierten Auswirkungen auf die Akteure einer WSK überwiegend aus dem Bereich der Betriebs- bzw. Handelswirtschaft stammen. Eine Betrachtung von Digitalisierung, Internet und E-Commerce aus wirtschafts- bzw. handelsgeographischer Sicht auf Grundlage des Global Value Chain Ansatzes ist bisher nur in geringem Maße vorhanden.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts definierte GEREFFI (2001a: S. 37 f., 2001b: S. 1633 f.) drei Szenarien für die zukünftigen Auswirkungen des Internets auf GCC und GVC:

- *“The first scenario is that the Internet will lead to the formation of infomediary-driven commodity chains, which implies a different set of organizational drivers and a new governance structure in contemporary industries”.*
- *“A second scenario is that the Internet is really just extending the logic of buyer-driven commodity chains, as both information and power continue to shift inexorably from producers and retailers to consumers”.*
- *“A third scenario is that the impact of the Internet in both B2B and B2C transactions will be captured and integrated into the business practices of the dominant manufacturers, retailers, and marketers that already exist in diverse industries”* (GEREFFI 2001b: S. 1633 f.).

Welches Szenario circa 20 Jahre nach deren Aufstellung die Realität am besten beschreibt, konnte bislang noch nicht abschließend bestätigt werden. Eine Reihe an Forschungsarbeiten beschäftigte sich näher mit der Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf WSK aus wirtschaftsgeographischer Perspektive nach sich zieht:

- Beispielsweise beleuchtet GRAHAM (2008: S. 775 ff.) die Auswirkungen des Internets aus wirtschaftsgeographischer Sicht und stellt fest, dass das Konzept der Disintermediation für globale Wertschöpfungsketten ein großes Potenzial darstellt, da sich sowohl für Konsumenten als auch für Produzenten große Vorteile bieten. Dennoch ist es aus GRAHAMs (2008: S. 784 f.) Sicht noch nicht möglich, die genauen Auswirkungen des Internets zu benennen.

- GRAHAM (2011) beschäftigt sich weiter mit der Fragestellung, welche Effekte das Internet auf die thailändische Seidenindustrie nach sich zieht: *“More importantly, the internet also offers the potential to disintermediate the silk production chain, reducing the amount of surplus extracted by intermediaries”* (GRAHAM 2011: S. 2). Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass sowohl Produzenten als auch Händler keine Verkürzung der Wertschöpfungskette durch das Internet feststellen konnten. *“That is, the internet has not brought about the mass disintermediation that it was predicted to”* (GRAHAM 2011: S. 22). Dennoch lässt sich ein Trend erkennen, dass das Internet die Governanceformen in der thailändischen Seidenindustrie in Richtung modularer und Marktform verschieben konnte. Zudem wird angemerkt, dass die wenigsten der untersuchten Firmen überhaupt fähig sind, das Internet als Disintermediationsmöglichkeit zu nutzen.
- MATA et al. (2016: S. 181 ff.) gehen der konkreten Fragestellung nach, welche Auswirkungen E-Commerce auf die costa-ricanische Kaffeewertschöpfungskette besitzt und ob dort ansässige Kaffee-Akteure Vorteile durch Disintermediation erlangen. Auf dem Konzept der GVC aufbauend werden E-Commerce Systeme untersucht. Dabei wird festgestellt, dass das B2B-System des „Cup of Excellence“ sowohl Disintermediation als auch Cybermediation ermöglicht, da Kaffeebauern qualitativ hochwertige Kaffeebohnen über einen neuen elektronischen Zwischenanbieter statt über drei Zwischenhändler (Processors, Export Agents und Global Traders) an Kaffeeröstereien in Industrieländern verkaufen können. Zwar steigen mit der Einführung von E-Commerce die Chancen für costa-ricanische Kaffeebauern auf funktionales Upgrading, allerdings werden die Governancestrukturen zwischen den Akteuren laut Autoren nicht verändert. Ein zweites E-Commerce System umfasst in Costa Rica gerösteten Kaffee. Bis zur Erstellung des Beitrags verkauften 14 costa-ricanische Röstereien ihre Produkte über ein eigenes B2C-System sowohl an lokale als auch internationale Kunden. Die Folge war, dass vor allem Einzelhändler innerhalb von Industrieländern ausgespart werden. Zwar ist auch an dieser Stelle Upgrading (intersektoral) für die costa-ricanischen Kaffeeröstereien möglich, dennoch erfolgt kein Wechsel innerhalb der Governancestrukturen (vgl. MATA et al. 2016: S. 182 ff.).
- Abseits des Global Value Chain Ansatzes versuchen FOSTER / GRAHAM (2016: S. 85), *“the role of the digital in global production networks”* konzeptionell zu erarbeiten. Sie analysieren dazu die drei Kernaspekte des GPN-Ansatzes: Embeddedness, Value und Power. Die Autoren fordern, den Einfluss der Digitalisierung auf die (langfristigen) wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Akteuren mehr in den Fokus zu rücken. Sie sehen daher die Notwendigkeit, die Komplexität der Netzwerkbeachtung (v.a. Embeddedness) der steigenden Komplexität durch das Digitale anzupassen (vgl. FOSTER / GRAHAM 2016: S. 84 f.). *“Empirical work suggests that all three elements [Embeddedness, Value und Power] overlap to some degree in that they all try to integrate more complex and materially rich perspectives of the digital in GPNs”* (FOSTER / GRAHAM 2016: S. 85). Demnach sehen sich die Autoren mit ihrem Beitrag am Anfang eines neuen Forschungsbereichs.

- FOSTER et al. (2017: S. 71 f.) halten fest, dass der Einfluss von Internet auf GVC, besonders seitens der Produktion, bisher nur sehr oberflächlich analysiert wurde. Daher legen die Autoren in ihrer dreigeteilten Untersuchung (*“tea, tourism, and business process outsourcing”*) in Ostafrika besonderes Augenmerk auf die Auswirkungen des Internets, untergliedert in die Komponenten Digitalisierung, Online-Informationssysteme sowie die Teilnahme an Plattformen (FOSTER et al. 2017: S. 68; 82). Sie heben hervor, dass das Internet die Stellung von großen Unternehmen in Zukunft weiter verstärken kann: *“Moreover, more connectivity might empower stronger firms in relation to weaker ones and might therefore be exclusionary”* (FOSTER et al. 2017: S. 73). In einem späteren Beitrag fassen FOSTER et al. (2019: S. 74) bezüglich der Teeproduktion in Ostafrika zusammen, dass das Phänomen der Disintermediation lediglich für die Unternehmen von Vorteil zu sein scheint, die bereits zuvor in vielversprechenden Beziehungen zu anderen Akteuren standen. *“Thus, the expected core benefits of Internet connectivity – global access to markets and knowledge – have not greatly benefited firms in East Africa”* (FOSTER et al. 2017: S. 83).
- LI et al. (2019: S. 43) eröffnen mit ihrer Untersuchung bezüglich der Auswirkungen von E-Commerce auf die chinesische Bekleidungsindustrie (GVC), innerhalb derer die Eigenschaften einer *“infomediary-driven chain”* identifiziert werden können, eine neue Perspektive. Dazu zeigen LI et al. (2019: S. 26 ff.) zwei wesentliche Neuerungen auf: Zum einen nehmen Konsumenten (*“internet-engaged consumers”*) eine neue Rolle innerhalb von WSK wahr, indem sie selbst aktiv werden. Dies umfasst die Bewertung von Dienstleistungen und Kaufvorgängen durch Online-Rezensionen, die Nutzung dieser Rezensionen bei einem neuen Kaufvorgang sowie den Gebrauch sozialer Medien. Zum anderen ist der Aufschwung von Internetplattformen wie Alibaba und JD.com als neue Akteure innerhalb einer WSK zu nennen. Diesen gelang es, durch die Vernetzung von Konsumenten mit einer Vielzahl von dezentralen Herstellern eine neue Marktform sowie eine neue Art von „Value“ zu schaffen (vgl. LI et al. 2019: S. 26 f.). Dieser Kundenkontakt ermöglicht einerseits den Internet-Plattformen einen direkten Zugang zu Kundeninformationen, Kaufverhalten und -wünschen zur Anpassung ihres Angebots, also die *“control over ‘information’ capable of generating new value”* (LI et al. 2019: S. 35 f., S. 42 f.). Andererseits kommt Konsumenten dadurch auch eine neue Bedeutung zu, da *“[...] end users partly undertake the creation of higher added-value for e-commerce firms, whereas previously these activities were exclusive core competences of the large firms”* (LI et al. 2019: S. 42). Konsumenten nehmen durch ihre Wünsche sowie ihre Bewertungen aktiven Einfluss auf Unternehmensstrategien und übernehmen dementsprechend eine neue Machtposition innerhalb der WSK: *“[...] consumers are getting more power via platform companies and challenging the suppliers’ responsibilities for determining higher value-added activities”* (LI et al. 2019: S. 26). LI et al. (2019: S. 26 ff.) bezeichnen dies als sogenannte *“consumer-feedback chain”*. Elementar dafür sind die Generierung sowie der Umgang mit immer größeren Datenmengen. Diese werden ausgewertet und als Informationsgrundlage verwendet, um bessere Entscheidungen zu treffen. Des Weiteren zeigt das Fallbeispiel der chinesischen Bekleidungsindus-

trie, dass auch Bekleidungshersteller durch E-Commerce profitieren können. Besonders klein- und mittelständische Bekleidungsunternehmen können eine größere Zahl an Kunden erreichen und sich Vorteile durch Konsumentenfeedback, z.B. über soziale Medien, verschaffen (funktionales Upgrading) (vgl. LI et al. 2019: S. 33 ff.). Auch größere Bekleidungsunternehmen können profitieren, indem sie ihre bisherigen Vertriebskanäle durch Kooperationen mit Plattformen sowie eigene Online-Shops erweitern (vgl. LI et al. 2019: S. 39 ff.).

- Daneben entsteht aktuell eine hohe Anzahl an Forschungsarbeiten, die sich mit der neuesten Form technologischer Innovationen auseinandersetzt. Z.B. befassen sich LAPLUME et al. (2016), STRANGE / ZUCHELLA (2017) und REHNBERG / PONTE (2018) unter anderem mit den Auswirkungen von 3D-Druck, Internet of Things und Big Data auf GVC.

Anhand der präsentierten Literaturbeispiele wird deutlich, dass sich die Digitalisierung auf vielfältige Weise auf WSK auswirken kann. Zudem ist auffällig, dass bisherige Untersuchungen überwiegend klassische Konsumgüter, wie z.B. Kleidung, in käufergesteuerten WSK thematisieren. Anhand der Beiträge lassen sich folgende Erkenntnisse für den weiteren Forschungsverlauf festhalten.

Die Beispiele von GRAHAM (2011) und MATA et al. (2016) machen deutlich, dass die Digitalisierung direkten Einfluss auf die Konfiguration von WSK nehmen kann. So werden im Falle einer Disintermediation Akteure aus der WSK gedrängt, im Falle einer Cybermediation entstehen neue (zusätzliche) Akteure. Neben der Konfiguration scheint sich auch die Koordination innerhalb von WSK zu wandeln. Up- und Downgradingprozesse, in besonderem Maße das funktionale Upgrading, verändern die Steuerungsmacht innerhalb einer Kette. Nach FOSTER et al. (2017) profitieren dabei Unternehmen, die bereits vor der Digitalisierung eine wichtige Rolle gespielt haben, im Gegensatz zu weniger „machtvollen“ Unternehmen. So können Lead Firms beispielsweise im Zuge der Digitalisierung durch die Erhöhung von Standards kleinere Unternehmen vor große Herausforderungen stellen (vgl. KANO et al. 2020: S. 615). Der Beitrag von LI et al. (2019) liefert in Bezug auf die Koordination wichtige Erkenntnisse. Erstens, Konsumenten werden direkter in WSK eingebunden und scheinen dadurch mehr Steuerungsmacht zu erhalten. Zweitens, digitale Plattformen treten immer mehr in den Fokus, indem Angebot und Nachfrage gezielt kombiniert werden. NAMBISAN et al. (2019: S. 1465) nennen diesen zunehmenden Trend *“platformization”*. Drittens, das Sammeln und Verwenden von Markt- und Kundendaten scheint von besonderer Wichtigkeit zu sein, um wirtschaftliche Entscheidungen treffen zu können. Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit wird diese Inwertsetzung von Daten auch als *“data value chain”* bezeichnet (vgl. UNCTAD 2019: S. 29).

Forschungsfragen

Die bisher diskutierten Beiträge offenbaren, dass das Thema Digitalisierung in den vergangenen Jahren immer weiter Eingang in die Erforschung von Global Value Chains gefunden hat. Auffällig ist jedoch, dass bisher fast ausschließlich die Auswirkungen der

Digitalisierung auf Zulieferbetriebe von WSK betrachtet wurden. Der Fokus der Studien liegt somit auf Betrieben aus Ländern des globalen Südens. Den nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen und den damit verbundenen Akteuren wurde bislang nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Somit bleibt bisher unbeantwortet, vor welchen digitalisierungsbedingten Veränderungen Industrie-, Handelsakteure und Konsumenten in den Ländern des globalen Nordens stehen. An dieser Stelle möchte die hier vorliegende Forschungsarbeit ansetzen, indem der Fokus der Betrachtung speziell auf konsumentennahe Prozesse und Akteure, vor allem den Einzelhandel, gelegt wird.

Wie in Kapitel 2.2.2 deutlich wurde, sind die Effekte der Digitalisierung auf WSK weitreichend. Die Phänomene der Disintermediation und Intermediation (Re- und Cybermediation) betreffen die gesamte WSK. So besitzen beispielsweise nicht nur Zulieferbetriebe, sondern auch klassische Herstellerunternehmen, die ihren Hauptsitz nach wie vor in Ländern des globalen Nordens haben, die Möglichkeit der Disintermediation (z.B. Adidas). Andererseits führen Re- und Cybermediation zu einer Verschiebung der Handelslandschaft. Somit scheint der hintere Teil von Wertschöpfungsketten einem mindestens genauso komplexen Transformationsprozess zu unterliegen, der im Kontext des Global Value Chain Ansatzes bisher noch nicht abschließend betrachtet wurde. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage 1:

Forschungsfrage F1: Digitalisierung und Konfiguration

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf bisherige Wertschöpfungskettenstrukturen? Ergeben sich in diesem Zusammenhang neue Strukturen, z.B. durch Intermediation, oder werden bestehende Formen, z.B. durch Disintermediation, verdrängt?

Aus Zulieferersicht wurde bereits deutlich gemacht, dass digitale Prozesse die Steuerungsmacht von WSK verändern können. Ob und inwiefern auch nachgelagerte Akteure durch Up- oder Downgradingprozesse an Einfluss auf die Steuerungsmacht von WSK gewinnen bzw. verlieren, bleibt jedoch bisher unbeantwortet. Zudem stellt sich die Frage, ob und inwiefern die Digitalisierung die Position bisheriger Lead Firms verändert oder ob neue Akteure diese Rolle übernehmen. LI et al. (2019) geben hier erste Anhaltspunkte, dass digitale Plattformunternehmen sowie Konsumenten in Zukunft eine wichtigere Rolle spielen könnten. Eine Einordnung sämtlicher Beziehungen einer WSK mithilfe des Governance-Ansatzes, wie DOLAN / HUMPHREY (2004) aufzeigten, blieb im Kontext der Digitalisierung bisher aus. Daher soll Forschungsfrage 2 den Einfluss der Digitalisierung auf die Koordination von WSK behandeln.

Forschungsfrage F2: Digitalisierung und Koordination

Welche Akteurskonstellationen entstehen innerhalb einer Branche im Zuge der Digitalisierung? Welche Akteure erfahren welche Vor- und Nachteile durch die Digitalisierung und in welcher Beziehung stehen diese Akteure zueinander? Welche Rolle spielt der Konsument in diesem Gefüge?

Kapitel 2.2.2.1 konnte aufzeigen, dass eine Vielzahl an technischen Neuerungen sowie technischer Standards mit dem Prozess der Digitalisierung einhergehen. Darunter sind zum einen neue Produktionstechnologien sowie die Nutzung des Internets zu nennen. Zum anderen geht mit der Digitalisierung auch die Einführung digitaler Unternehmensprozesse, beispielsweise digitale Warenlagerung oder digitale Kommunikationswege zu anderen Akteuren, einher. Inwiefern diese Prozesse aus unternehmerischer Sicht sinnvoll oder sogar notwendig für die Teilnahme an WSK sind und inwiefern die Digitalisierung für die Etablierung neuer Standards verantwortlich ist, konnte in den bisherigen Literaturbeiträgen nicht aufgezeigt werden. Aus diesem Grund soll Forschungsfrage 3 die technischen Anforderungen zur Teilnahme an WSK behandeln.

Forschungsfrage F3: Technische Anforderungen

Welche technischen Anforderungen zur Teilnahme an Wertschöpfungsketten bringt die Digitalisierung mit sich und wie wirken sich diese auf Wertschöpfungsketten und ihre Akteure aus?

In Kapitel 2.2.2.3 wurden erste Auswirkungen der Digitalisierung auf Konsumenten diskutiert. Daneben weisen LI et al. (2019) auf eine veränderte Rolle des Konsumenten in WSK hin. Zweifelsfrei beeinflusst die Digitalisierung, vor allem das Internet, das Einkaufsverhalten von Konsumenten auf unterschiedliche Weise. Eine Vielzahl von Studien hat sich daher bereits mit der Frage auseinandergesetzt, welche einzelnen Faktoren aus Konsumentensicht für die Wahl des Einkaufskanals (Offline- bzw. Online-Kauf) bedeutend sein können (u.a. FARAG et al. 2006; DIJST et al. 2008; MENSING / NEIBERGER 2016; WIEGANDT et al. 2018). Zudem zeigt sich, dass insbesondere der Online-Handel die Anforderungen der Konsumenten nachhaltig verändert hat (vgl. PWC 2017). Eine umfassende Betrachtung, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den gesamten Einkaufsprozess sowie die Wahl einer konkreten Einkaufsstätte von Konsumenten einnimmt, blieb bisher aus. Zudem stellt sich die Frage, welche Anforderungen Konsumenten im Rahmen der Digitalisierung speziell an stationäre Handelsformate entwickelt haben (Forschungsfrage 4).

Forschungsfrage F4: Digitalisierung und Konsumentenverhalten

Welche Wirkung hat die Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten und welche Anforderungen und Erwartungen haben Konsumenten im Zuge der Digitalisierung an Verkaufsstellen im stationären Einzelhandel?

Für die Analyse der vier vorgestellten Forschungsfragen wurde die deutsche Schuhbranche als Untersuchungsbranche gewählt. Obwohl die europäische Schuhindustrie lange von lokalen Produktionsclustern geprägt war, ist die Schuhfertigung heute in der Regel in internationale Warenketten integriert (vgl. SCHAMP 2016: S. 185 ff.). Diese gelten aufgrund ihrer Akteursstruktur, z.B. die Organisation der Ketten durch Lead Firms, als klassisches Beispiel einer buyer-driven Value Chain und bieten dementsprechend eine inhaltliche Nähe zu bisherigen Untersuchungen aus dem Fashionbereich (vgl. FRENZEL BAUDISCH 2006; SCHMITZ 2006; GRAHAM 2011; LI et al. 2019). Zudem

stellen Schuhe ein klassisches Konsumgut dar. Somit kann die Untersuchung der deutschen Schuhbranche wichtige Erkenntnisse für weitere Konsumgüterbranchen bzw. buyer-driven Value Chains liefern (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 151 f.). Darüber hinaus blickt Europa, aber vor allem Deutschland bzw. der deutschsprachige Raum mit Österreich und der Schweiz, auf eine lange Tradition in Produktion und Handel zurück (vgl. Kapitel 3). Dennoch befindet sich die deutsche Schuhbranche seit den 2000er bzw. 2010er Jahren in einem digitalisierungsbedingten Strukturwandel, der sowohl nationale Hersteller als auch Händler und Konsumenten betrifft. Diese derzeitigen Begebenheiten aus der Praxis lassen auf eine hohe aktuelle und anwendungsbezogene Relevanz schließen. Da eine solche wissenschaftliche Betrachtung bislang noch nicht durchgeführt wurde, erscheint es sinnvoll, die oben genannten Forschungsfragen anhand der deutschen Schuhbranche näher zu beleuchten.

Dies bedeutet, dass die Schuhbranche speziell in Deutschland im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit steht. Um jedoch weiterhin der Definition einer Global Value Chain gerecht zu werden, wird an dieser Stelle betont, dass internationale Wertschöpfungsaktivitäten, wie beispielsweise globale Zuliefernetzwerke, nicht infrage gestellt werden. Vielmehr handelt es sich um eine Verschiebung des Blickwinkels, indem der Fokus nicht mehr auf Zulieferbetriebe, sondern auf die Beziehungen zwischen Herstellern, Händlern und Konsumenten gelegt wird.

3 Die Schuhbranche in Deutschland

Im folgenden Kapitel wird der Status Quo der deutschen Schuhbranche vor dem Hintergrund der Wertschöpfungskettenthematik näher beleuchtet. Ziel dieses Kapitels ist es somit, einen grundlegenden Einblick in die Branche sowie die Wertschöpfungskettenstruktur herauszuarbeiten.

Dabei wird zunächst auf die historische Entwicklung der deutschen Schuhindustrie sowie des -handels eingegangen. In diesem Zuge werden die wesentlichen Akteure der deutschen Schuhbranche vorgestellt, um anschließend ihre Rollen innerhalb der verschiedenen Wertschöpfungsketten aufzuzeigen. Vor allem Vertikalisierungsstrategien unterschiedlicher Akteure spielen hierbei eine zentrale Rolle. Zum Ende hin werden aktuelle Entwicklungen aus verschiedenen Bereichen der Digitalisierung innerhalb der deutschen Schuhbranche vorgestellt. Die Zusammenfassung der gesammelten Erkenntnisse bildet den Abschluss dieses Kapitels.

3.1 Strukturwandel innerhalb der deutschen Schuhbranche

3.1.1 Die Schuhproduktion

Die deutsche Schuhbranche, in besonderem Maße jedoch die deutsche Schuhindustrie, blickt auf eine ereignisreiche Geschichte zurück. Während Letztere um 1900 fast ausschließlich aus einzelnen, regional bzw. lokal gewachsenen Industriestandorten bestand, erfolgt die Produktion eines Schuhs zu Beginn des 21. Jahrhunderts nur noch in wenigen Fällen in Deutschland selbst (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 34). Die Gründe für diesen Transformationsprozess sind vielschichtig und sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Sowohl die deutsche als auch die US-amerikanische Schuhbranche wurden seit 1900 von einschneidenden Ereignissen geprägt. Der Wandel der Betrachtungsweise des Produktes „Schuh“ zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird dabei als erstes zentrales Ereignis und sogar als Ursache einer Vielzahl an Herausforderungen angesehen (vgl. FRENZEL BAUDISCH 2006: S. 14): *“Although there has long been a market for fashion footwear in the United States, it was not until the 1920s that it became a widespread consumer good”* (KORZENIEWICZ 1992: S. 322). Der von KORZENIEWICZ angesprochene US-Trend, dass sich Schuhe weg von einem reinem Nutz- und Gebrauchsgegenstand hin zu

einem Mode- und Massenprodukt entwickelten, zeigte sich ebenfalls in Deutschland (vgl. BERGHOFF / HELDMANN 1998: S. 78; DISPAN / STIELER 2015: S. 34). Zu diesem Zeitpunkt bestand die deutsche Schuhindustrie hauptsächlich aus kleineren Produktionsfirmen und wenigen großen Unternehmen, eine für DISPAN / STIELER (2015: S. 34) bereits „*krisenanfällige Struktur*“. Dennoch konnte die Schuhindustrie aufgrund der wachsenden Nachfrage, speziell im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg, sowie der Ausrichtung auf den Massenmarkt zunächst ein starkes Wachstum verzeichnen (vgl. SCHAMP 2005: S. 617). Die Unternehmen waren dabei häufig räumlich konzentriert, ein Vorgehen, das nach SCHAMP (2016: S. 162) noch heute zu finden ist: *“In common understanding, footwear-manufacturing firms prefer to be part of a local production system”*. Neben dem bekannten deutschen Schuhdistrikt Pirmasens, das am Ende von Kapitel 3.1.1 näher vorgestellt wird, ist dies beispielsweise auch in Frankreich und später in Italien, Spanien und Portugal ersichtlich (vgl. SCHAMP 2016: S. 163).

Die weltweite Arbeitsteilung und die mit der Globalisierung einhergehende Produktionsfragmentierung waren weitere zentrale Ereignisse, die seit Mitte des 20. Jahrhunderts den bisher größten Strukturwandel in der deutschen Schuhindustrie einläuteten. Enorme Kostenvorteile führten zu Auslagerungen von deutschen Teil-, später auch von Gesamtprodukten. SCHAMP (2005: S. 622) hebt zwei Gründe für die wirtschaftlich negative Entwicklung der deutschen Schuhindustrie im 20. Jahrhundert hervor: *“First, footwear producers could not cope with low-cost foreign competition and closed down. They were simply unable to meet the increasing demands for product quality and fashion on the part of German consumers, who have enjoyed increasing purchasing power in recent decades”*. Befriedigt wurde die deutsche Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Produkten zunächst von der italienischen Schuhindustrie, die überwiegend in Industriedistrikten organisiert war (vgl. SCHAMP 2005: S. 622). Die Besonderheit dieser Distrikte lag neben der ebenfalls regionalen Agglomeration von klein- und mittelständischen Unternehmen an der hochspezialisierten Produktausrichtung (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2018: S. 248 ff.). Häufig angeführte Beispiele stellen die Standorte Brenta (hochqualitative Damenschuhe) und Montebelluna (Berg- und Skischuhe) dar (vgl. RENTMEISTER 2001; BELUSSI 2003; RABELLOTTI 2004; BERTRAM 2005; SCHAMP 2016). Für einen tiefergehenden Einblick in die Thematik der Industriedistrikte im sogenannten „Dritten Italien“ sei an dieser Stelle auf BATHELT / GLÜCKLER (2018: S. 249 ff.) verwiesen.

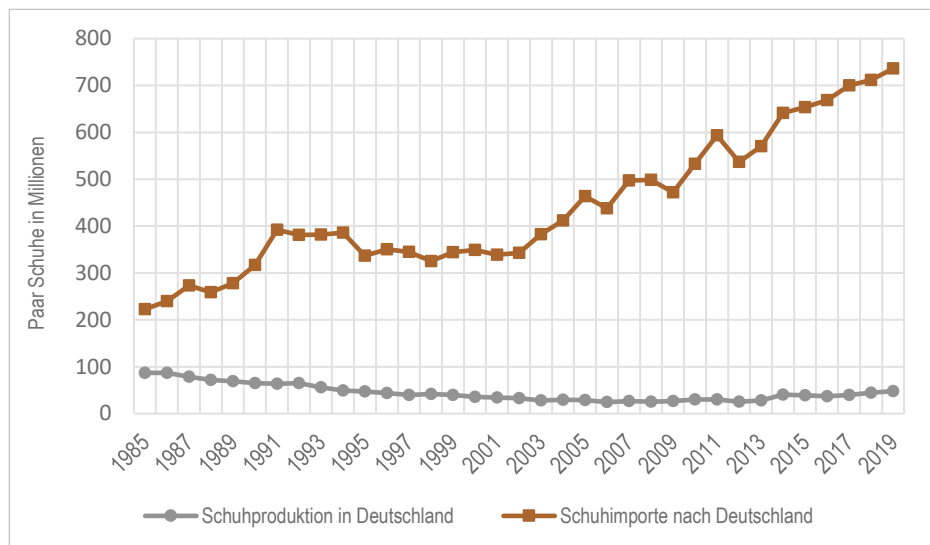
Ein zweiter Grund für den Niedergang der deutschen Schuhindustrie ist nach SCHAMP (2005: S. 622) auf die Auslagerung der Produktion durch deutsche Herstellerunternehmen in nahegelegene Länder mit höheren Lohnkostenvorteilen zurückzuführen. *“Second, German producers attempted to escape from the increasing competition for market segments of moderately priced but less fashionable shoes by relocating production to low-wage countries at a short distance from the German market. One of the reasons for such a strategy might have been the relatively small size of the German firms in the sector and their incapability, if not unwillingness, to invest in technical and fashion research”* (SCHAMP 2005: S. 622). Auslagerungen der Produktion nach Frankreich (1960er) bzw. nach Spanien und Portugal (1970er/80er) waren die Folge, während die WSK-Kernkompetenzen, wie beispielsweise Design und Produktentwicklung, an den deutschen Standorten verblieben (vgl. SCHAMP 2005: S. 622; BMWI 2018). Auch im

gesamteuropäischen Kontext zeigte sich, dass sich die Schuhindustrie in den 1980er und 1990er Jahren weg von mitteleuropäischen hin zu süd- und südosteuropäischen Ländern bewegte. Besonders Spanien, Portugal sowie Rumänien profitierten zunächst davon (vgl. SCHAMP 2016: S. 157). In den 1990er und 2000er Jahren konnten weitere Konkurrenten den Markt erschließen. Zum einen eröffneten sich mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion neue Lohnkostenvorteile im Hinblick auf die Produktionsauslagerung innerhalb Europas. Zum anderen rückten asiatische Länder, vor allem aber China und anschließend Vietnam, in den Fokus (vgl. BELSO-MARTINEZ 2010: S. 3062; SCHAMP 2016: S. 158 f.). *“After China became a member of the WTO in 2001 and the Multi-Fibre Agreement [...], China became a major threat to leading producers, in particular in southern Europe”* (SCHAMP 2016: S. 159). Somit wurde beispielsweise auch die italienische Schuhindustrie zum Ende des 20. Jahrhunderts vor eine zur deutschen ähnlichen Strukturproblematik gestellt. Die direkte Folge war, dass die italienische Schuhindustrie einen großen Anteil der Schuhe in Osteuropa produzieren ließ (vgl. SCHAMP 2005: S. 622). Nachdem die Arbeitslöhne in China anstiegen, ist seit circa 2015 ebenfalls ein Trend hin zur Produktionsverlagerung nach Vietnam als neues Zielland zu erkennen (vgl. SCHAMP 2016: S. 159).

Die oben genannten Punkte zeigen, dass bis heute Strukturprobleme innerhalb der europäischen Schuhproduktionsstandorte bestehen. BELUSSI / SEDITA (2009: S. 514 ff.) sehen daher das Konzept der multiplen Pfadabhängigkeit als passenden Erklärungsansatz für die Entwicklung dieser Standorte.

Die europäische Schuhindustrie entwickelte sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts folglich zu einer „footloose industry“ (vgl. SCHAMP 2016: S. 157). Dies trifft beispielsweise auch auf die amerikanische Schuhindustrie zu. Sowohl die US- als auch die deutsche Schuhindustrie verzeichnen seit den 1950er (USA) und 1960er (Deutschland) Jahren einen beträchtlichen Rückgang in Betriebs- und Beschäftigtenanzahl (vgl. KAPLINSKY 2000: S. 26; FRENZEL BAUDISCH 2006: S. 16; DISPAN / STIELER 2015: S. 34 f.). SCHAMP (2005: S. 622) spricht sogar von *“various phases of deindustrialisation”*. Während in den 1960er Jahren noch über 1.000 Produktionsbetriebe in Deutschland verortet waren, wurden 1994 nur noch 228 und 2015 nur noch 66 Betriebe gezählt (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 35; HDS/L 2016: S. 5). Demgegenüber steigt die Anzahl an Schuhimporten jährlich an, was in der folgenden Abbildung 15 verdeutlicht wird.

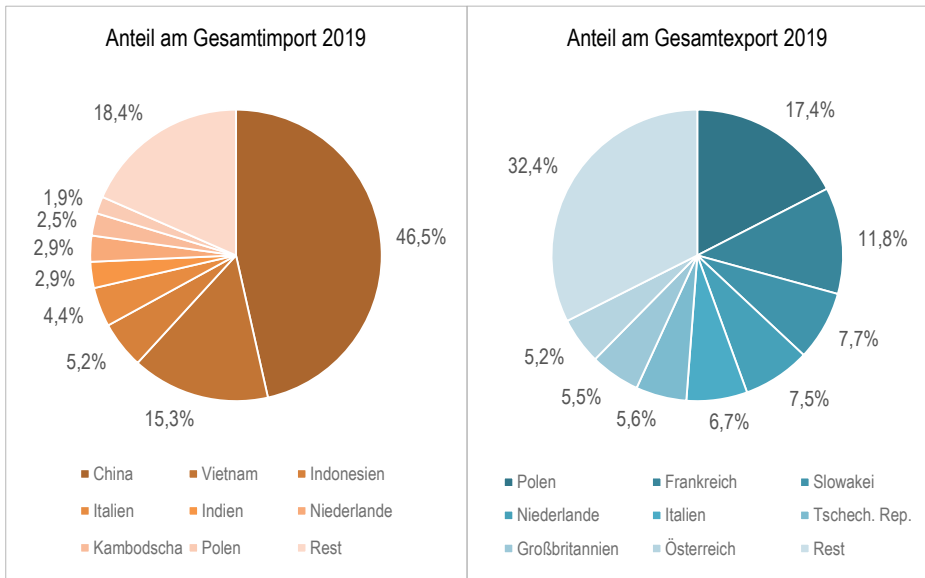
Abbildung 15: Anzahl der in Deutschland produzierten Paar Schuhe und Anzahl der in Deutschland importierten Paar Schuhe (in Millionen)



Quelle: eigene Abbildung, nach HDS/L 2016: S. 16 ff.; BTE et al. 2021: Tabellenblatt 8.4.3

Diese Entwicklungen spiegeln sich in den heutigen Statistiken der deutschen Schuhindustrie wider: Im Jahr 2019 wurden 48,1 Millionen Paar Schuhe in Deutschland produziert. Demgegenüber wurden 736,1 Millionen Paar Schuhe importiert und 341,5 Millionen Paar exportiert (vgl. HDS/L 2020a: S. 83). Die Diskrepanz zwischen der eigenen Produktionsmenge und der hohen Zahl an exportierten Schuhpaaren ist darin begründet, dass es sich bei den Exporten zu einem Großteil um Reexporte handelt. So wurden beispielsweise 2019 96,5 % der exportierten Schuhpaare zunächst aus dem Ausland importiert, während lediglich 3,5 % aus eigener Produktion im Inland stammten (vgl. HDS/L 2020a: S. 83). Deutschland stellt dabei einen wichtigen Logistikstandort speziell für den europäischen Schuhmarkt dar. Dies wird in der folgenden Abbildung 16 deutlich, auf der die im Jahr 2019 wichtigsten Import- und Exportländer, gemessen an der Menge an Schuhpaaren, veranschaulicht sind. Während der Import überwiegend von Produkten aus dem asiatischen Raum geprägt ist, werden deutsche Schuhexporte hauptsächlich innerhalb Europas verkauft. Hervorzuheben ist, dass China nicht nur für Deutschland, sondern auch für den weltweiten Markt der größte Schuhhersteller und -exporteur ist (vgl. LUXIMON et al. 2013: S. 254).

Abbildung 16: Anteile der wichtigsten Import- und Exportländer (nach Menge)



Quelle: eigene Abbildung, nach HDS/L 2020b

Wird der gesamte Schuhmarkt innerhalb der EU betrachtet, so fällt auf, dass beispielsweise 2004 zwar 44 % des weltweiten Schuhproduktionswertes generiert, jedoch nur 10 % der weltweiten Schuhpaaranzahl innerhalb der EU hergestellt wurden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Durchschnittspreis der in Nicht-EU-Ländern erzeugten Schuhpaare wesentlich niedriger ist und die Schuhe somit einen deutlich geringeren Produktionswert aufweisen als diejenigen, die aus EU-Ländern stammen (vgl. BERTRAM 2005: S. 46 f.).

Schuhcluster Pirmasens

Als Beispiel für die negative wirtschaftliche Entwicklung der Schuhproduktion in Deutschland dient in besonderem Maße das Schuhcluster Pirmasens (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 34). Die Region Pirmasens stellte lange Zeit das Zentrum der deutschen Schuhindustrie dar. Dies ist vorrangig auf die positive Entwicklung im Zuge des „Wirtschaftswunders“ in den 1950er Jahren zurückzuführen: Durch den zunehmenden Konsumwunsch nach Kleidung und Schuhen sowie durch die wegfallenden ostdeutschen Schuhproduzenten konnte die westdeutsche Schuhindustrie, vor allem aber die Region Pirmasens, profitieren (vgl. SCHAMP 2005: S. 623). Aufgrund fehlender Arbeitskräfte mussten Produktionsunternehmen ihre Standorte aus der Stadt Pirmasens ins nahe Umland verlagern, *“[...] a process that was complemented by relocation of footwear production from other urban areas to the Pirmasens region for similar reasons”* (SCHAMP 2005: S. 623). Die Folge war eine Agglomeration von vielen Schuhproduktionsbetrieben in der Region. Es entwickelte sich ein Cluster, das sich vorrangig auf die Herstellung

von Schuhen aus dem mittleren Preissegment fokussierte, allerdings „*stark auf den inländischen Markt ausgerichtet*“ war (BERTRAM 2005: S. 49). So stammte in den 1960er Jahren circa „*die Hälfte aller Straßenschuhe in Deutschland*“ aus der Region Pirmasens (O. A. 2020, *SWR.de*, erschienen am 01.12.2020).

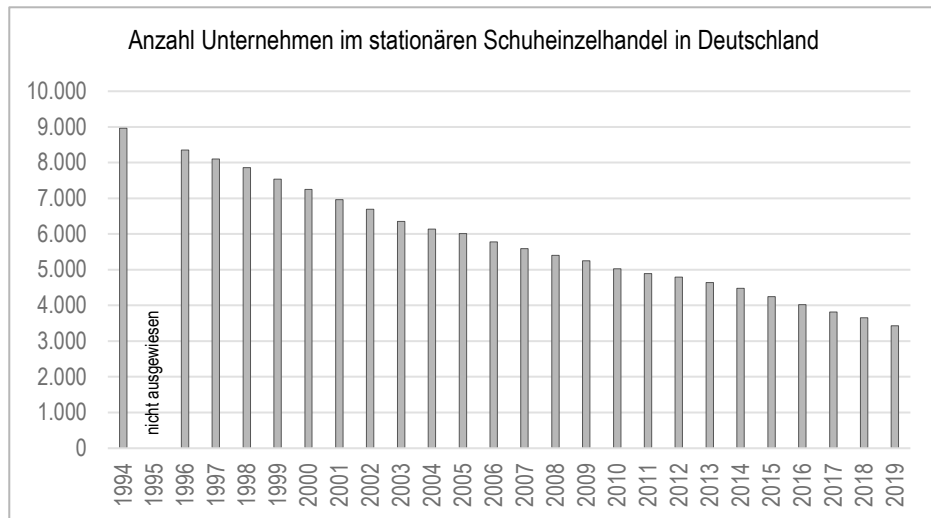
Da die Schuhproduktion im Laufe der Zeit aufgrund zahlreicher Lohnkostenvorteile in das nahe und ferne Ausland ausgelagert wurde, hat die „*Region Pirmasens [...] die Eigenschaften eines Produktionsstandortes weitgehend verloren*“ (BERTRAM 2005: S. 50). Die monostrukturelle Ausrichtung auf das Produkt Schuh lässt sich vor allem an der Beschäftigtenzahl erkennen. Während 1961 noch 27.000 Personen im Rahmen der Schuhproduktion in der Region Pirmasens beschäftigt waren, verringerte sich diese Zahl auf unter 1.600 im Jahr 2002. Die einhergehende steigende Arbeitslosenquote führte sogar zu einer Abwanderungswelle (vgl. SCHAMP 2005: S. 625). Heute gilt die Region als einer der „*strukturschwachen Räume Deutschlands*“ (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 34). Das ehemalige Schuhcluster wird jedoch weiter politisch gefördert, um die zum Teil noch stark in globale Wertschöpfungsketten integrierten Unternehmen zu unterstützen (vgl. BERTRAM 2005: S. 50; SCHAMP 2012: S. 99 ff.). Zuletzt erhielt die Stadt Pirmasens im Dezember 2019 Fördergelder zur Entwicklung und Auswertung von „*smarten Schuhen*“ (Projektname: „*Echtzeitübermittlung von Bewegungs- und Lebensfunktionen von Menschen*“) durch das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur im Zuge des 5G-Innovationswettbewerbs (vgl. STADT PIRMASENS 2019). Die Errichtung eines Schuhkompetenzinstituts (International Shoe Competence Center, ISC Germany) mit Forschungs- und Lehrtätigkeiten sowie die Einrichtung des Campus Pirmasens als Teilstandort der Hochschule Kaiserslautern deuten zudem auf eine neue Entwicklung in der Region hin (vgl. SCHAMP 2012: S. 94 ff.; SCHAMP 2016: S. 165; HOCHSCHULE KAISERSLAUTERN 2018; INTERNATIONAL SHOE COMPETENCE CENTER PIRMASENS GMBH 2018). Dennoch steht die Schuhindustrie in Pirmasens weiterhin vor großen Herausforderungen, wie die Insolvenz des Herstellers Peter Kaiser zeigt: Anfang des Jahres 2021 musste in diesem Zusammenhang eine der ältesten Produktionsstätten der Welt in Pirmasens geschlossen werden (vgl. O. A. 2021, *SWR.de*, erschienen am 24.02.2021).

3.1.2 Der Handel mit Schuhen

Auch auf Seiten des Schuhhandels kam es in den letzten Jahrzehnten zu bedeutsamen Veränderungen. Einerseits resultierten diese aus dem Strukturwandel des Einzelhandels. In Bezug auf den Schuhhandel in Deutschland umfasste dieser vor allem die Entwicklung hin zu größeren Betriebsflächen, den Einsatz einer neuen Bedienungsform (Selbstbedienung), neue Ansätze in der Sortimentsgestaltung und die Einführung neuer Betriebsformen (z.B. Mono-Marken-Stores; siehe unten) (vgl. BERTRAM 2008: S. 22; KULKE 2010: S. 218 ff.). Für eine detaillierte Betrachtung des allgemeinen Betriebsformenwandels im Einzelhandel sei auf HEINRITZ et al. (2003), KULKE (2010) oder NEIBERGER / STEINKE (2020) verwiesen.

Andererseits ist an dieser Stelle der bis heute anhaltende „horizontale Konzentrationsprozess“ hinsichtlich der Unternehmensanzahl anzuführen. Während der Schuhhandel lange Zeit von einer sehr heterogenen Zusammensetzung von Betriebsgrößen geprägt war, nimmt die Anzahl an Handelsunternehmen fortwährend ab (vgl. BERTRAM 2008: S. 22). Abbildung 17 zeigt dabei die Entwicklung des stationären Schuheinzelhandels hinsichtlich der Unternehmensanzahl seit 1994. BERTRAM (2008: S. 22) führt dies zunächst vor allem auf „*Firmenzusammenschlüsse und Übernahmen*“ zurück; direkte Folgen sind zum einen eine Ausdünnung der Handelslandschaft sowie zum anderen immer größer werdende Handelsunternehmen. Darüber hinaus zeichnete sich sowohl in der deutschen als auch in der US-amerikanischen Schuhbranche aufgrund des Trade-Offs zwischen steigenden Import- und sinkenden inländischen Produktionszahlen ein neuer Trend ab. Die Schwächung der jeweils heimischen Industrie ging mit dem Aufstreben großer Handelskonzerne einher: “[...] *retailers began to search the country – and the globe – for cheap manufactures*” (FRENZEL BAUDISCH 2006: S. 21). Folglich konnten Handelsunternehmen zu deutlich günstigeren Konditionen und nach eigenen Design- und Entwicklungswünschen im Ausland produzieren lassen. Das anschließende Wachstum dieser Akteursgruppe durch höhere Margen führte dazu, dass die Branche überwiegend von Buyer-Firmen dominiert wurde. In einer Vielzahl von Beiträgen (GEREFFI 1994; GEREFFI 1999a; GEREFFI 1999b; SCHMITZ / KNORRINGA 2000; FRENZEL BAUDISCH 2006) wird die (US-)Schuhwertschöpfungskette deshalb auch als buyer-driven Value Chain bzw. Commodity Chain (vor 2005) bezeichnet. SCHAMP (2005: S. 622 f.) kann dieses Phänomen auch für die deutsche Schuhbranche bestätigen: “*The 'real' weakness of German producers, however, lies in their access to the domestic market, because powerful buying groups in the retail sector and large retail companies have emerged that are able to source globally. Large retail companies that are able to organise their own imports play an increasingly important role in the German footwear market*”.

Abbildung 17: Zeitliche Entwicklung der Unternehmensanzahl im stationären Schuheinzelhandel in Deutschland



Quelle: eigene Abbildung, nach Umsatzsteuervoranmeldung STATISTISCHES BUNDESAMT 2021a, 2021b

Der Rückgang der Unternehmen im stationären Schuheinzelhandel (vgl. Abbildung 17) wirkt sich entsprechend auch auf die Zahl der Beschäftigten aus. Zwischen 2014 und 2019 verringerte sich die Beschäftigtenzahl um circa 13,6 % von 71.322 auf 61.633 Beschäftigte im Einzelhandel mit überwiegend Schuhen (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Stichtag 30.09.), zit. in BDSE et al. 2016: S. 64; BTE et al. 2021: Tabellenblatt 4.5.1).

3.2 Akteure der deutschen Schuhwertschöpfungskette

„Die Branchenstruktur der Schuhwirtschaft in Deutschland ist durch stark unterschiedliche Unternehmenstypen gekennzeichnet. Neben den klassischen Schuhherstellern, meist kleine und mittlere Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung auf einen Produkttyp, haben sich in den letzten Jahrzehnten mindestens zwei weitere relevante Unternehmenstypen in Deutschland herausgebildet. Zum einen die großen Sportartikelhersteller [...] mit ihren Wurzeln in der Schuhindustrie [...]. Zum anderen große Unternehmensgruppen [...] mit einer klaren Handelsorientierung [...]“ (DISPAN / STIELER 2015: S. 44).

3.2.1 Industrie

Im Hinblick auf die deutsche Schuhbranche stechen auf Seiten der Industrie vor allem zwei Akteure hervor. Zum einen sind global ausgerichtete **Sportartikelhersteller** zu nennen, die auch als „Wertschöpfungskettenoptimierer“ bezeichnet werden (vgl. KRYS / SPANNBAUER 2008: S. 131). Unternehmen wie Adidas oder Puma zählen hierzu. Die Mehrheit der Sportartikelhersteller haben ihren Ursprung in der Schuhproduktion, streben mittlerweile jedoch ein sehr breites Produktangebot, vor allem mit Bekleidung und Zubehörprodukten, an (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 44). Die Beispiele Adidas (57 % Schuhe, 38 % Bekleidung, 5 % Zubehör) und Puma (46 % Schuhe, 38 % Bekleidung, 16 % Zubehör) zeigen, dass Schuhe nach wie vor den wichtigsten Produktbereich am Gesamtumsatz dieser Unternehmen darstellen. Die Gesamtumsätze von Adidas bzw. Puma umfassten 2019 circa 23,6 bzw. 5,2 Milliarden Euro (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 107; PUMA SE 2020a: S. 128). Als Lead Firm ihrer WSK haben Sportartikelhersteller die Produktion jedoch beinahe vollständig in Länder des globalen Südens ausgelagert (vgl. TAYLOR 2009: S. 48; DISPAN / STIELER 2015: S. 44). Sowohl hinsichtlich der Anzahl an Betrieben als auch der Anzahl der dort beschäftigten Arbeitskräfte zeigt sich, dass bekannte Sportartikelhersteller überwiegend im asiatischen Raum produzieren lassen. Im Gegensatz dazu spielen Standorte in Afrika, Europa, Nord-/Südamerika und Ozeanien keine bzw. eine lediglich untergeordnete Rolle (vgl. PUMA SE 2020b; ADIDAS AG 2020a).

Zum anderen handelt es sich um **klassische Schuhhersteller**, auch *“medium sized international producer”* genannt (vgl. SCHAMP 2016: S. 160 f.). Diese umfassen in der Regel klein- und mittelständische Unternehmen, die entweder in Deutschland selbst produzieren oder dies lange Zeit durchgeführt haben und nun (Teil-)Produktionen in Niedriglohnländer ausgelagert haben. Der Firmensitz sowie zentrale Prozesse innerhalb der WSK sind in Deutschland angesiedelt. Das Produktportfolio bezieht sich auf Schuhe aus dem mittleren bis gehobenen Preissegment (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 44; SCHAMP 2016: S. 160 f.). Beispiele hierfür sind Ara, Gabor oder Ricosta. 2019 existierten 37 deutsche Herstellerunternehmen (ab 50 Beschäftigte), die einen Umsatz von insgesamt 2,9 Milliarden Euro erzielten. Davon sind circa 2,4 Milliarden Euro allein auf den Verkauf in Deutschland zurückzuführen (vgl. HDS/L 2020b).

Neben den bereits oben genannten Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern existiert eine Vielzahl weiterer, zum Teil sehr kleiner Herstellertypen. Beispielsweise führt SCHAMP (2016: S. 160 ff.) neben klassischen Herstellern drei weitere Gruppen für den europäischen Raum an. Luxusmarken (*“luxury fashion brand owner”*) wie Gucci und Import-Export-Händler (*“import-export trader”*) wie Dockers gehören zusammen mit großen Handelsunternehmen (*“large discounter”*) wie Deichmann (vgl. Kapitel 3.2.2) der Gruppe der Käufer bzw. Buyer an. Diese Gruppe erwirbt ihre Produkte folglich von ausländischen Zulieferern. Eine weitere Gruppe besteht aus klein- und mittelständischen (Vertrags-)Produzenten ohne (profilierter) Markennamen (*“small and medium-sized footwear producer”*) wie Church. Der letzten Gruppe werden spezi-

alisierte Nischen-Produzenten (*“small and medium-sized producers in technological niches”*) wie Rossignol oder Marken für Sicherheits- und Gesundheitsschuhe sowie innovative Nischen-Produzenten (*“niche innovators”*), die Bereiche wie z.B. vegane Schuhe bedienen, zugeordnet.

3.2.2 Handel

Auf der Handelsseite ist zunächst der mittelständische Einzelhandel (**Schuhfachhandel**) zu nennen. Angeboten werden hauptsächlich Produkte aus dem mittleren bis gehobenen Preissegment (vgl. BERTRAM 2008: S. 25 ff.). Die Unternehmensgröße reicht dabei von Filialisten, wie beispielsweise Görtz mit circa 180 Filialen (2021), bis hin zu traditionellen inhabergeführten Einzelhandelsunternehmen (vgl. GÖRTZ RETAIL GMBH 2021). Wie in Kapitel 3.1.2 beschrieben wurde, verzeichnet der stationäre Schuheinzelhandel in Deutschland enorme Rückgänge. Besonders kleine inhabergeführte Unternehmen scheinen davon betroffen zu sein. So hat sich die Zahl der Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500.000 Euro pro Jahr zwischen 2000 und 2019 um circa 58 % reduziert (vgl. BDSE 2019; BTE et al. 2021: Tabellenblatt 4.2.4). Als zentrale Gründe nennt der Bundesverband des Deutschen Schuheinzelhandels e.V. (BDSE) auf der einen Seite den steigenden Wettbewerbsdruck durch neue Vertriebskonzepte sowie das Wachstum der Filialisten. Auf der anderen Seite stehen speziell kleinere Betriebe aufgrund ungeklärter Generationenfragen vor großen Herausforderungen (vgl. BDSE 2019).

Inhabergeführte Fachhandelsunternehmen sind oftmals Mitglieder bei sogenannten Handelskooperationen, auch **Einkaufsverbände**, -vereinigungen oder Verbundgruppen genannt, wie z.B. der ANWR Group mit circa 5.000 selbstständigen Unternehmensmitgliedern (europaweit über alle Geschäftsfelder: Schuhe, Sport und Lederwaren) oder SABU mit circa 600 selbstständigen Unternehmensmitgliedern (vgl. ANWR GROUP 2021b; SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2021). Diese ermöglichen bei einem Beitritt zur Organisation nicht nur Kostenvorteile beim Einkauf von Produkten bei Herstellern sowie die Abwicklung und Zusicherung von Zahlungsströmen zwischen Händlern und Herstellern (Zentralregulierung), sondern offerieren auch weitere Dienstleistungen, wie Beratung zu Handels- und Verkaufsfragen (vgl. BERTRAM 2008: S. 20; BDSE et al. 2016: S. 47 f.; ANWR GROUP 2021c; ANWR GROUP 2019b). *„In den Jahren 2008 und 2009 kam es zu mehreren Zusammenschlüssen bzw. Übernahmen. Die Landschaft der Verbundgruppen hat sich dadurch drastisch verändert“* (BDSE et al. 2016: S. 47). Die ANWR Group konnte sich *„durch Integration bzw. durch Kooperation mit Sport 2000, Garant, Quick-Schuh, Goldkrone und Rexor“* als umsatz- und mitgliederstärkste Verbundgruppe in Deutschland etablieren (BDSE et al. 2016: S. 47).

Neben dem Schuhfachhandel stellen große Handelsunternehmen, wie z.B. Deichmann, den zweiten zentralen Akteur dar, deren Herkunft in den klassischen (Einzel-) Handelsaufgaben begründet ist. Diese werden auch als *“large discounter”* oder *“mass fashion brand owner”* bezeichnet (SCHAMP 2016: S. 160 f.). Obwohl SCHAMP (2016: S.

160 f.) diese **Schuhdiscounter** als Produzententyp führt, werden diese im Folgenden aufgrund der Bedeutung als (Einzel-)Handelsunternehmen der Handelsseite zugeschrieben (vgl. BERTRAM 2008: S. 20 ff.; DISPAN / STIELER 2015: S. 44). Der Vertrieb stützt sich im Gegensatz zum Fachhandel einerseits auf selbst etablierte Handelsmarken bzw. übernommene Herstellermarken. Andererseits wird das Produktportfolio in der Regel mit Schuhen von Sportartikelherstellern (bei Deichmann z.B. Adidas, Asics, Kappa, Nike, Puma, Reebok etc.) und Bekleidungsherstellern (bei Deichmann z.B. Bench, Daniel Hechter, Esprit, Tom Tailor etc.) vervollständigt. Die angebotenen Produkte sind überwiegend dem unteren Preissegment zuzuordnen (vgl. BERTRAM 2008: S. 23 ff.; DEICHMANN SE 2020; DEICHMANN SE 2021).

Tabelle 13 zeigt die fünf Unternehmen(sgruppen) im Schuheinzelhandel in Deutschland mit den meisten Betriebsstandorten im Jahr 2020. Dabei wird die Sonderstellung des Marktführers Deichmann im stationären Schuhgeschäft deutlich.

Tabelle 13: Unternehmen(sgruppen) im Schuheinzelhandel in Deutschland mit den meisten Standorten (2020)

	Unternehmen(sgruppe)	Einzelunternehmen	Zahl der Verkaufsstellen
1	Deichmann SE	Deichmann, MyShoes, Onygo	Circa 1.300
2	Kienast GmbH	ABC Schuh-Center, K+K Schuh-Center, Schuhpark, Shoe4You	450
3	Reno/HR Group GmbH & Co. KG	Reno	299
4	Schuhhaus Siemes GmbH	Siemes, Schuh Center, Leone	184
5	Ludwig Görtz GmbH	Görtz	170

Quelle: verändert nach Schuhkurier o.J., zit. in BTE et al. 2021: Tabellenblatt 4.9

Neben den beiden hervorgehobenen Akteuren des Fachhandels und der großen Handelsunternehmen/Schuhdiscounter wird ein nicht zu vernachlässigender Anteil an Schuhverkäufen durch „*branchenfremde Kanäle*“ erzielt. Darunter fallen beispielsweise Versand- und Online-Händler, wie Zalando oder Otto, auf die im späteren Verlauf eingegangen wird, (vertikale) Bekleidungshändler wie Zara und Esprit mit Eigenmarken oder Kauf- und Warenhäuser wie Galeria Karstadt Kaufhof (vgl. BERTRAM 2008: S. 20; BDSE et al. 2016: S. 34 ff.). Im gesamten Einzelhandel mit Schuhen konnten Fachhandel und Schuhdiscounter im Jahr 2018 mit einem Umsatz von 6,62 Milliarden Euro circa 54,3 % des Gesamtumsatzes abdecken. Dahinter folgen der Versand- und Online-Handel mit 22,0 %, der Bekleidungsfachhandel mit 8,0 %, SB-Warenhäuser/Supermärkte/Lebensmittelhandel mit 5,9 % und restliche Handelsbereiche wie Kauf- und Warenhäuser mit 9,8 % (vgl. BTE et al. 2021: Tabellenblatt 4.1.4).

3.2.3 Industrie- und Handelsverbände

Sowohl die Schuhindustrie als auch der -einzelhandel verfügen über je einen eigenen Verband bzw. eine Interessensvertretung. Der Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie e.V. (HDS/L) verkörpert eine Vielzahl deutscher Schuhhersteller und „*fördert die gemeinsamen Interessen der Schuh- und Lederwarenindustrie auf Wirtschafts-, Umwelt- und technischem Gebiet und stärkt die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit seiner Mitglieder*“ (HDS/L 2017). Demgegenüber vertritt der BDSE als Teil des Dachverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE) „*die Interessen des Schuheinzelhandels gegenüber den vor- und nachgelagerten sowie konkurrierenden Wirtschaftszweigen und staatlichen Stellen*“ (BDSE 2009). Im Jahr 2021 wurden die drei Bundesverbände des Deutschen Schuheinzelhandels, des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) sowie des Deutschen Lederwareneinzelhandels (BLE) in eine gemeinsame Organisation mit dem Namen „BTE Handelsverband Textil Schuhe Lederwaren“ zusammengeführt, um „*die meist identischen Ziele und Aufgaben der drei sortimentspolitisch verwandten Branchen zu bündeln und effizienter zu bearbeiten*“ (BDSE 2021b).

Sowohl HDS/L als auch BDSE bzw. in Zukunft BTE organisieren die Rahmenbedingungen für Industrie und Handel, darunter Öffentlichkeitsarbeit, Vertretung und Kommunikation gegenüber Politik, Verhandlungen in Tarif- und Arbeitsrecht oder die Koordination von Standards, z.B. Normungsverfahren innerhalb der Schuhproduktion (vgl. BDSE 2021a; HDS/L 2021a; HDS/L 2021b). Darüber hinaus sind beide Verbände in der Förderung digitaler Prozesse innerhalb der Schuhbranche, wie z.B. die Einführung elektronischer Bestellprozesse, aktiv (vgl. Kapitel 3.4.2).

3.2.4 Konsumenten

Zuletzt sollen Konsumenten hinsichtlich ihres Verhaltens sowie ihrer Wünsche und Bedürfnisse beim Schuhkauf kurz skizziert werden. Dabei wird zunächst deutlich, dass die Preissensibilität der Konsumenten eine zunehmend große Rolle im Einkauf spielt. Der Begriff des „smart buyers“ hat sich hierzu seit einigen Jahren etabliert (vgl. BEERMANN / LEUNINGER 1998: S. 23). BERTRAM (2008: S. 21) stellt ein „*starkes Preisbewusstsein*“ fest, welches Kunden nur aufgeben, „*wenn es gelingt, ihnen den individuellen Zusatznutzen eines Produktes zu vermitteln*“. Dieser Zusatznutzen findet meist in Form von Markenerlebnissen statt: Marken symbolisieren nicht nur die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, sondern stehen auch für ein (qualitativ hochwertiges) Image, das vor allem bei neuen Produkten mit der Reduzierung von Unsicherheit verbunden wird (vgl. FRENZEL BAUDISCH 2006: S. 9). Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass Handelsunternehmen eigene Schuhmarken etablieren, um sich von der Markenmacht der Hersteller abzusetzen und unabhängig zu machen.

In Tabelle 14 ist die Markenbekanntheit von Schuhen dargestellt. Die Gesellschaft für integrierte Konsumforschung (GIK) konnte zwischen Ende 2016 und Anfang 2018 eine Konsumentenbefragung mit 30.105 Teilnehmern durchführen (vgl. GIK 2018: S. 114 f.). Zum einen wurde die Bekanntheit („Welche der folgenden Schuhmarken kennen

Sie, wenn auch nur dem Namen nach?“) und zum anderen das Kaufverhalten („Von welchen der folgenden Schuhmarken haben Sie in den letzten 2 Jahren Schuhe gekauft?“) abgefragt. Es zeigt sich in beiden Fällen, dass Sportartikelhersteller, vor allem Adidas und Puma, von besonderer Bedeutung für die Konsumenten sind.

Tabelle 14: Bekanntheit und Kaufverhalten ausgewählter Schuhmarken aus Deutschland (D), Österreich (AUT) und der Schweiz (CH)

	Marke	Besonderheit	Bekanntheit	Kauf innerhalb der letzten 2 Jahre
1	Adidas	Sportartikelhersteller (D)	87,9 %	27,2 %
2	Puma	Sportartikelhersteller (D)	82,1 %	8,9 %
3	Birkenstock	Klassischer Schuhhersteller (D)	68,8 %	8,7 %
4	Salamander	Klassischer Schuhhersteller (D)	68,0 %	8,5 %
5	Gabor	Klassischer Schuhhersteller (D)	58,7 %	9,1 %
6	Tamaris	Klassischer Schuhhersteller (D)	58,4 %	11,5 %
7	Elefanten	Schuhdiscounter Eigenmarke (D)	54,7 %	2,6 %
8	Rieker	Klassischer Schuhhersteller (CH)	49,8 %	12,6 %
9	Buffalo	Schuhdiscounter Eigenmarke (D)	48,6 %	3,2 %
10	Lloyd	Klassischer Schuhhersteller (D)	36,3 %	3,6 %
11	Ara Shoes	Klassischer Schuhhersteller (D)	34,4 %	4,6 %
12	Paul Green	Klassischer Schuhhersteller (AUT)	16,4 %	1,1 %
13	Ludwig Görz	Fachhandel Eigenmarke (D)	7,0 %	0,7 %

Quelle: verändert nach GIK 2018: S. 114 f.

3.3 Die Wertschöpfungsketten der deutschen Schuhbranche vor der Digitalisierung

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die zentralen Akteure der deutschen Schuhbranche vorgestellt wurden, sollen im folgenden Unterkapitel die Verbindungen dieser Akteure herausgestellt und in die Wertschöpfungskettenstruktur vor dem Einfluss der Digitalisierung eingeordnet werden. Für dieses Vorhaben ist es zunächst nötig, in die beiden zentralen Vertikalisierungsprozesse im Schuhgeschäft, die händlergetriebene Rückwärtsintegration sowie die herstellergetriebene Vorwärtsintegration, einzuführen.

3.3.1 Vertikalisierungsstrategien innerhalb der deutschen Schuhbranche

„Vertikalisierungsstrategien verändern die Wertkette. Die Firmen, [sic!] suchen nach Ressourcen, um neue Macht in der Wertkette zu gewinnen und klassische Schritte und Akteure zu umgehen“ (BERTRAM 2008: S. 22).

Rückwärtsintegration

Wie bereits nach FRENZEL BAUDISCH (2006) und SCHAMP (2005) erläutert wurde (vgl. Kapitel 3.1.2, 3.2.2), konnten große Handelsunternehmen/Schuhdiscounter in den vergangenen Jahrzehnten neben dem Verkauf von klassischen Herstellerprodukten kostengünstige Produzenten im Ausland zur Herstellung eigener Schuhmarken akquirieren. *„Eine solche Kompetenzerweiterung wird als notwendig angesehen, um die Wertschöpfungskette zu steuern, das Design zu entwickeln und die Anpassung auf den europäischen Markt zu bewerkstelligen. Sowohl Produktentwicklung als auch technische Entwicklung finden vorwiegend in Deutschland statt“ (DISPAN / STIELER 2015: S. 45).* Folglich werden Aufgaben übernommen, die üblicherweise im Kompetenzbereich der klassischen (Marken-)Hersteller liegen. Mit dem Aufbau von Eigenmarken wird das Ziel verfolgt, mehr Kontrolle über die Steuerung von Wertschöpfungsketten zu erlangen. Zudem soll eine gewisse Markenloyalität bei Konsumenten aufgebaut werden. Die Übernahme von Produktionsfunktionen durch den Handel wird auch als Rückwärtsintegration bezeichnet (vgl. BERTRAM 2008: S. 23; SANKTJOHANSER 2014: S. 105 f.; DISPAN / STIELER 2015: S. 42).

Vorwärtsintegration

Auch auf Seiten der Industrie ist seit geraumer Zeit der Versuch zu erkennen, neue Bereiche der Wertschöpfungskette zu erschließen. Von besonderer Bedeutung ist dabei der direkte Kontakt zu Konsumenten. Um diesen Zugang zu ermöglichen, entwickeln Hersteller ungefähr seit den 1990er Jahren eigene Direktvertriebsmöglichkeiten (vgl. NEIBERGER 2020a: S. 52). *„In diesen Formen ,umgehen‘ Hersteller die Handelsunternehmen, indem sie deren Funktion selbst ausüben, sie werden damit zu Wettbewerbern ihrer eigenen Kunden“ (NEIBERGER 2020a: S. 53).* Dadurch ergeben sich folgende Vorteile für die Herstellerunternehmen (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 45; PIEPER 2015: S. 3):

- Verringerung der Abhängigkeit vom Handel durch Aufbau eines zusätzlichen Absatzkanals
- Höhere Marge bzw. höherer Anteil am Endverkaufspreis
- Nutzung von Kundeninformationen durch eigenen Kundenkontakt am Point of Sale (PoS)
- Eigenständige und ungeteilte Darstellung der Marke und der Produkte

So kommt es schließlich zur Übernahme der Handelsfunktion. Dieser Prozess wird auch als Vorwärtsintegration bezeichnet (vgl. BERTRAM 2008: S. 23). Auf stationärer

Ebene haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Konzepte bzw. Möglichkeiten herauskristallisiert, in welcher Form Hersteller die Funktion eines Einzelhändlers übernehmen können. Die gängigen Betriebsformen des stationären Direktvertriebs sind im Folgenden erläutert:

- **Mono-Marken-Stores** oder Mono-Brand-Shops stellen stationäre Läden dar, die ausschließlich Produkte einer Marke bzw. deren Unter- und Nebenmarken verkaufen (vgl. AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 51 f.; TURBAN 2014: S. 11). „Standorte sind hochwertige und frequenzstarke Geschäftslagen des innerstädtischen Ladeneinzelhandels oder Einkaufszentren“ (TURBAN 2014: S. 11). Hauptziel ist neben einer eigenständigen Marken- und Produktpräsentation („*story-telling*“) der direkte Kontakt zum Kunden. Betrieben werden Mono-Marken-Stores von Herstellern selbst, Franchise-Nehmern oder selbstständigen Partnern (vgl. BERTRAM 2008: S. 23; TURBAN 2014: S. 11; BDSE et al. 2016: S. 43 f.). Einen Spezialfall stellen sogenannte **Flagship Stores** dar. Hier soll vor allem das Image der Marke erzählt und nach außen transportiert werden. Diese befinden sich aus repräsentativen Gründen meist in Innenstadt-Toplagen. In der Regel findet auch ein Produktverkauf statt (vgl. AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 49; ZENTES 2012: S. 93; TURBAN 2014: S. 14 f.; NEIBERGER 2020a: S. 58 f.).
- **Shop-in-Shops** „bezeichnen ein vom Markenanbieter entwickeltes Shop-Konzept, das der Händler unter Einschluss der Möblierung übernimmt“ (TURBAN 2014: S. 13). Vielerorts wird sogar der Eindruck einer separierten Abteilung vermittelt, um die Markenwirkung auf diesem Raum zu maximieren (vgl. GRÖPPEL-KLEIN 2012: S. 655). Während der Händler das Risiko des Produktverkaufs bei einem Shop-in-Shop Konzept selbst trägt, geht das Konzept des **Concession Shops** ein Stück weiter: Hersteller können hier Flächenanteile eines Einzelhandelsunternehmens anmieten, ihre Marke präsentieren und selbstständig Produkte durch eigene Angestellte verkaufen. In der Regel fallen für den Hersteller Grundkosten (Betriebskostenpauschale), z.B. für die Nutzung der Kassensysteme, sowie erfolgsabhängige Kosten an. Aus diesem Grund liegt das Risiko weitestgehend auf Herstellerseite (vgl. BERTRAM 2008: S. 23; ZENTES 2012: S. 92; TURBAN 2014: S. 13 f.; BDSE et al. 2016: S. 44; NEIBERGER 2020a: S. 59).
- In **Factory Outlets** (Fabrikladen) besteht zwar weiterhin die Möglichkeit, Ware bei Herstellern direkt „ab Fabrik“ zu kaufen, aufgrund der abnehmenden Schuhproduktionen in Deutschland ist dieses Konzept jedoch in den letzten Jahren stark zurückgegangen (vgl. AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 47; MÜLLER-HAGEDORN et al. 2012: S. 68; BDSE et al. 2016: S. 43). Die mittlerweile weitaus geläufigeren **Factory Outlet Centers (FOC)** sind eine seit den 1960er Jahren bekannte, direkte Vertriebsform (von Non-Food Produkten) für Hersteller. Neben der ursprünglich angedachten „Ventilfunktion“ für überschüssige (Saison-)Ware, für Ware zweiter Wahl, Retouren oder für Sonderkollektionsware gelten FOCs als weitere Möglichkeit, den Markennamen sowie deren gängige Produkte nach eigenen Wünschen an stationären Standorten vermarkten zu können. In der Regel liegt der durchschnittliche Verkaufspreis unter dem Preis

des regulären Einzelhandels. Aufgrund des enormen Flächenbedarfs befinden sich FOCs normalerweise außerhalb von Innenstädten. 2020 wurden in Deutschland insgesamt 16 FOCs betrieben (vgl. BEERMANN / LEUNINGER 1998: S. 23; LERCHENMÜLLER et al. 2011: S. 54; GITTENBERGER / TELLER 2012: S. 225 f.; MÜLLER-HAGEDORN et al. 2012: S. 68 f.; TURBAN 2014: S. 15; BDSE et al. 2016: S. 32 f.; BTE et al. 2021: Tabellenblatt 2.5.3).

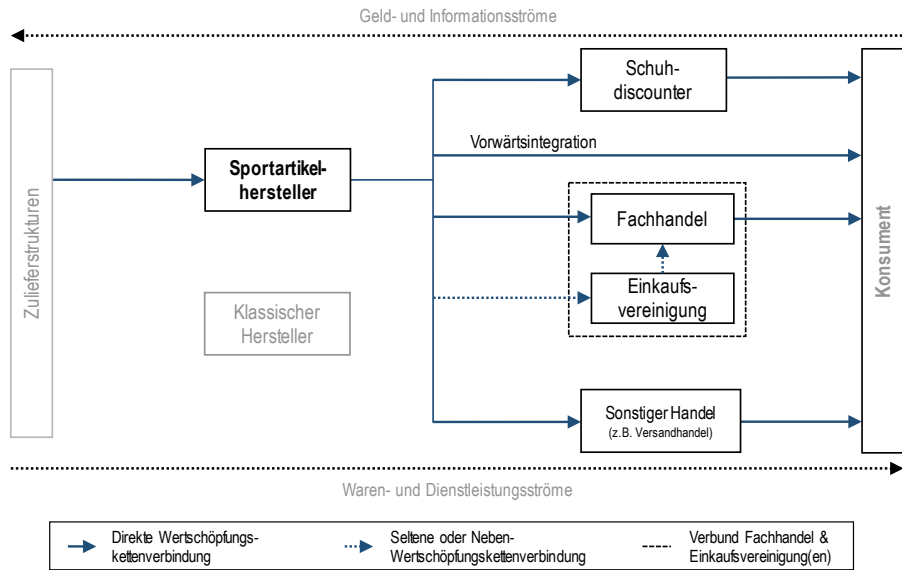
Das Ziel von Vertikalisierungsstrategien ist es also, neue Funktionen innerhalb einer WSK zu übernehmen. Die Verinnerlichung solcher zentralen Funktionen geht in der Regel mit einer stärkeren Kontrolle der WSK einher (vgl. BERTRAM 2008: S. 22 ff.). In beiden der oben genannten Vertikalisierungsstrategien, der Vor- und der Rückwärtsintegration, kommt es zur Herausbildung neuer Wertschöpfungskettenstrukturen, die im nächsten Unterkapitel visualisiert werden. Für weitere Informationen zu Vertikalisierungsstrategien von Herstellern und Händlern im Kontext der Geographischen Handelsforschung sei an dieser Stelle auf NEIBERGER (2020a: S. 49 ff.) verwiesen.

3.3.2 Wertschöpfungsketten in der deutschen Schuhbranche vor dem Einfluss der Digitalisierung

Auf Basis der bisherigen Beiträge sowie der gesammelten Erkenntnisse über die deutsche Schuhbranche wird im Folgenden versucht, die Struktur der Schuhwertschöpfungsketten vor dem Einfluss der Digitalisierung herauszuarbeiten. Dabei lassen sich insgesamt vier Grundtypen von WSK erkennen. Für deren Visualisierungen werden in Anlehnung an die Literatur von BERTRAM (2005), BERTRAM (2008), DISPAN / STIELER (2015), BDSE et al. (2016) und SCHAMP (2016) folgende Akteure für die deutsche Schuhbranche hervorgehoben: Die Herstellerseite wird von Sportartikelherstellern (z.B. Adidas) und klassischen Herstellern (z.B. Ara, Peter Kaiser, Ricosta) repräsentiert. Da der Fokus dieser Arbeit auf dem Bereich zwischen Herstellern und Konsumenten liegt, sollen Zulieferstrukturen an dieser Stelle angedeutet, jedoch nicht vertieft werden. Auf der Handelsseite spielen der Fachhandel (z.B. inhabergeführte Geschäfte, Görtz, Siemes), der zum Teil in enger Verbindung mit Einkaufsvereinigungen (z.B. ANWR) steht und darüber Produkte bezieht, sowie große Handelsunternehmen/Schuhdiscounter (z.B. Deichmann) die wesentlichen Rollen. Alle weiteren Handelsformen (Versandhandel, Bekleidungsfachhandel etc.) sind als „sonstiger Handel“ dargestellt, da eigenständige Wertschöpfungskettenformen nicht aus den Literaturbeiträgen geschlussfolgert werden können. Die folgenden Darstellungen orientieren sich an der in Kapitel 2.2.2.2 eingeführten WSK-Gliederung in Zulieferer, Hersteller, Handel und Konsument.

Erstens ist die vertikal geprägte Wertschöpfungskette der Sportartikelhersteller zu nennen, welche neben dem Direktvertrieb (z.B. Flagship-Stores, Mono-Marken-Stores) über eine Vielzahl an Absatzmöglichkeiten (Schuhdiscounter, Fachhandel, Sonstiger Handel) bei gleichzeitig hohem Machtgefälle gegenüber den übrigen Akteuren verfügen (vgl. Abbildung 18).

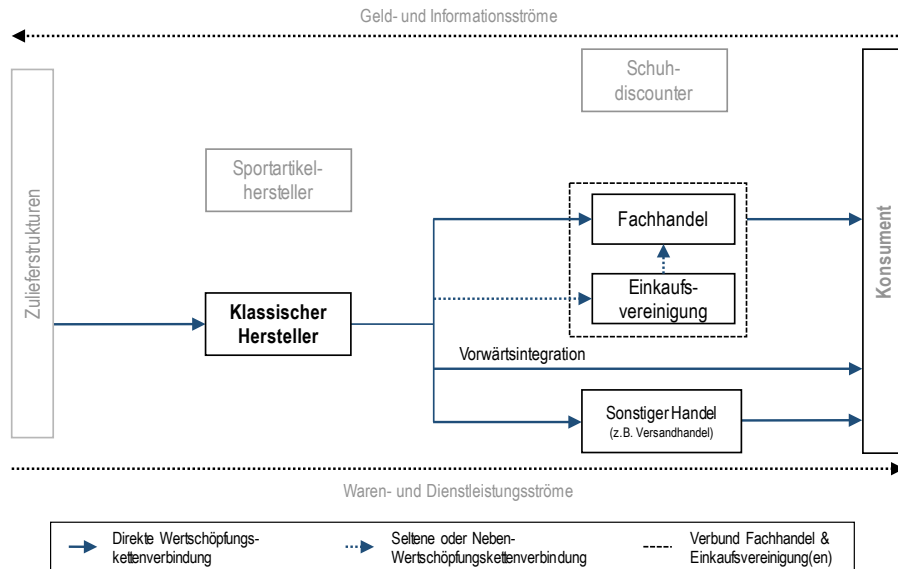
Abbildung 18: Wertschöpfungskette Sportartikelhersteller



Quelle: eigene Abbildung, nach BERTRAM 2005; BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; SCHAMP 2016; BDSE et al. 2016; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Daran ist, zweitens, die Wertschöpfungskette der klassischen Schuhhersteller anzuschließen, die in erster Linie mit dem Fachhandel und zum Teil mit Einkaufsvereinigungen kooperieren, jedoch bereits erste vertikale Schritte (z.B. Shop-in-Shop, Mono-Marken-Stores) unternommen haben (vgl. Abbildung 19).

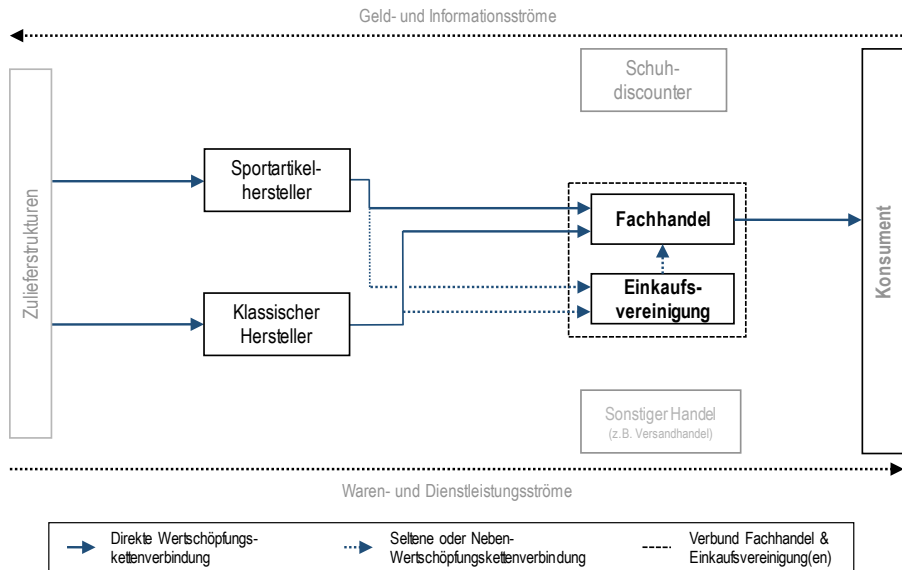
Abbildung 19: Wertschöpfungskette Klassische Schuhhersteller



Quelle: eigene Abbildung, nach BERTRAM 2005; BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; SCHAMP 2016; BDSE et al. 2016; Darstellungform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Mit Fokus auf den Handel ist, drittens, die traditionelle Fachhandelswertschöpfungskette (vgl. Abbildung 20) zu nennen, innerhalb derer Schuhe verschiedener Hersteller-typen über den stationären Fachhandel an Konsumenten vertrieben werden. In einzelnen Konstellationen beziehen Fachhändler ihre Produkte dabei auch über ihre Einkaufsvereinigungen von Herstellern.

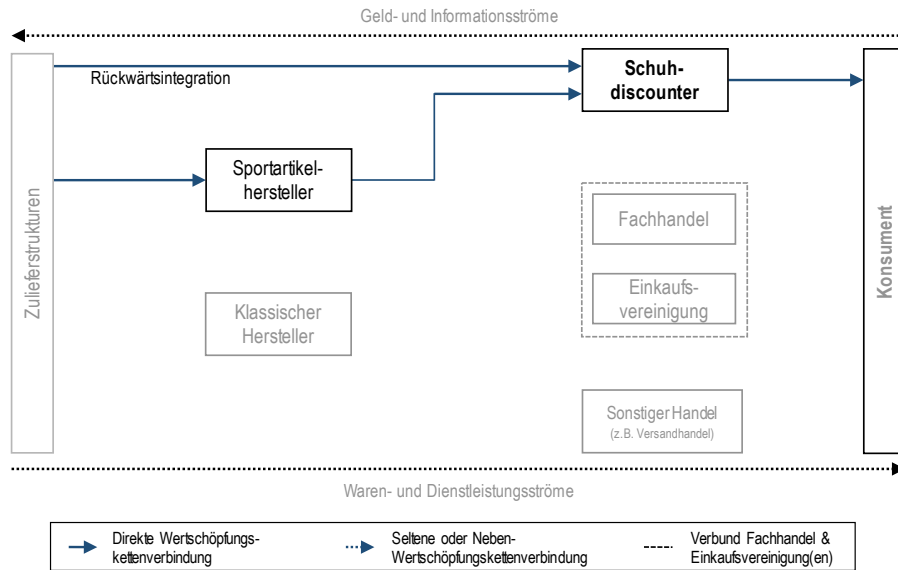
Abbildung 20: Wertschöpfungskette Fachhandel



Quelle: eigene Abbildung, nach BERTRAM 2005; BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; SCHAMP 2016; BDSE et al. 2016; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Zuletzt ist, viertens, die rückwärtsintegrierende Wertschöpfungskette großer Handelsunternehmen (als Schuhdiscounter bezeichnet) anzuführen, die eigene Zulieferer, meist aus dem asiatischen Bereich, akquirieren konnten und ihre Wertschöpfungskette nun durch Design- und Produktvorgaben kontrollieren. Zudem existieren Partnerschaften mit Sportartikelherstellern (vgl. Abbildung 21).

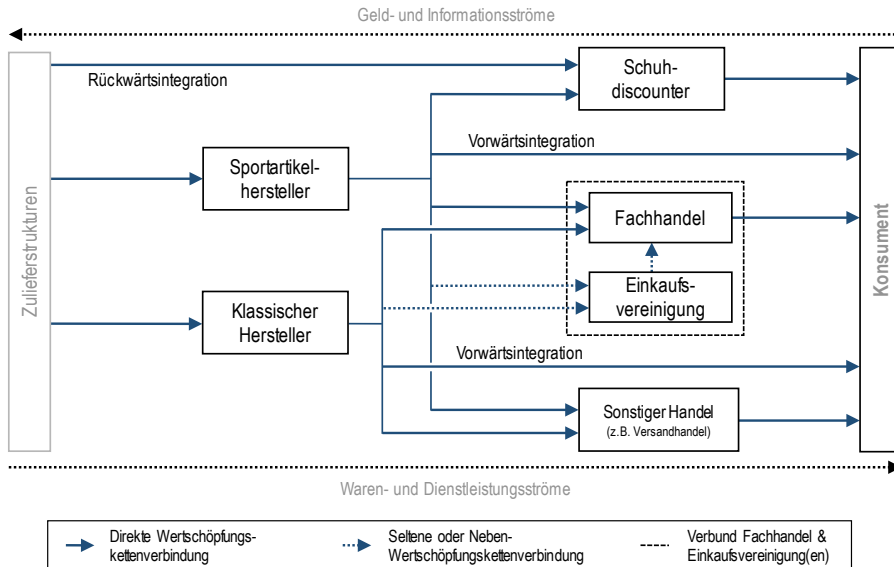
Abbildung 21: Wertschöpfungskette Große Handelsunternehmen/Schuhdiscounter



Quelle: eigene Abbildung, nach BERTRAM 2005; BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; SCHAMP 2016; BDSE et al. 2016; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Die bisherigen Ausführungen über die wichtigsten Akteure der Branche, deren Entwicklung sowie deren Vertikalisierungsstrategien sind in der folgenden Abbildung 22 zusammengefasst. Das Schaubild stellt den Stand der Schuhwertschöpfungskette vor dem Einfluss von Digitalisierung und E-Commerce in vereinfachter Form dar.

Abbildung 22: Überblick über Schuhbranche vor dem Einfluss der Digitalisierung



Quelle: eigene Abbildung, nach BERTRAM 2005; BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; SCHAMP 2016; BDSE et al. 2016; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Die Frage, welche Governanceformen innerhalb der oben visualisierten Wertschöpfungsketten vorliegen, kann nur zum Teil beantwortet werden. Dies ist auf die bisher durchgeführten Studien über Wertschöpfungsketten von Schuhen zurückzuführen, die hauptsächlich die Upgradingmöglichkeit von Zuliefer- und Herstellerunternehmen in Schwellenländern und Ländern des globalen Südens sowie deren Beziehung zu Buyer-Unternehmen behandeln (vgl. SCHMITZ / KNORRINGA 2000; NAVAS-ALEMAN / BAZAN 2005; SCHMITZ 2006). Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass eine große Anzahl an Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmerunternehmen in Europa sowie den USA einer captive Governanceform entspricht (vgl. SCHMITZ 2006: S. 551 f.). LIM / PHILLIPS (2008: S. 153 f.) beschreiben beispielsweise in ihrer Untersuchung über *“corporate social responsibility”* innerhalb der Schuhindustrie die Governanceform zwischen kleinen Zulieferbetrieben und dem Käuferunternehmen Nike als captive bis relational.

Konkret für die deutsche Schuhbranche lässt sich festhalten, dass eine dezidierte Beschreibung der Beziehungen bzw. der Koordinationsformen zwischen Hersteller, Händler und Konsumenten bislang fehlt. Dennoch lassen sich gewisse Schlüsselakteure in

der Literatur identifizieren: SCHAMP (2016: S. 161) hebt unter anderem große Handelsunternehmen/Schuhdiscounter wie Deichmann hervor und bezeichnet diese als *“very powerful buyer”* bzw. *“powerful organizers of global value chains”*. Des Weiteren thematisiert SCHAMP die klassischen Hersteller (medium-sized international producer) wie Ara, welche vor- und rückwärtsgelagerte Prozesse integrieren konnten und somit als *“powerful producers”* betitelt werden. Darüber hinaus werden Sportartikelhersteller als *“large global players”* eine außerordentliche Rolle im Schuhsektor zugesprochen (vgl. SCHAMP 2016: S. 160). Die Visualisierung der verschiedenen Wertschöpfungsketten (vgl. Abbildung 22) sowie die Herausstellung durch SCHAMP (2016) lassen darauf schließen, dass es sich bei den drei oben genannten Akteuren um zentrale Organisatoren ihrer Wertschöpfungsketten handelt.

3.4 Digitalisierung innerhalb der deutschen Schuhbranche

Nachdem die Schuhbranche in Deutschland hinsichtlich ihrer Historie, der zentralen Akteure sowie deren Verortung innerhalb der Wertschöpfungsketten vorgestellt wurde, soll das folgende Unterkapitel als Einführung in die zentralen Themen der Digitalisierung dienen. Speziell die in Kapitel 2.2.2 eingeführten Themen des Online-Handels sowie der digitalen Warenwirtschaft weisen hinsichtlich der Schuhbranche besondere Eigenschaften auf.

3.4.1 Online-Handel in der deutschen Schuhbranche

Bevor im Folgenden der Vertrieb von Schuhen über das Internet thematisiert wird, ist es nötig, diesen für den weiteren Verlauf der Arbeit genauer zu definieren. Bislang wurde die Bezeichnung E-Commerce (vgl. Kapitel 2) für den Internetvertrieb verwendet. Der Begriff E-Commerce umfasst im Allgemeinen den elektronischen Handel bzw. den Verkauf von physischen und digitalen Gütern, wie z.B. Bücher, Games, Musik, Software und Video, sowie von Dienstleistungen, wie Reisen und Tickets. Im deutschen Sprachgebrauch wird der Begriff Online-Handel oftmals als Synonym verwendet. Dieser bezeichnet jedoch lediglich den elektronischen Handel/Verkauf mit physischen und digitalen Gütern (vgl. BEHRENDT et al. 2003: S. 16; WEIBER 2002: S. 1062; HDE 2019: S. 43). Da es sich im Verlauf dieser Forschungsarbeit hauptsächlich um Schuhe als physisches Gut handeln wird, erscheint die Verwendung des Begriffs Online-Handel zweckdienlicher.

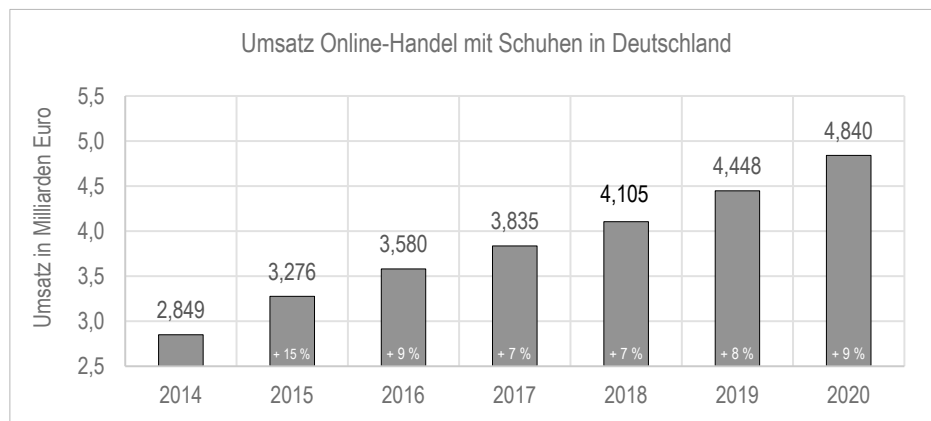
Die Thematik, Schuhe über das Internet zu verkaufen, blickt im Gegensatz zu anderen Branchen auf eine relativ junge Geschichte zurück. Hauptsächlich ist dies auf die lange Zeit fehlende Akzeptanz bei den Konsumenten sowie auf das dadurch bedingte

fehlende Angebot zurückzuführen. Beispielsweise stellen LIANG / HUANG (1998: S. 37) zu Beginn des Internethandels fest, dass die Bereitschaft von Kunden, Schuhe über das Internet zu bestellen, von allen untersuchten Produkten (Buchartikel, Hygieneartikel, Elektrogeräte, Blumen) am geringsten war. Als zentraler Grund wurde herausgearbeitet, dass der Schuhkauf bereits im stationären Geschäft mit allgemein hohen TAK verbunden ist, im Online-Shop jedoch gewisse TAK für Betrachtung und Anprobe noch einmal überproportional wachsen. KACEN et al. (2013: S. 16) können dies auch noch 15 Jahre später beobachten: *“The least accepted product category for online buying is shoes”*. Zwar stellen KACEN et al. (2013) eine höhere Bereitschaft zum Online-Schuhkauf fest als LIANG / HUANG (1998), dennoch schnitten Schuhe zum Teil deutlich schlechter ab als die restlichen überprüften Produkte (Elektronikartikel, Hygieneartikel, Buchartikel, Blumen, Nahrung).

Seit wenigen Jahren ist allgemein, insbesondere aber in Deutschland, ein regelrechter Aufschwung im Schuh-Online-Handel zu beobachten. Neben den allgemeinen Wachstumsgründen des Online-Handels, wie beispielsweise die steigende Vertrautheit bzw. Affinität für einen Online-Einkauf, die realitätsnahe Warenpräsentation sowie die Erschließung mobiler Endgeräte (M-Commerce), haben sich speziell für den Modebereich zentrale Änderungen zugunsten der Konsumenten ergeben (vgl. KPMG / EHI RETAIL INSTITUTE 2012: S. 20 ff.; HDE 2018: S. 22 ff.). FERNIE / GRANT (2015: S. 13 f.) sehen besonders neue Technologien, wie *“virtual changing rooms and improvements in colour”*, als Eisbrecher für Kunden, um im Internet Schuhe und Bekleidung einzukaufen. Zudem spielt laut einer Studie von KPMG et al. (2015: S. 23) der Faktor „Bequemlichkeit“ auf Seiten der Kunden eine immer wichtigere Rolle für den Online-Einkauf.

Nach der bereits thematisierten Untersuchung der GIK (2018: S. 220) haben sich 43,3 % aller Befragten in den letzten zwei bis drei Jahren im Internet mindestens einmal über Schuhe informiert und 32,6 % diese sogar schon einmal im Internet gekauft. So ist es nicht verwunderlich, dass der Online-Handelsumsatz mit Schuhen in Deutschland in den letzten Jahren mit einem jährlichen Wachstum von mindestens 7 % seit 2014 stark ausgebaut werden konnte (vgl. Abbildung 23). Der HDE ordnet den Anteil des Online-Handels an der Warengruppe „Schuhe“ für 2018 bei circa 22 % ein (vgl. HDE 2019: S. 16). Für 2020 wies der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (BEVH) 4,84 Milliarden Euro Umsatz im Online-Handel mit Schuhen aus (vgl. BEVH 2021).

Abbildung 23: Umsatz Online-Handel mit Schuhen in Deutschland seit 2014



Quelle: eigene Abbildung, nach BEVH 2018a; BEVH 2018b; BEVH 2020; BEVH 2021

Den umsatzstärksten deutschen Online-Händler im Bereich „Bekleidung, Textilien und Schuhe“ stellt der Pure Online Shop Zalando mit einem Jahresumsatz (Gesamtkonzern/sortimentsübergreifend) von 7,98 Milliarden Euro im Jahr 2020 dar (vgl. BDSE et al. 2016: S. 41; ZALANDO SE 2021). In diesem Kontext muss angefügt werden, dass die Bezeichnung Pure Online Shop für das Unternehmen Zalando inzwischen nicht mehr gänzlich zutreffend ist, da einerseits bereits zwölf stationäre Outletstandorte, unter anderem in Hamburg, Köln und Leipzig, eröffnet wurden (vgl. ZALANDO STORES 2021). Andererseits verfolgt Zalando, ähnlich wie das Unternehmen Amazon, zunehmend die Strategie einer Plattform. So sollen neben der eigenen Handelstätigkeit sowohl Hersteller als auch stationäre Händler an die Plattform angebunden werden, um Konsumenten „das größtmögliche und saisonal aktuellste Sortiment mit maximaler Verfügbarkeit“ anbieten zu können (ZALANDO SE 2020c). Die Unternehmen Zalando und Amazon werden im Folgenden als **Online-Plattformen** bezeichnet. Des Weiteren konnte sich eine Vielzahl an **weiteren Online-Handelsakteuren** aus verschiedenen Segmenten am Online-Schuhmarkt etablieren. Darunter zählen beispielsweise Pure Online Shops wie Mirapodo, Veepee (Shopping-Club), Outfittery (E-Personal-Shopping-Anbieter) oder dress-for-less (Restpostenvermarkter) oder Hybride Online-Shops bzw. Reintermediäre wie Otto (vgl. BDSE et al. 2016: S. 42 f.; NEIBERGER 2020b: S. 42 ff.). Darüber hinaus spielen spezielle Online-Plattformen wie Schuhe.de und Schuhe24.de, deren Produktauswahl auf dem Angebot teilnehmender stationärer Einzelhändler basiert, eine immer wichtigere Rolle. Zur Unterscheidung werden diese im Folgenden als **fachhändlerbasierte Online-Plattformen** bezeichnet.

Trotz der steigenden Online-Umsätze stellte die GIK (2018: S. 213) heraus, dass lediglich 5,9 % der Befragten (Mehrfachantworten-Frage) Schuhe hauptsächlich im Internet einkaufen. Demgegenüber kauften 67,6 % der Personen Schuhe hauptsächlich im stationären Schuh-/Bekleidungsfachgeschäft, 8,6 % in Kaufhäusern, 3,9 % in einem Herstellungsshop, 3,8 % bei Discountern und 3,6 % im Sport-/Outdoor-Fachhandel. Alle

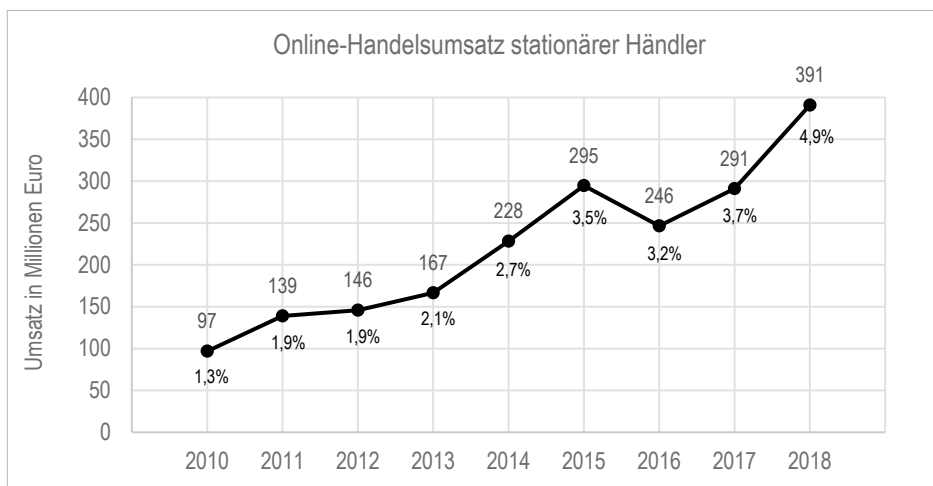
weiteren Einkaufsmöglichkeiten, wie z.B. Kataloghandel oder Teleshopping, wurden mit jeweils 3 % oder weniger ausgewiesen.

Stationäre Händler und Online-Handel

Nach einer Untersuchung des BDSE im Jahr 2015 „gaben ca. 23 Prozent der Schuhfachhändler an, Schuhe auch im Internet anzubieten. 13 Prozent unterhielten einen Online-Shop, sechs Prozent nutzten die Möglichkeit eines Internet-Marktplatzes [...] und weitere fünf Prozent sind über beide Angebotsformen im Internet präsent“ (BDSE et al. 2016: S. 41). Im Gegensatz zu inhabergeführten Fachhändlern sind Filialisten deutlich stärker im Online-Handel aktiv und nutzen dabei häufig Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Strategien zur Verzahnung von Online- und Offlineangeboten.

Nach Angaben des STATISTISCHES BUNDESAMTES (2020b) ist der Anteil des Online-Handelsumsatzes von Schuhhändlern mit Schwerpunkt im stationären Geschäft mit beispielsweise 4,9 % im Jahr 2018 am Gesamtumsatz relativ gering, dennoch konnte dieser mit Ausnahme von 2016 jährlich gesteigert werden. Die entsprechenden Kennzahlen sind in Abbildung 24 dargestellt.

Abbildung 24: Umsatz im Online-Handel sowie Anteil am Gesamtumsatz des stationären Einzelhandels mit Schuhen in Deutschland



Quelle: eigene Abbildung, nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2020b

Disintermediation durch Hersteller

Auf Seiten der Hersteller haben sich im Zuge des Internetvertriebs vielfach sogenannte Monomarken-Online-Shops etabliert (vgl. Tabelle 15). Diese „*werden üblicherweise direkt durch die Markenanbieter betrieben*“ (TURBAN 2014: S. 14). Im Allgemeinen werden Hersteller-Online-Shops als wichtiges Strategieelement für den Direktvertrieb gesehen und werden daher in naher Zukunft von immer größerer Bedeutung sein (vgl. DISPAN / STIELER 2015: S. 45). TURBAN (2014: S. 14) stellt dazu den direkten Kontakt zum Endkunden, die Verbindung zwischen eigenem Online- und Offline-Angebot sowie die „*Optimierung der Kaufentscheidung und die Steigerung der Einkaufsbequemlichkeit*“ heraus. Zudem können geographische Räume, die durch stationäre Geschäfte bisher nicht abgedeckt werden konnten, bedient werden (vgl. MORSCHEIT 2012: S. 383). Eine genaue statistische Ausweisung der Anzahl an Hersteller-Online-Shops ist laut BDSE jedoch schwierig, da diese zum Teil der Industrie und zum anderen Teil dem Versand- und Online-Handel zugesprochen werden (vgl. BDSE et al. 2016: S. 43).

Tabelle 15 zeigt eine Auswahl an Schuhherstellern mit Unternehmenssitz im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz). Es wird deutlich, welche dieser Markenhersteller über einen eigenen Online-Shop verfügen und ob diese selbst oder über (Handels-)Partner betrieben werden.

Tabelle 15: Ausgewählte Markenschuhhersteller mit bzw. ohne eigenen Online-Shop

	Hersteller/ Marke	Eigener Online-Shop?	Verweis auf andere Betreiberwebseite	Besonderheit	Webseitenbetreiber
1	Adidas	Ja			Adidas
2	Ara Shoes	Ja			Ara Shop Schuhhandels- gesellschaft Ruhr mbH
3	Birkenstock	Ja			Birkenstock digital GmbH
4	Finn Comfort	Ja			Finn Comfort Vertriebs GmbH
5	Fretz Men	Nein	Ja	Weiterleitung auf Schuhe.de (stationäre Händler)	Stylight GmbH
6	Gabor	Ja			Gabor Shoes AG
7	Högl	Ja			HÖGL shoe fashion GmbH
8	Josef Seibel	Ja			Josef Seibel Schuhfabrik GmbH
9	Kennel & Schmenger	Ja			Kennel & Schmenger Han- delsgesellschaft mbH
10	Lloyd	Ja			LLOYD Shoes Retail GmbH
11	Lowa	Nein	Nein	Direkter Verweis auf stationäre Händler	LOWA Sportschuhe GmbH sowie ADVERMA Adver- tising & Marketing GmbH
12	Lukas Meindl	Nein	Nein	Kein Verweis auf stationäre Händler	Lukas Meindl GmbH & Co. KG
13	Melvin & Hamilton	Ja			Melvin & Hamilton Digital SAS
14	Paul Green	Nein	Ja	Weiterleitung auf einen Handelspartner	Schuhe Lüke GmbH
15	Peter Kaiser	Ja		Eigener Online-Shop sowie Online-Shop durch einen Handelspartner im Corporate Design	Peter Kaiser Retail GmbH: peter-kaiser.de
					Schuhe Lüke GmbH: peterkaiser-shop.de
16	Puma	Ja			PUMA Europe GmbH
17	Ricosta	Ja		Auslieferung nach Mög- lichkeit durch kundenna- hen stationären Händler	Ricosta Schuhfabriken GmbH
18	Rieker	Nein	Ja	Verweis auf stationäre Händler sowie Weiterlei- tung auf zwei Handels- partner	R & S Schuhe: rieker-onlineshop.de
					Schuhhaus Hasler: rieker-shop.de
19	Salamander (GmbH)	Nein		Salamander Deutschland GmbH (Händler) vertritt Produkte der Salamander GmbH (Hersteller) sowie weitere Markenprodukte über Online-Shop	Salamander Deutschland GmbH & Co. KG
20	Tamaris	Ja		Tamaris als Marke der Wortmann KG	Wortmann Fashion Retail GmbH & Co. KG

Quelle: eigene Zusammenstellung, Informationen nach Webseiten(-betreiber) der einzelnen Hersteller; Stand Februar 2021

Besonders auffällig ist, dass die meisten Hersteller über einen eigenen Online-Shop verfügen (14 von 20). Einige Hersteller, wie z.B. Paul Green (Zeile 14) oder Rieker (Zeile 18), haben den Betrieb ihres Online-Shops an Handelspartner übergeben, andere Hersteller verweisen speziell auf stationäre Händler (Lowa, Zeile 11) oder leiten auf andere fachhändlerbasierte Plattformen wie Schuhe.de weiter (Fretz Men, Zeile 5). Eine Besonderheit stellt die Marke Salamander (Zeile 19) dar. Aufgrund verschiedener Neustrukturierungsprozesse wurden Industrie und Handel voneinander getrennt. Das klassische Herstellerunternehmen Salamander GmbH gehört seit 2009 zur Ara AG, während sämtliche Filialen sowie der Online-Shop seit 2009 von der Salamander Deutschland GmbH & Co KG, einer Schwestergesellschaft des Schuhhandelsfilialisten Klausner, betrieben wird (vgl. SALAMANDER DEUTSCHLAND GMBH & CO. KG 2021). Aus diesem Grund wird der Salamander Online-Shop in Tabelle 15 nicht als herstellereigener Online-Shop gezählt.

3.4.2 Digitale Warenwirtschaftssysteme und EDI in der deutschen Schuhbranche

In Kapitel 2.2.2.1 wurden WWS sowie die Verwendung von EDI im Zuge des Waren- und Informationsaustausches zwischen Herstellern und Händlern erläutert. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll, die deutsche Schuhbranche bezüglich ihrer Voraussetzungen und der Anwendung von EDI-Systemen zu betrachten.

Wie bereits herausgestellt wurde, ist der Einsatz eines WWS Grundvoraussetzung für die Teilnahme an EDI-Systemen. Während kleine Handelsunternehmen WWS wegen Kosten-, Implementierungs- und Rentabilitätsängsten kritisch gegenüberstehen, verfügen große Handelsunternehmen wie Filialisten und Schuhdiscounter in der Regel über WWS. Die Bedeutung von WWS für letztgenannte Unternehmen zeigt sich darin, dass häufig sogar individuelle Softwarelösungen implementiert werden, welche an die internen Anforderungen der Unternehmen optimal angepasst sind. Dies führte allerdings zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Softwaresystemen und Schnittstellen zwischen Herstellern und Händlern (vgl. ZENTES / SCHRAMM-KLEIN 2012: S. 828 f.; JACOBS 2014: S. 28).

Unterschiedliche WWS sowie darüber hinaus eine inkonsistente Artikelnummernvergabe auf Seiten der Handelsunternehmen erschwerten folglich den Umgang mit EDI. Infolge dieser Problematik wurde für die deutschsprachige Schuhbranche 2008 eine Vermittlungsinstanz, das European Clearing Center (ECC), installiert (vgl. JACOBS 2014: S. 61). „*Als gemeinsame Initiative von Handel, Verbundgruppe und Industrie entwickelt, werden über das ECC Daten und Informationen von allen Marktbeteiligten ausgetauscht, und zwar nach einem einheitlichen Standard. [...] Als Dolmetscher der verschiedenen Datensprachen ersetzt das ECC die unterschiedlichen EDI-Verfahren zwischen den einzelnen Parteien*“ (JACOBS 2014: S. 61 f.). Ziel ist es, Kosten und Zeit für Industrie und besonders den mittelständischen Einzelhandel einzusparen.

Aufgrund fehlender Standardisierung und ausbleibender Zusammenarbeit zwischen Schuhherstellern und -händlern wurde 2009 ein Arbeitskreis, bestehend aus HDS/L,

BDSE sowie den beiden Einkaufsverbänden ANWR und SABU, gebildet. Begleitet und technisch unterstützt wurde dieses Gremium von dem Unternehmen GS1 Germany. Ziel war es, Abläufe und Austauschprozesse effizienter zu gestalten und auf eine gemeinsame Basis zu bringen. Im Jahr 2012 wurde schließlich eine „Anwendungsempfehlung für Schuhe“ für Hersteller und Händler entwickelt. Diese Anwendungsempfehlung entspricht einem Leitfaden zur Vorgehensweise bei der Verwendung von EDI. Die in Kapitel 2.2.2.1 dargestellten Datenstandards und -nummern sollen somit zur praktischen, aber auch erstmalig vereinheitlichten Anwendung kommen (vgl. JACOBS 2014: S. 10; BDSE et al. 2016: S. 44 f.). Eine Untersuchung bezüglich des Umsetzungserfolges von EDI auf Händler- und Herstellerseite fehlt jedoch bislang.

3.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Kapitel 3 zeigte auf, welche Hintergründe die Geschichte der deutschen Schuhbranche maßgeblich prägten und welche Entwicklungen derzeit von besonderer Bedeutung sind. Zusammenfassend lässt sich Folgendes konstatieren:

Erstens, die deutsche Schuhbranche, vor allem aber die deutsche Schuhindustrie, unterlag innerhalb der letzten 50 bis 60 Jahre einem enormen Strukturwandel. Als zentrale Aspekte sind hier das kostengünstige Angebot von (Teil-)Produktionen in Ländern des globalen Südens sowie die veränderten Konsumwünsche zu nennen. Während die Schuhproduktion in Deutschland an Wichtigkeit verlor, konnten internationale WSK dementsprechend an Bedeutung gewinnen (vgl. Kapitel 3.1). Eine Abnahme der Anzahl an Herstellerunternehmen sowie das Aufkommen von Vertikalisierungsstrategien auf Seiten des Handels, später auch auf Seiten der Hersteller, waren unmittelbare Folgen. Die daraus resultierenden Wertschöpfungskettenstrukturen vor dem Einfluss der Digitalisierung sind in Abbildung 18 bis Abbildung 22 dargestellt (vgl. Kapitel 3.3.2).

Zweitens, die Branche ist aktuell durch die Digitalisierung einem neuen Strukturwandel ausgesetzt. Die erst relativ spät erfolgte Erschließung des Internetmarktes für Schuhe lässt sowohl eine neue Dynamik auf Hersteller- und Händlerseite als auch auf Konsumentenseite erkennen (vgl. Kapitel 3.4.1). Durch neue Intermediäre wie beispielsweise Zalando wird der Online-Anteil im B2C-Schuhverkauf auf circa 22 % geschätzt (vgl. HDE 2019: S. 16). Auch Disintermediationsstrategien durch Hersteller, die bereits vor dem Aufschwung des Internets angestrebt wurden, erhalten durch den Online-Handel eine neue Facette. Inwiefern sich diese neuen Marktteilnehmer auf die bestehenden Wertschöpfungskettenstrukturen auswirken, welche Koordinationsformen damit einhergehen und ob sich neue Strukturen in der Schuhbranche herausbilden, wurde bisher in der Literatur noch nicht beantwortet. Zudem ist die Rolle des Konsumenten innerhalb der Wertschöpfungsketten ungewiss. Erste Anzeichen deuten darauf

hin, dass Konsumenten aufgrund der gestiegenen Handlungsalternativen durch die Digitalisierung eine zentralere Rolle innerhalb der Wertschöpfungskettenstrukturen und -beziehungen einnehmen werden. Darüber hinaus ist es bisher ungeklärt, inwiefern die Digitalisierung und speziell der Online-Handel mit Schuhen die Anforderungen und Erwartungen der Konsumenten beeinflusst hat und nun von diesen auch auf den stationären Handel übertragen werden.

Daneben scheint das Thema Digitalisierung hinsichtlich technischer Hilfsmittel, wie die Beispiele WWS und EDI zeigen, von hoher Relevanz für die gesamte Branche, besonders aber für den Schuhhandel, zu sein (vgl. Kapitel 3.4.2). Zum einen erschwert die Vielzahl an unterschiedlichen WWS und Datenstandards die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern. Zum anderen könnte die ausbleibende Umsetzung von WWS und EDI zu einer Verstärkung des Konzentrationsprozesses im Handel führen, indem vor allem kleinere Handelsbetriebe aufgrund fehlender Voraussetzungen aus dem Markt gedrängt werden.

4 Methodik

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln der konzeptionelle Rahmen, der aktuelle Forschungsbedarf sowie die für diese Arbeit relevante Forschungsbranche dargestellt wurden, beschäftigt sich das nachfolgende Kapitel mit dem methodischen Herangehen an das Forschungsvorhaben. Dabei soll das Forschungsdesign „*als Mittel [...], die Ziele der Forschung zu erreichen*“, im Vordergrund stehen (FLICK 2017: S. 264).

4.1 Herangehensweise

Wie bereits beschrieben, lässt sich die deutsche Schuhbranche in Zulieferer, Hersteller, Einzelhandel und Konsumenten unterteilen. In Anbetracht der Zielstellung, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die deutsche Schuhbranche und deren Akteure erstmals zu analysieren, ist eine Teilung des methodischen Vorgehens in einen qualitativen sowie einen quantitativen Bereich sinnvoll. Es handelt sich folglich um ein exploratives Mixed-Methods-Forschungsdesign (vgl. DÖRING / BORTZ 2016e: S. 114 ff.). Die Zweiteilung der Methodik zielt darauf ab, die verschiedenen Akteure bestmöglich untersuchen zu können. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität sowie der Validität für beide Teile des Mixed-Methods-Ansatzes gelten (vgl. HÄDER 2010: S. 108 ff.).

Die Forschungsfragen F1 und F2 befassen sich mit der Konfiguration sowie der Koordination der Schuhwertschöpfungskette. Um die Strukturen, die sich ändernden Machtverhältnisse sowie die Akteurskonstellation der Schuhbranche untersuchen zu können, ist detailliertes Branchen- und Fachwissen nötig. Dieses Know-how ist auch hinsichtlich der Forschungsfrage F3 (Welche technischen Anforderungen gehen mit der Digitalisierung einher?) von großer Bedeutung, um die aktuellen Entwicklungen beschreiben zu können. Da es sich bei der deutschen Schuhbranche diesbezüglich um einen noch wenig untersuchten Forschungsbereich handelt, bieten Methoden der **qualitativen Forschung** in besonderem Maße die Möglichkeit, explorative Forschung innerhalb der Branchenbereiche Industrie und Handel durchzuführen. Der Gewinn neuer Erkenntnisse steht somit im Vordergrund des qualitativen Forschungsteils.

Demgegenüber befasst sich Forschungsfrage F4 mit dem sich verändernden Einkaufsverhalten von Konsumenten durch die Digitalisierung. Diesbezüglich soll das Verhalten von Konsumenten im Zuge der Digitalisierung sowie die daraus entwickelten Anforderungen an den stationären Handel untersucht werden. Somit liegt es nahe, das

derzeitige Konsumentenverhalten hinsichtlich der Einflüsse der Digitalisierung in einer **quantitativen Untersuchung** zu betrachten. Zudem sollen die Ergebnisse der qualitativen Forschung anhand der quantitativen Untersuchung überprüft werden, insbesondere Forschungsfragen F1 und F3 sollen aus Sicht der Konsumenten betrachtet werden.

Daher ergibt sich folgende Herangehensweise hinsichtlich der methodischen Umsetzung der Forschungsarbeit (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16: Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen

	Forschungsfrage	Methodische Umsetzung/Forschungsdesign	
		Qualitative Erhebung	Quantitative Erhebung
F1	Schuhwertschöpfungskette – Konfiguration	✓	(✓)
F2	Schuhwertschöpfungskette – Koordination	✓	
F3	Technische Anforderungen	✓	(✓)
F4	Konsumentenverhalten		✓

Quelle: eigene Tabelle

4.2 Qualitative Forschung

4.2.1 Methodik der qualitativen Datenerhebung

Im qualitativen Untersuchungsteil dieser Arbeit sollen die Akteursgruppen Industrie und Handel der deutschen Schuhbranche im Mittelpunkt stehen. Diese wurde mittels einer umfassenden Literatur- und Dokumentenanalyse identifiziert (u.a. BERTRAM 2008; DISPAN / STIELER 2015; vgl. Kapitel 3.2, 3.4.1). Ziel der qualitativen Datenerhebung ist es, Informationen zum Status Quo dieser Akteure sowie deren Beziehung zueinander und zu anderen Marktteilnehmern herauszuarbeiten, um anschließend in Anlehnung an DOLAN / HUMPHREY (2004) eine Wertschöpfungskettenstruktur sowie deren Zusammenhänge ermitteln zu können. Dabei sollen schrittweise Problemfelder sowie deren Ursachen kenntlich gemacht und, wenn möglich, der jeweilig anderen Akteursgruppe gespiegelt werden. Insgesamt soll die Untersuchung Aufschluss darüber geben, welche Auswirkungen auf die Schuhwertschöpfungskette und deren Akteure durch die Digitalisierung und den Online-Handel zu erwarten sind. Aus dieser Zielstellung heraus wurde eine Mischung aus Leitfaden- und Experteninterview als Art der Datenerhebung gewählt.

Leitfaden- und Experteninterview

Die Befragung von Vertretern aus Industrie und Handel stellt die „deskriptive[~~#~~] Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten [dar]. In dieser Form des Interviews wird der Befragte als Experte verstanden, dessen Fachwissen verhandelt wird“ (LAMNEK / KRELL 2016: S. 316). Diese Art von Interview wird in der Literatur als Expertengespräch bezeichnet und versteht sich als spezielle Variante des Leitfadeninterviews. Dabei wird vorab ein teilstrukturierter Leitfaden erstellt, an dem sich der Interviewleiter im Gespräch mit den Experten orientiert. Darin berücksichtigt sein sollte ein Repertoire an Schlüsselfragen, deren Beantwortung ein zentrales Ziel des Gesprächs darstellt, und Eventualfragen, die je nach Situation und Interviewverlauf zum Einsatz kommen können (vgl. FLICK 2007: S. 214 f.; ATTESLANDER 2010: S. 142 f.; SCHNELL et al. 2011: S. 379). Zudem weisen Expertengespräche einen hohen explorativen Charakter auf, was eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von neuen Erkenntnissen und Zusammenhängen zwischen der Schuhindustrie und dem Schuhhandel spielt (vgl. AGHAMANOUKJAN et al. 2009: S. 422).

In Bezug auf die Interviewstruktur wurde eine Durchführung von Einzelinterviews angestrebt. Dies war je nach Befragungsfall, z.B. bei unterschiedlichen, sich ergänzenden Kompetenzfeldern der Befragten, auf zwei Interviewpartner erweiterbar (vgl. LAMNEK / KRELL 2016: S. 324). Abschließend ist anzuführen, dass die Durchführung der Interviews Face-to-Face oder telefonisch erfolgte.

Zugang zum Feld

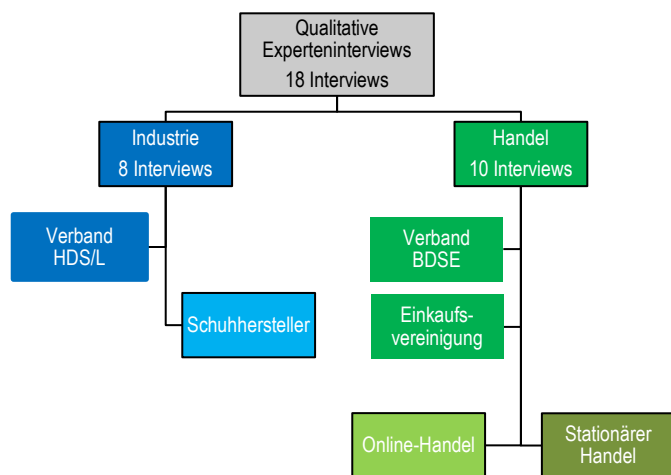
„Bei qualitativer Forschung stellt sich aus verschiedenen Gründen die Frage, wie Zugang zum untersuchten Feld gefunden wird“ (FLICK 2007: S. 142).

Sowohl die Schuhindustrie als auch der -einzelhandel verfügen mit dem Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie e.V. und dem Bundesverband des Deutschen Schuheinzelhandels e.V. über eigene (Interessens-)Verbände. Da zu Beginn des Forschungsprozesses weder Branchendetails noch Zusammenhänge offensichtlich waren, erschien es zweckmäßig, ein erstes Abtasten des Forschungsfeldes anhand von Experteninterviews mit den Verbänden der beiden Akteursgruppen vorzunehmen. Dies brachte folgende Vorteile mit sich: Erstens konnten grundlegende Themen, Interessenskonflikte und die Einstellung der Akteure identifiziert werden. Zweitens konnten zentrale Unternehmen und Akteure der Branche (Lead Firms) innerhalb der Industrie oder des Einzelhandels bereits vorab erkannt werden. Drittens konnte der Leitfadenfragebogen erprobt und anschließend modifiziert werden (vgl. SCHNELL et al. 2011: S. 340 f.; HÄDER 2010: S. 387). Viertens: WOLFF (2017: S. 337) erläutert in Bezug auf den Feldzugang die Wichtigkeit von sogenannten Schlüsselpersonen bzw. -informanten. Bezogen auf die Experteninterviews stellten Vertreter der oben dargestellten Verbände HDS/L und BDSE Schlüsselpersonen für den Zugang zu weiteren Gesprächspartnern aus der Branche dar. Die Vermittlung und Empfehlung von Kontakten spielte daher eine nicht zu vernachlässigende Rolle für die weitere Akquise von Interviewpartnern.

Eine weitere Möglichkeit zur Akquise von Gesprächspartnern bot der Besuch von Schuhmesseveranstaltungen. Als Treffpunkt für Industrie- und Handelsvertreter ermöglichte es beispielsweise die seit 2017 jährlich stattfindende Messe Gallery Shoes, weitere Gesprächspartner ausfindig zu machen (vgl. IGEDO COMPANY 2017).

Im Anschluss an die beiden Interviews mit den Vertretern der Verbände wurden zahlreiche Experten aus den Bereichen Industrie und Handel befragt (vgl. Abbildung 25). Es handelte sich hinsichtlich der Stichprobe folglich um eine bewusste Auswahl von Fällen (vgl. DÖRING / BORTZ 2016f: S. 302). Auf Seiten der Industrie konnten sieben Interviews mit Schuhherstellern aus dem deutschsprachigen Raum geführt werden. Auf Seiten des Handels wurden neun Expertengespräche, darunter Akteure aus dem stationären Handel, dem Online-Handel sowie dem Bereich Einkaufsvereinigung/Verbandgruppe, durchgeführt. Große Handelsunternehmen/Schuhdiscounter konnten ebenso wie Sportartikelhersteller aufgrund von Teilnahmeablehnungen nicht befragt werden. In diesen Fällen wurde zusätzlich eine Sekundäranalyse von wissenschaftlichen Beiträgen, Unternehmensberichten, Pressemitteilungen und Statistiken durchgeführt, um fehlende Informationen auszugleichen (vgl. DÖRING / BORTZ 2016g: S. 192).

Abbildung 25: Gliederung der durchgeführten Experteninterviews



Quelle: eigene Abbildung

Insgesamt wurden von Juni 2017 bis April 2019 18 Unternehmen und Verbände befragt. Aufgrund des Wunsches zahlreicher Gesprächspartner aus Industrie und Handel wurden die Interviews im Zuge dieser Arbeit anonymisiert behandelt. Zur Unterscheidung der Akteursgruppen wurden die Interviews in die Bereiche Industrie (Interview 1-8 Industrie) und Handel (Interview 1-10 Handel) unterteilt. Die Nummerierung der Interviews erfolgte per Zufallsverfahren.

Operationalisierung und Interviewleitfäden

Da es sich um die Erschließung eines Forschungsthemas mit bisher geringer wissenschaftlicher Durchleuchtung (Schuhbranche) handelte, erfolgte die Operationalisierung der Forschungsfragen überwiegend auf direkter Ebene. Die Gesprächspartner wurden demnach zunächst um eine Einschätzung zur derzeitigen Verfassung der Schuhbranche sowie zum Digitalisierungsstand befragt. In diesem Kontext wurden Digitalisierungsstrategien, die Anwendung neuer Technologien (WWS, EDI etc.) sowie deren Auswirkungen thematisiert. Im Mittelpunkt standen die Einschätzungen zu den einzelnen Akteuren sowie deren Beziehungen zueinander, um Wissen über die Themen Konfiguration (F1) sowie Koordination (F2) unter dem Einfluss der Digitalisierung innerhalb der Schuh-WSK zu generieren. Als komplex stellte sich die Operationalisierung des Themas „Steuerungsmacht“ heraus, da dieses, je nach Gesprächspartner und -verlauf, nicht direkt abgefragt werden konnte. Die klassischen Determinanten der Governance, „Komplexität der Transaktionen“, „Kodifizierbarkeit der Transaktionen“ sowie „Fähigkeit des Zulieferers“ (vgl. GEREFFI et al. 2005: S. 85 f.), welche die Beziehungen und Machtverhältnisse zwischen Zulieferer und Lead Firms beschreiben, waren aufgrund der hier betrachteten Akteurszusammensetzung fernab von Zulieferstrukturen selten möglich. Folglich war an dieser Stelle einerseits genau auf die Gesprächsinhalte und -kontexte der Befragten zu achten, um beispielsweise mögliche Abhängigkeiten zwischen Akteuren zu identifizieren. Andererseits mussten zudem Indikatoren definiert werden, mit deren Hilfe sich der Thematik „Steuerungsmacht“ angenähert werden konnte. So beschreibt beispielsweise KISTER (2017: S. 140), dass eine *„machtvolle Stellung in der Kette [...] die Grundlage dafür [ist], explizite Vorgaben in die Kette zu implementieren und diese gegenüber den anderen Akteuren der Kette durchzusetzen“*. Daher wurden, auch im Hinblick auf bereits bestehende WSK-Beiträge sowie die hier im Fokus stehende Schuhbranche, folgende Indikatoren zur näheren Bestimmung von Unternehmensbeziehungen herangezogen (vgl. BERTRAM 2008: S. 23; CLEMENT / SCHREIBER 2010: S. 370 ff.; WEN / YANG 2010: S. 2127; DALLAS et al. 2017: S. 14; KISTER 2017: S. 140; HUMPHREY 2018: S. 15; UNCTAD 2019: S. 27 ff.; HERB / NEIBERGER 2021: S. 152; Interview 2 Handel: Absatz 49):

- **Umfang von Warenmengen:**
Welche Akteure sind Hauptabnehmer/-lieferanten anderer Akteure?
Entstehen Abhängigkeiten durch den Warenvertrieb?
- **Einsatz digitaler Warenwirtschaftssysteme:**
Welche Akteure setzen WWS als Grundlage der Zusammenarbeit ein?
Existieren Vorgaben zum Einsatz von WWS?
- **Vorgabe technischer Standards für restliche Akteure der WSK:**
Welche Akteure legen die Art und Weise der technischen Umsetzung fest?
Welche Akteure geben diese Standards vor?
- **Erfüllung von Darstellungs- und Präsentationsvorgaben in der Kundenansprache:**
Welche Akteure geben die Art und Weise der Marken- und Warenpräsentation am PoS vor?

- **Besitz und Verfügbarkeit von Kundeninformationen:**
Welche Akteure können Kundeninformationen generieren?
Gibt es zentrale Knotenpunkte?
Inwiefern wird Wissen ausgetauscht und verhandelt? Wie wichtig sind Informationen der einzelnen Akteure bzw. für die einzelnen Akteure?
- **Kontrolle über Zugang zu (Teil-)Märkten oder Produkten:**
Besitzen Akteure Gate-Keeper-Rollen, um andere Akteure aus (Teil-)Märkten oder von bestimmten Produkten auszuschließen?
- **Produktbeschaffenheit, Design und Qualität:**
Welche Akteure geben Aussehen und Qualität der Produkte vor?

Aufgrund der Befragung von Industrie und Handel wurden vorab zwei verschiedene Varianten von Leitfäden erstellt, um bestmöglich auf den Kenntnisstand der Experten und ihre Position innerhalb der Wertschöpfungskette eingehen zu können. Außerdem war eine individuelle Anpassung der Leitfäden für jedes Interview notwendig. Einerseits war dies wegen der verschiedenen Rollen der Gesprächspartner in ihrem Unternehmen und der dementsprechenden Expertise erforderlich. Andererseits entstanden fortwährend neue Forschungsoptionen durch neu gewonnene Informationen, die für die darauffolgenden Gespräche aufgenommen werden konnten. Die Leitfäden sind in Anhang A und Anhang B einzusehen.

4.2.2 Datenfixierung

„Qualitative Forschung erfordert Auswertungsmethoden, die auf ein qualitativ hochwertiges Datenmaterial aufbauen“ (HÖLD 2009: S. 657 f.).

REICHERTZ (2016: S. 223) beschreibt in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, qualitative Daten, wie z.B. Tonaufzeichnungen, in „eine feste Gestalt [zu] transformieren“. Auch LAMNEK / KRELL (2016: S. 368) halten eine Transformation erforderlich, um Daten für eine spätere objektive Auswertung vorzubereiten. Aus diesem Grund wurden die auf Tonband aufgezeichneten Gespräche zu Transkripten verschriftlicht.

Zum einen war beim Erstellen der Transkripte auf eine einfache Lesbarkeit zu achten. Daher wurden Füllwörter, Dialekte und Satzbaufehler an das normale Schriftdeutsch (Standardorthographie) angepasst. Zum anderen sollte die Struktur des Gesagten möglichst genau erhalten bleiben, um Inhalte und Gesprächssituationen im Nachgang nachvollziehen und bewerten zu können. Daher war es erforderlich, besondere Pausen oder ironische Beiträge dementsprechend schriftlich zu kommentieren (vgl. HÄDER 2010: S. 403; LAMNEK / KRELL 2016: S. 379 f.; KOWAL / O'CONNELL 2017: S. 441 f.). Es wurde eine Mischform der beiden von MAYRING (2008: S. 89 ff.) beschriebenen Verfahren der Wörtlichen Transkription und der Kommentierten Transkription gewählt. Das abschließende Ziel der Verschriftlichung war es, die Gespräche insofern aufzubereiten, dass eine Analyse und Interpretation möglich waren.

4.2.3 Datenauswertung und -interpretation

In einem ersten Schritt wurde die sogenannte Globalauswertung angewendet. Diese von LEGEWIE (1994) entwickelte Auswertungsmethode verfolgt „das Ziel, eine Übersicht über das thematische Spektrum des zu interpretierenden Textes zu gewinnen“ (FLICK 2007: S. 417). Um dies zu bewerkstelligen, wurden die Texte bei der Bearbeitung mit Kommentaren zu Inhalt, wichtigen Begriffen, eigenen Ideen und möglichen Zusammenhängen versehen. Zudem wurde eine grobe Gliederung der Texte zur Erhöhung der Übersichtlichkeit erstellt (vgl. FLICK 2007: S. 417 f.; HÄDER 2010: S. 443). Dieses Vorgehen bot zwei Vorteile: Erstens wurden die Texte in kurzer Zeit inhaltlich durchdrungen. Erste Ergebnisse der Globalauswertungen konnten somit kurzfristig in die Aktualisierung der Leitfäden für nachfolgende Interviews fließen. Zweitens stellte die Globalauswertung aufgrund der Strukturierung und Kommentierung der Texte ein passendes Vorverfahren für nachfolgende Auswertungsmethoden dar (vgl. LAMNEK / KRELL 2016: S. 482 f.).

In einem zweiten Schritt erfolgte die computergestützte Auswertung der Transkripte mittels der Software MAXQDA. Aufgrund der Anzahl an Interviews sowie deren beachtlichen Umfänge war eine Auswertung per Hand nicht möglich. Zentraler Nutzen bei der Anwendung solcher Auswertungsprogramme sind die Funktionen des schnellen Codierens und des Retrievals, um Unterschiede, Ähnlichkeiten und Beziehungen zwischen Texten identifizieren zu können (vgl. BOGNER et al. 2014: S. 83 ff.; KELLE 2017: S. 491). Ziel war es daher zunächst, brauchbare Codierungen zu finden, mit denen Textpassagen markiert werden konnten. Die Vorarbeiten aus der Globalauswertung waren dabei von Nutzen. Für alle Interviews wurde ein gemeinsamer Codeplan erstellt, um die Vergleichbarkeit und Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Da sämtliche Codierungen aus den Inhalten der Gespräche heraus gebildet wurden, ist die Codeerstellung als eher induktives Vorgehen zu beschreiben (vgl. KUCKARTZ 2009: S. 720 ff.; KELLE 2017: S. 491 f.). Die Retrievalfunktion erlaubte es anschließend, alle relevanten Textpassagen hinsichtlich eines Schlagwortes oder eines Codes, sogenannte Synopsen, über alle Transkripte hinweg zu filtern und aufzurufen. Das hier verwendete Verfahren wird auch als Methode des permanenten Vergleichens (GLASER / STRAUSS 1967) bezeichnet (vgl. KELLE 2017: S. 491 f.).

4.3 Quantitative Forschung

Der quantitative Forschungsteil dieser Arbeit rückt das Einkaufsverhalten sowie die Situationswahrnehmung der Konsumenten in den Fokus (F4). Die Herangehensweise sowie die spätere Umsetzung (persönliche Befragung von Konsumenten) werden im Folgenden näher erläutert.

4.3.1 Vorüberlegungen

Das Ziel der quantitativen Studie umfasst die Überprüfung von F4, inwiefern die Digitalisierung das Einkaufsverhalten von Konsumenten verändert hat. Im Zuge der bereits in Kapitel 2.2.2.2 diskutierten Änderungen von WSK durch Intermediations- bzw. Disintermediationsprozesse sowie die Möglichkeit des Internetvertriebs stellt sich zunächst die Frage, welchen Einkaufskanal bzw. welche Einkaufsstätte Konsumenten zum Kauf eines Schuhpaares aufsuchen. Haben sich darüber hinaus auch die für diese Entscheidung maßgebenden Determinanten verändert? Kann eine Aussage darüber getroffen werden, welche Konsumenten(gruppen) zu welcher Einkaufsstättenwahl und zu welcher Art von Einkaufsvorgang neigen? In diesem Kontext sollen auch Vermutungen und Zusammenhänge über das Einkaufsverhalten, die in den Expertengesprächen genannt wurden, in der Praxis überprüft und gegebenenfalls in Relation gesetzt werden. Dazu werden im späteren Verlauf der Arbeit Hypothesen aus den Erkenntnissen der qualitativen Interviews abgeleitet (vgl. Kapitel 5.6).

Des Weiteren soll die quantitative Untersuchung Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die Anforderungen und Erwartungen der Konsumenten im Zuge der Digitalisierung gewandelt haben. Untersuchungen zeigen, dass der Online-Handel das Einkaufsverhalten von Konsumenten bereits dauerhaft verändert hat (vgl. PWC 2017: S. 3 ff.; HDE 2021: S. 30 ff.). Diese Fragestellung soll sich daher vor allem auf Auswirkungen auf den stationären Handel beziehen.

Auf Basis dieser Überlegungen sowie der geführten Experteninterviews können folgende Hilfsfragestellungen zusammengefasst werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage 4 in der quantitativen Studie genauer überprüft werden sollen. Mithilfe dieser Fragestellungen ist es wiederum möglich, einzelne Erkenntnisse aus den Experteninterviews, speziell hinsichtlich der WSK-Konfiguration (F1) sowie der technischen Anforderungen an WSK-Teilnehmer (F3), hinterfragen bzw. ergänzen zu können.

Kanalwahl beim Schuhkauf

Welche Kanäle werden für den Schuhkauf gewählt? Welche Faktoren haben Einfluss auf das Verhalten von Konsumenten? Haben sich diese durch die Digitalisierung verändert?

Wahl der Einkaufsstätte

Welche konkrete Einkaufsstätte wählen Konsumenten für den Schuhkauf? Welche Rolle spielen Vertikalisierungen? Sind neue Handelsformate (Intermediation) zu erkennen oder spielt der Direktvertrieb von Herstellern (Disintermediation) eine wichtigere Rolle?

Anforderungen an den Schuheinzelhandel

Welche digitalen Anforderungen bzw. Erwartungen haben Konsumenten mittlerweile an ein stationäres Schuhgeschäft?

Aus den Fragestellungen wird weiterhin deutlich, dass die Wahl des Einkaufskanals und der Einkaufsstätte in der quantitativen Untersuchung einen zentralen Kern darstellt. Innerhalb der Geographie bzw. der Geographischen Handelsforschung beschäftigten sich bereits zahlreiche theoretische Ansätze (u.a. zentralörtlicher Ansatz nach CHRISTALLER 1933; 1968; aktionsräumlicher Ansatz nach HORTON / REYNOLDS 1971; sozialpsychologische Ansätze, z.B. GERHARD 1998; Lebensstil-Ansätze, z.B. OTTE 2005, 2013; praxistheoretische Ansätze, z.B. SCHATZKI 1996, RECKWITZ 2003, SHOVE et al. 2012) mit der Thematik der Einkaufsstättenwahl (vgl. POPP 2020: S. 76 ff.). Hervorzuheben ist, dass sämtliche Theorien der Geographie eine ganzheitliche Betrachtung der Einkaufsstättenwahl in den Fokus rücken. Demgegenüber bietet die Forschungsdisziplin der Wirtschaftswissenschaften durch verschiedene Modellansätze die Möglichkeit, Konsumenten und deren spezifische Einkaufsentscheidungen näher zu beleuchten (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 13). Der folgende Exkurs soll in Kürze eine Einführung in die verschiedenen Modelltypen zum Konsumentenverhalten bzw. zu Kaufentscheidungen aus den Wirtschaftswissenschaften geben, um das im Nachgang verwendete Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) besser einordnen zu können.

Exkurs: Übersicht über Modelle zum Konsumentenverhalten sowie zu Kaufentscheidungen aus den Wirtschaftswissenschaften

Geht es konkreter um verhaltenswissenschaftliche Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens, können zwei Modelltypen, das Totalmodell und das Partialmodell, differenziert werden (vgl. MEFFERT et al. 2015: S. 100). Totalmodelle zielen darauf ab, die Gesamtheit aller Einflüsse und Faktoren auf das Konsumentenverhalten darzustellen. Da das Konsumentenverhalten im Allgemeinen sehr vielschichtig ist, ergibt sich oftmals ein hoher Komplexitätsgrad. Um dies verständlich abbilden zu können, ist eine hohe Abstraktion nötig. Während Totalmodelle „helfen, das komplexe Verhalten des Konsumenten übersichtlich und in einem logischen Zusammenhang darzustellen“ (HOFFMANN / AKBAR 2019: S. 9), betrachten Partialmodelle bestimmte Teilbereiche bzw. Einflussgrößen des Verhaltens näher und analysieren diese detailgenauer (vgl. PESCH 2010: S. 57; WALSH et al. 2020: S. 50).

Totalmodelle werden weiterhin in sogenannte Struktur- und Prozessmodelle unterteilt (vgl. MEFFERT et al. 2015: S. 100). Innerhalb der Strukturmodelle stehen neben dem Erkennen der Abläufe von Verhaltensweisen die „kausale[n] Strukturen psychischer Variablen“ im Vordergrund (BALDERJAHN / SCHOLDERER 2007: S. 7). Das Modell zum Konsumentenverhalten von ENGEL et al. (1968) bzw. BLACKWELL et al. (2002) gilt als eines der bekanntesten Strukturmodelle (vgl. BALDERJAHN / SCHOLDERER 2007: S. 2 ff.; HOFFMANN / AKBAR 2019: S. 7). Prozessmodelle beschreiben in der Regel Kaufentscheidungen sowie deren Einflussfaktoren. Dieser Kaufentscheidungsprozess wird dabei in eine Abfolge von Phasen untergliedert, welche den Ablauf vom Erkennen eines Problems über den Kauf bis hin zur Bewertung der Kaufentscheidung umfasst (vgl. KOTLER et al. 2010: S. 298 ff.; WALSH et al. 2020: S. 52 f.).

Um das Einkaufsverhalten von Konsumenten im Zuge der Digitalisierung untersuchen zu können, erschien es notwendig, konkrete Einkaufssituationen von Personen heranzuziehen. Aus diesem Grund wurde für die Umsetzung der quantitativen Befragung ein wirtschaftswissenschaftliches Modell, das Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976), herangezogen. Dieses Prozessmodell bietet die Möglichkeit, den Einkaufsvorgang sowie die für die Entscheidung maßgebenden Determinanten genauer betrachten zu können: „Der Käufer wird in diesem Ansatz als ein informationsgewinnender und -verarbeitender Organismus begriffen, dessen gedankliche Operationen sich sachlich in einzelne Phasen abgrenzen lassen“ (BECK 2003: S. 18). Das Modell sowie

die vorgenommenen Spezifikationen werden im nächsten Kapitel 4.3.2 genauer erläutert.

4.3.2 Einkaufsstättenwahlmodell nach Heinemann (1976)

Die quantitative Erhebung sowie der Fragebogen selbst wurden anhand eines theoretischen Modells, des Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976), aufgebaut. Dabei handelt es sich um ein Prozess-/Verhaltensmodell, welches, im Gegensatz zu dem von ENGEL et al. (1968) entworfenen Modell zum Kauf eines Produktes, das Verbraucherverhalten von Konsumenten bei der Wahl der Einkaufsstätte thematisiert.

Vorteil der Modellausrichtung ist, einerseits das tatsächliche Kaufverhalten und somit die Frage nach Dis-/Intermediation überprüfen und andererseits den Entscheidungsprozess der tatsächlichen Einkaufsstätten- und der Einkaufskanalswahl von Konsumenten nachvollziehen und die dafür verantwortlichen Determinanten identifizieren zu können. Da sich das im Jahr 1976 entwickelte Konzept selbst hauptsächlich auf den stationären Handel und in geringem Maße auch auf den ursprünglichen Versandhandel (Katalog, Telefon) bezieht, wurde das Modell in einem ersten Schritt um notwendige Inhalte der Digitalisierung erweitert. Diese wurden anschließend in der quantitativen Studie überprüft und ausgewertet.

Das zugrunde liegende Modell nach HEINEMANN (1976) sowie die im Hinblick auf die Konsumentenbefragung vorgenommenen Erweiterungen werden im Folgenden näher erläutert.

Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976)

HEINEMANN'S (1976) Einkaufsstättenwahlmodell umfasst fünf verschiedene Prozessschritte: Das Erkennen von Einkaufsanlässen, die Suche nach Einkaufsstätten, die Bewertung der Einkaufsstätten, die Auswahl und das Kontaktieren einer Einkaufsstätte sowie die nachträgliche Bewertung der Einkaufsstätte. Im Prozessmodell selbst betont HEINEMANN (1976: S. 111), dass der Einkaufsvorgang nicht jederzeit zwingend vollständig durchlaufen werden muss. Ein Abbruch dieses Vorgangs ist an jeder Stelle möglich und hängt in der Regel von der Komplexität, der Bedeutung und der Neuheit des entstandenen Problems ab. Bei jedem Vorgang gewinnt der Konsument an Erfahrung, die wiederum Auswirkungen auf den nächsten Einkaufsprozess hat (vgl. HEINEMANN 1976: S. 133 f.). Entstanden ist das Modell in der Grundannahme, „[...] ein Konsument habe seinen Wohnsitz in eine neue Gemeinde verlegt, in welcher ihm zunächst noch sämtliche Geschäfte unbekannt sind“ (HEINEMANN 1976: S. 111). Der Konsument durchläuft also eine neue Einkaufsstättenwahl. Des Weiteren muss angefügt werden, dass es sich hier um die Wahl der optimalen Einkaufsstätte handelt. Die Realität zeigt jedoch, dass es sich häufig aufgrund verschiedener Faktoren, wie z.B. Zeitdruck oder Aufwand, lediglich um eine zufriedenstellende Einkaufsstättenwahl handelt (vgl. HEINEMANN 1976: S. 201 f.). Die folgende Tabelle 17 schlüsselt die Vorgänge dieser fünf Prozessschritte des Modells genauer auf.

Tabelle 17: Prozessschritte des Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976)

	Prozessschritt	Erklärung
1	Erkennen des Einkaufsanlasses	Konsumenten sind dauerhaft Umwelteinflüssen ausgesetzt, die zu einem Handlungswunsch (Produktwunsch) werden können. Darunter zählen produktbezogene (konkretes Produktbedürfnis), firmenbezogene (unternehmensinduzierte Bedürfnisse wie Schlussverkäufe) und unabhängige Anlässe (persönliche und soziale Motive) (vgl. HEINEMANN 1976: S. 131 ff.).
2	Suche nach alternativen EKS	Die Suche nach Einkaufsstätten beginnt in der Regel mit bereits bekannten Informationen (interne Suche), also Erfahrungen. Reichen Erfahrungswerte nicht aus, wird die Suche auf Informationen von außen (externe Suche) erweitert (vgl. HEINEMANN 1976: S. 112 f.).
3	Bewertung der Alternativen	Anhand der gesammelten Informationen werden subjektive Bewertungskriterien festgesetzt. Anschließend wird jede potenzielle EKS hinsichtlich dieser Kriterien untersucht und beurteilt. Ein darauffolgender Vergleich der Kriterienwerte je EKS bringt die Alternativen in eine Rangordnung. Sind passende Erfahrungswerte vorhanden, erfolgt sogar ein Überspringen des gesamten Bewertungsvorgangs (vgl. HEINEMANN 1976: S. 153 f.).
4	Auswahl und Kontaktieren einer EKS	Die zuvor erzeugte Rangfolge gibt vor, welche EKS aufgesucht bzw. „kontaktiert“ wird. Diese Entscheidung wird auch als „ <i>Ergebnis des individuellen Einkaufsstättenwahlprozesses</i> “ bezeichnet (HEINEMANN 1976: S. 199). Obwohl die Entscheidung bereits gefallen ist, ist es möglich, dass sogenannte Störgrößen den Abschluss des Einkaufs verhindern. In diesem Fall wird der Vorgang abgebrochen (vgl. HEINEMANN 1976: S. 199 f.).
5	Nachträgliche Bewertung der EKS	Abschließend nimmt der Konsument im Allgemeinen eine Evaluierung des gesamten Prozesses vor, unabhängig von Kauf oder Nicht-Kauf. Dabei erfolgt ein Vergleich zwischen den Erwartungen vor und den Erkenntnissen nach der EKS-Wahl. Dieser Vergleich wird auch als das Einkaufsergebnis bezeichnet. Je nach Zufriedenheit fühlt sich der Konsument veranlasst, die EKS zukünftig wieder aufzusuchen (positiv) oder die Informationssuche wieder aufzunehmen (negativ) (vgl. HEINEMANN 1976: S. 217 f.).

Quelle: eigene Tabelle, nach HEINEMANN 1976: S. 110 ff.

Modellerweiterung I: Kanalwahl

Prozessablauf und Erscheinungsjahr des Modells machen deutlich, dass dieses auf stationäre Einkaufsstätten ausgelegt ist. Seit einigen Jahren hat sich jedoch der Online-Handel als Einkaufsmöglichkeit etabliert. Auswertungen des HDE zufolge wurden 2018 bereits 10,1 % des Gesamteinzelhandelsumsatzes über das Internet generiert. Der Online-Anteil an der Warengruppe Schuhe wurde sogar auf circa 22 % geschätzt (vgl. HDE 2019: S. 8, 16). Aus diesem Grund wurde das Modell nach HEINEMANN (1976) zunächst um die Einkaufsmöglichkeit des **Online-Handels erweitert**, um die Wahlmöglichkeit beider Einkaufskanäle abbilden zu können. Es handelt sich folglich nicht mehr nur um ein Einkaufsstättenwahlmodell aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, sondern vielmehr um ein Einkaufskanalwahlmodell und somit um eine zentrale Fragestellung der Geographischen Handelsforschung (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 17 f.).

Modellerweiterung II: Determinanten der Einkaufsstätten- bzw. Einkaufskanalwahl

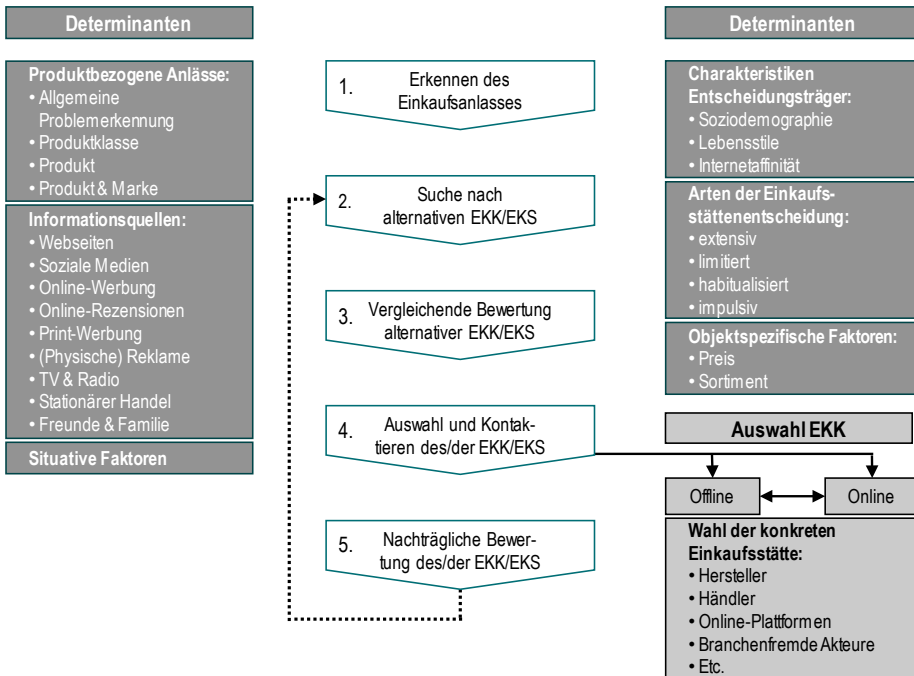
Bereits eine beachtliche Anzahl an Autoren beschäftigte sich mit der Fragestellung, welche Determinanten welchen Einfluss auf die Einkaufsentscheidung haben, darunter HEINEMANN (1976), BEARDEN (1977), BÖCKER / BRINK (1987), KAGERMEIER (1991),

PARKER (1991), WOODSIDE / TRAPPEY (1992), JUNGWIRTH (1997) und GRUBER (2004). Die jüngere Literatur befasst sich hingegen eher mit der Fragestellung, welche Determinanten für die Wahl einer Online-Einkaufsstätte bzw. welche Faktoren für die Wahl einer Offline- oder einer Online-Einkaufsstätte ausschlaggebend sind, darunter beispielsweise die Charakteristik sowie soziodemographische/-ökonomische Eigenschaften der Konsumenten (LIMAYEM et al. 2000; BURROUGHS / SABHERWAL 2002; GIRARD et al. 2003; SWINYARD / SMITH 2003; WU 2003; HERNÁNDEZ et al. 2011; GONG et al. 2013; LIAN / YEN 2014; LIM et al. 2016; WIEGANDT et al. 2018), geographische Einflussfaktoren (SINAI / WALDFOGEL 2004; FARAG et al. 2006; REN / KWAN 2009; MENSING / NEIBERGER 2016), objektspezifische Größen (KACEN et al. 2013) oder situative Faktoren (ROBINSON et al. 2007; HAND et al. 2009). Digitalisierungsbedingte Determinanten hingegen standen bisher nur selten im Fokus von Untersuchungen. Bisherige Ergebnisse konzentrierten sich dabei auf den Zusammenhang zwischen der Erfahrung mit dem Internet (bzw. die Internet-Nutzungshäufigkeit oder -affinität) von Konsumenten und der Frage nach der Kanalwahl (DIJST et al. 2008; BRASHEAR et al. 2008, 2009; WIEGANDT et al. 2018).

Den Ausgangspunkt zur Bestimmung der Determinanten für die Untersuchung dieser Arbeit bildeten die Ausführungen von HEINEMANN (1976: S. 114 ff.) sowie ergänzend von KRELLER (2000: S. 56 ff.) und BECK (2003: S. 24 ff.). Sowohl KRELLER (2000) als auch BECK (2003) beschäftigten sich in ihren Forschungsarbeiten mit der Einkaufsstättenwahl. Dabei diente das Modell nach HEINEMANN (1976) jeweils als theoretischer Ansatzpunkt für das Forschungsvorhaben, eine Weiterentwicklung des Modells fand jedoch nicht statt.

Im Folgenden werden die für das Modell relevanten Determinanten kurz vorgestellt. Besonders die mögliche Erweiterung der Determinanten durch Digitalisierungseffekte steht dabei im Mittelpunkt. Die konkrete Umsetzung der Determinanten in der quantitativen Untersuchung wird in Kapitel 4.3.3 näher thematisiert. Das für diese Arbeit herangezogene Modell ist zusammenfassend in Abbildung 26 dargestellt. In der mittleren Spalte ist der Prozessablauf des ursprünglichen Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976) mit der Erweiterung des Einkaufskanals abgebildet. In den beiden äußeren Spalten sind die sich auf die Wahl auswirkenden Determinanten dargestellt. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, wurde auf Bezugspfeile zwischen Determinanten und deren Auswirkungen auf Teilschritte des Wahlmodells verzichtet. Es ist allerdings anzufügen, dass sich einige Determinanten, wie beispielsweise die Charakteristiken der Entscheidungsträger, auf alle Teilschritte auswirken. Andere Determinanten hingegen, wie die situativen Faktoren, nehmen nur auf wenige oder einen Teilschritt Einfluss. Zentral ist vor allem die Fragestellung, welchen Einkaufskanal und speziell welche Einkaufsstätte Konsumenten unter den oben diskutierten Möglichkeiten tatsächlich wählen. Für eine detaillierte Sicht auf die Erweiterung des Modells sowie der Determinanten sei an dieser Stelle auf den Beitrag von HERB / NEIBERGER (2020) verwiesen.

Abbildung 26: Modellübersicht: Verändertes Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) sowie die in der Erhebung untersuchten Determinanten der Einkaufsstätten- bzw. Einkaufskanalwahl



Quelle: verändert nach HERB / NEIBERGER 2020: S. 20; basiert auf HEINEMANN 1976, KRELLER 2000, BECK 2003

Hinsichtlich der **Charakteristika der Entscheidungsträger** (vgl. HEINEMANN 1976: S. 114 ff.) wurden für diese Untersuchung Geschlecht, Alter, Bildung sowie Lebensstile (Lebensführungstypen nach OTTE 2005; vgl. Anhang C) herangezogen. Wie beschrieben sind bereits Studien zum Umgang mit Digitalisierung und Internet durchgeführt worden, die einen Effekt auf die Kaufentscheidung haben (vgl. WIEGANDT et al. 2018: S. 253 f.). Aus diesem Grund wurde das Modell um die Variable Internetaffinität erweitert.

Durch die Digitalisierung weitestgehend unverändert bleiben die **Arten der Einkaufsstättenentscheidung (Arten der Suchhandlung)**. Während HEINEMANN (1976: S. 236 ff.) bereits allgemeine Typologien der Einkaufsstättenentscheidung festhielt, werden heute üblicherweise vier Arten der Einkaufsstättenentscheidung (vgl. WEINBERG 1981; KROEBER-RIEL 1992; KROEBER-RIEL et al. 2013) unterschieden, die sich „sowohl auf die Produkt- als auch auf die Einkaufsstättenwahl“ auswirken können (BECK 2003: S. 24): Extensive Entscheidungen werden getroffen, wenn eine hohe kognitive Steuerung vorliegt. Der potenzielle Käufer setzt sich, unter anderem aufgrund eines starken Risikoempfindens, gedanklich stark mit dem anstehenden Kaufprozess aus-

einander, da noch kein vorgefertigter Lösungsweg vorhanden ist. Eine mittelstarke kognitive Steuerung liegt bei limitierten Entscheidungsprozessen vor. Ein geringeres Risikoempfinden senkt den Informationsdrang, der potenzielle Käufer greift auf Erfahrungswerte zurück. Meist wird die Entscheidung innerhalb einer beschränkten bzw. vordefinierten Auswahl an Alternativen (evoked set) getroffen. Die Einkaufsentscheidung wird als habitualisiert bezeichnet, wenn die betrachtete Person ein bereits durchlebtes Verhalten wiederholt und beispielsweise für den gleichen Einkaufsanlass dieselbe Einkaufsstätte aufsucht. Die kognitive Steuerung sowie das Risikoempfinden sind dementsprechend auch hier gering, die Schritte zwei bis vier aus Tabelle 17 bleiben aus. Zuletzt beschreibt ein impulsives Verhalten eine meist kurzfristige und emotional getroffene Entscheidung mit einer sehr geringen kognitiven Steuerung. Die Prozessschritte eins bis drei aus Tabelle 17 entfallen, da sich potenzielle Käufer zu einer Spontanentscheidung entschließen (vgl. BECK 2003: S. 22 ff.; MENTZEL 2003: S. 23 ff.; FOSCHT / SWOBODA 2011: S. 169 ff.; BRÖRING / BORNKESSEL 2015: S. 37; MEFFERT et al. 2015: S. 99 f.).

Unter **Objektspezifischen Determinanten** werden nach HEINEMANN (1976: S. 156 ff.) Preis, Sortiment, Personal, Kundendienst, Lage des Geschäfts, Schaufenster & Inneneinrichtung, Werbung und erwarteter Kundenkreis zusammengefasst. Konkret für das Modell wurden die Variablen Sortiment und Preis herangezogen.

Hinsichtlich des Einkaufsanlasses wurden **produktbezogene Anlässe** für die Modellerweiterung aufgenommen, um die Einflüsse des Kenntnisstandes der Konsumenten über das Produkt auf die spätere Einkaufsentscheidung zu analysieren. Dabei wird von HEINEMANN (1976: S. 134 f.) differenziert, ob die betrachtete Person vor dem Einkauf

- 1) lediglich ein/das Problem (Produktwunsch) identifiziert hat,
- 2) sich bereits für eine Produktklasse entschieden hat,
- 3) bereits ein spezifisches Produkt, jedoch ohne Markenwahl, bestimmt hat oder
- 4) sich bereits sowohl Produkt als auch Marke ausgesucht hat.

Produktbezogene Anlässe können sowohl für stationäre Einkäufe als auch für Einkäufe im Internet angewendet werden.

Die größte Veränderung hinsichtlich der Digitalisierung ist für die Wahl der externen **Informationsquellen** anzunehmen. HEINEMANN (1976: S. 129 ff.) unterscheidet hier zwischen neutralen (z.B. Verbrauchermagazine), unternehmenskontrollierten (z.B. Kataloge, TV etc.) und sozialen Quellen (z.B. Freunde, Familie etc.). Durch die Digitalisierung ist die Zahl der möglichen Informationsquellen deutlich angestiegen. Wird in einigen Beiträgen und Studien häufig nur von den Begriffen Internet oder Onlinemarketing gesprochen (vgl. MÜLLER-HAGEDORN et al. 2012: S. 667; KPMG et al. 2016: S. 47), soll hier genauer unterschieden werden: So sind unter anderem Unternehmenswebseiten, Preisvergleichsportale, Online-Rezensionen, soziale Medien, Online-/Email-Werbung oder Suchmaschinen zu nennen (vgl. u.a. NERLICH et al. 2010: S. 103 ff.; BDSE et al. 2016: S. 89 f.; EHI RETAIL INSTITUTE 2017: S. 17 ff.; HEINEMANN 2018: S. 21, S. 54 ff., S. 63; HEINEMANN 2019b: S. 9 ff.).

Situative Faktoren oder Störgrößen (vgl. HEINEMANN 1976: S. 198 ff.) können mittlerweile nicht nur für oder gegen einen Einkauf im stationären Handel sprechen. Situative Faktoren können ausschlaggebend für die Wahl einer Einkaufsstätte im stationären Handel, einer Einkaufsstätte im Internet oder für die Wahl keiner von beiden Kanälen sein. Daher gilt es, mögliche Störgrößen oder situative Gegebenheiten, die zu (k)einer Einkaufssituation führen, zu berücksichtigen.

Im Folgenden steht die Umsetzung der quantitativen Untersuchung im Fokus. Zunächst wird dabei auf Organisation und Durchführung der Studie eingegangen, bevor die Operationalisierung des Modells sowie der Determinanten dargelegt werden.

4.3.3 Durchführung der Konsumentenbefragung

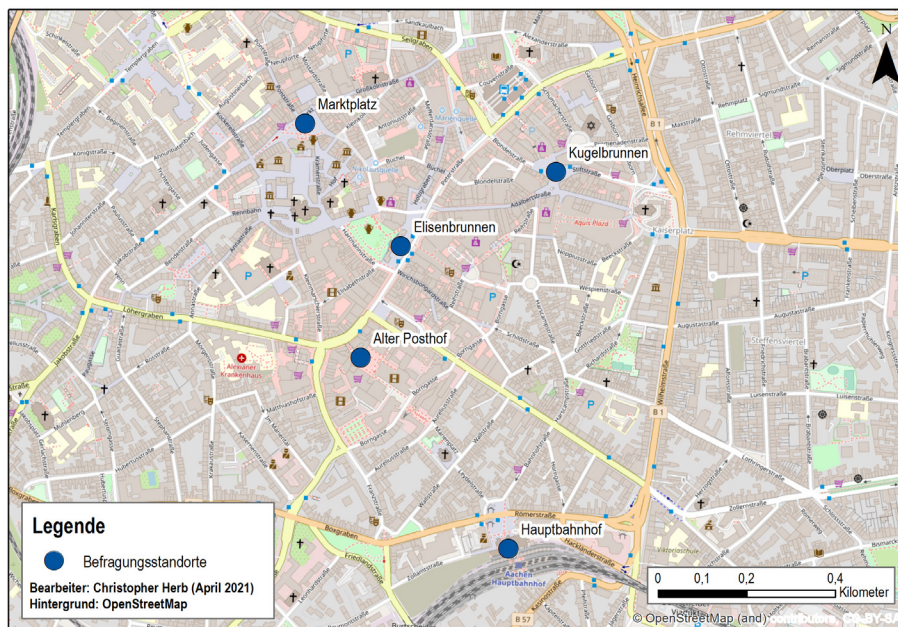
Ausgehend von dem erweiterten Einkaufsstätten- bzw. Einkaufskanalswahlmodell sowie den beschriebenen Determinanten wurde eine persönliche Konsumentenbefragung entwickelt. Diese wurde innerhalb einer Projektstudie mithilfe von 16 Masterstudierenden der RWTH Aachen im Wintersemester 2018/2019 realisiert. Die Stadt Aachen wurde zum einen aufgrund der Einkaufsmöglichkeiten in ihrer Funktion als Oberzentrum sowie zum anderen aufgrund der räumlichen Nähe zur RWTH Aachen und der zur Verfügung stehenden Ressourcen im Rahmen der Projektstudie als passender Erhebungsstandort ausgewählt.

Die Grundgesamtheit der zu betrachtenden Konsumentenperspektive besteht folglich aus allen Personen, die sich in der Stadt Aachen aufhalten und selbst Schuhe sowohl stationär als auch im Internet beziehen können. Aufgrund dieser großen Grundgesamtheit schien zunächst eine sinnvolle Stichprobenziehung notwendig. Die Ressourcen zur Untersuchung der Grundgesamtheit ermöglichten eine nicht-probabilistische Stichprobe. Innerhalb dieser Stichprobenart erwies sich die Gelegenheits-, oder auch Ad-hoc-Stichprobe genannt, als erfolgsversprechende Variante. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Zielpersonen, „*die gerade zur Verfügung stehen oder leicht zugänglich sind (z.B. öffentliche Online-Befragung, Passantenbefragung)*“, für die Studie ausgewählt werden konnten (DÖRING / BORTZ 2016f: S. 305 ff.). Bezüglich der Stichprobenart ist zu beachten, dass die Ergebnisse der Befragung keinen Anspruch auf eine vollständige Repräsentativität erheben können. Da es sich nicht um eine Zufallsstichprobe handelt, „*kann nur indirekt auf die Inferenzpopulation zurückgeschlossen werden. [...] Damit das Arbeiten mit Gelegenheitsstichproben wissenschaftlichen Kriterien entspricht, müssen die Grenzen ihrer Aussagekraft deutlich gemacht und Überinterpretation strikt vermieden werden*“ (DÖRING / BORTZ 2016f: S. 307).

Als zentrale Befragungsart wurde die persönliche Befragung gewählt. Der Befragungszeitraum belief sich auf zwei Wochen (11.-24.03.2019), in denen Passanten an fünf verschiedenen Standorten innerhalb der Stadt Aachen befragt wurden. Um die Aussagekraft hinsichtlich der Untersuchung zu erhöhen, wurden Standorte des öffentlichen Lebens (Hauptbahnhof Aachen, Marktplatz Aachen, Alter Posthof Aachen sowie die Plätze an Elisen- und Kugelbrunnen) in Aachen mit hohen Passantenfrequenzen gewählt

(vgl. Abbildung 27). Spätere Ergebnisse zeigten, dass hinsichtlich der gewählten Standorte keine Unterschiede in den Antworten der Interviewteilnehmer zu erkennen waren.

Abbildung 27: Befragungsstandorte der Erhebung im März 2019 (Stadt Aachen)



Quelle: eigene Abbildung, Kartengrundlage: OpenStreetMap 2021

Ergänzend wurde eine Online-Befragung im gleichen Befragungszeitraum freigeschaltet. Ziel war es, denjenigen Personen, die ein persönliches Interview aus Zeitgründen ablehnten, die Teilnahme per QR-Code zu ermöglichen.

Standardisierte Befragung

Die quantitative Studie wurde mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Es war angestrebt, eine möglichst hohe Anzahl an Personen zu befragen und anschließend unter Berücksichtigung verschiedener statistischer Verfahren untereinander zu vergleichen. Des Weiteren bringen standardisierte Fragebögen den Vorteil mit sich, dass die Gütekriterien der Sozialforschung weitestgehend berücksichtigt werden können (vgl. REINECKE 2014: S. 601 ff.). Um den Fragebogen standardisiert zu halten, wurde sowohl für die persönliche als auch für die Online-Befragung der gleiche Fragebogen eingesetzt. Dieser ist im Anhang D einsehbar. Zur Überprüfung des Ablaufs, der Dauer sowie der Verständlichkeit des Fragebogens wurde vor dem offiziellen Befragungszeitraum ein Pretest von den Interviewern durchgeführt (vgl. WEICHBOLD 2014: S. 299 ff.). Die Studierenden wurden vor der Durchführung der Befragung ausführlich geschult.

Hypothesenbildung

Im Zuge der quantitativen Erhebung wurden zwei Hypothesenblöcke entwickelt. Diese Blöcke umfassen zum einen Hypothesen zu den in Kapitel 5 präsentierten Ergebnissen aus den Experteninterviews, besonders hinsichtlich der gewählten Einkaufskanäle bzw. -stätten, um diese aus Sicht der Konsumenten evaluieren und getroffene Aussagen einordnen zu können. Zum anderen soll ein zweiter Hypothesenblock speziell die (digitalen) Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten an Verkaufsstellen im stationären Schuhhandel näher untersuchen. Da die Hypothesen folglich auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews aufbauen, sollen diese erst nach der Präsentation der Ergebnisse der qualitativen Erhebung vorgestellt werden (vgl. Kapitel 5.6). Sämtliche Hypothesen werden im späteren Ergebniskapitel der Konsumentenbefragung überprüft und anschließend falsifiziert oder verifiziert (vgl. Kapitel 6).

Aufbau des Fragebogens und Operationalisierung

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte anhand der Erkenntnisse aus den Experteninterviews bzw. der Hypothesen (vgl. Kapitel 5.6), der Forschungsfrage 4 sowie anhand des erweiterten Modells nach HEINEMANN (1976). Ergänzt wurden generelle Fragen zum Schuhkauf, um das Kaufverhalten bei Schuhen im Allgemeinen einordnen zu können. Aufgrund der gewünschten Modellnähe wurde ein Großteil der Fragen direkt, häufig mittels nominalskaliert Variablen, abgefragt. Variablen mit einem höheren Operationalisierungsgrad werden im Folgenden hervorgehoben diskutiert.

Der Aufbau des Fragebogens unterteilte sich neben den üblichen Teilen „Fragebogentitel“, „Fragebogeninstruktion“ und „Verabschiedung“ (vgl. DÖRING / BORTZ 2016c: S. 406) in vier Teilabschnitte. Zunächst wurden innerhalb der Einleitungsfragen (Originalfragebogen: E1-E2) die allgemeine Internetaffinität der Personen sowie die Anzahl der gekauften Paar Schuhe innerhalb des letzten Jahres abgefragt (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Operationalisierung und Umsetzung der Einleitungsfragen

E1	Die Operationalisierung der Internetaffinität erfolgte nach dem Beispiel von WIEGANDT et al. (2018: S. 253 f.), indem die Passanten ihre Internetnutzung hinsichtlich der sechs Kategorien Informationssuche, Emailnutzung, Musik-/Filmstreaming, Nutzung sozialer Netzwerke, Ticketbuchung & Online-Shopping sowie Online-Banking bejahen oder verneinen konnten. Je nach Anzahl der bejahten Kategorien konnten den Personen eine geringe (0-3 von 6 Kategorien bejaht), eine mittlere (4-5 von 6 Kategorien bejaht) oder eine hohe Internetaffinität (6 von 6 Kategorien bejaht) zugeordnet werden.
E2	Die Anzahl der Schuhe, die im gesamten letzten Jahr zum einen offline und zum anderen online gekauft worden war, wurde offen per Zahlenangabe aufgenommen.

Quelle: eigene Tabelle

Im zweiten Teilabschnitt (vgl. Tabelle 19) wurde konkret auf den letzten Schuhkauf (Originalfragebogen: LE1-LE8) abgezielt, um die Teilnehmer zu den genauen Umständen des Schuhkaufs zu befragen. Ziel war es somit, die Erinnerung bezüglich eines konkreten Einkaufs zu aktivieren. Um außerordentliches Einkaufsverhalten wie beispiels-

weise beim Kauf von spezifischen Sportschuhen (z.B. Fußball) oder Badeschuhen auszuschließen, wurden die Befragten darauf hingewiesen, dass es sich im Folgenden nur um Straßenschuhe und Einkäufe im Alltagsleben (kein Urlaub) handeln soll (vgl. BECK 2003: S. 156 f.).

Tabelle 19: Operationalisierung und Umsetzung der Fragen zum letzten Schuhkauf

LE1	Geschlossene Frage nach dem gewählten Schuhtyp (Sneaker, Stiefel, Businessschuhe etc.) beim letzten Einkauf.
LE2	Geschlossene Frage zur Kanalwahl (offline oder online).
LE3a	Offene Frage zur gewählten Schuhmarke.
LE3b	Offene Frage zur gewählten Einkaufsstätte (Unternehmensname).
LE4a	Offene Frage zum Grund der konkreten Einkaufsstättenwahl.
LE4b LE4c	Mehrfachantwortenfrage je nach Kanalwahl (LE2) für mögliche situative Gründe, die zum Kauf entscheidend waren. Hintergrund war hier, konkrete Erlebnisse, die in LE4a eventuell nicht genannt wurden, aufzudecken. Beispielsweise, wenn zuvor ein Internetkauf abgebrochen wurde und dann der stationäre Handel aufgesucht wurde etc.
LE5	Geschlossene Frage nach dem Wissen des Produktionsortes des gekauften Schuhpaares.
LE6	Geschlossene Frage nach dem Preissegment des gewählten Schuhpaares (drei Klassen in 50 Euro Schritten; Sonderklassen für gehobene (150-399 Euro) und Luxuschuhe (400 Euro und mehr)).
LE7	Mehrfachantwortenfrage zum Wissen über das Produkt vor dem Schuhkauf als Operationalisierung der produktbezogenen Anlässe (vgl. Kapitel 4.3.2). Um die Passanten hinsichtlich der vier Kategorien Problemidentifikation, Entscheidung für Produktklasse, Entscheidung für spezifisches Produkt (ohne Marke) und Entscheidung für Produkt und Marke vor dem eigentlichen Einkauf unterteilen zu können, wurden diese gefragt, ob sie vor dem Kauf a) nur einen allgemeinen Wunsch nach Schuhen verspürt haben, b) bereits einen gewissen Schuhtyp, c) bereits eine konkrete Marke oder d) bereits das genaue Schuhmodell (Marke und Typ) ausgewählt hatten. Anhand dieser Antworten konnten die Befragten den produktbezogenen Anlässen zugeordnet werden. Aufgrund der Mehrfachantwortenfrage konnte schlussendlich sogar noch differenzierter zwischen Konsumenten mit dem Wissen über Schuhmodell, Marke & Typ, Marke, Typ oder einem allgemeinen Schuhwunsch unterschieden werden.
LE8	Geschlossene Frage nach der Abgabe einer Offline- oder Onlinerezension nach dem Kauf.

Quelle: eigene Tabelle

Der dritte Teilabschnitt (vgl. Tabelle 20) bezog sich auf allgemeine Fragen (Originalfragebogen: AE1-AE5) zum Kauf von Schuhen, da es sich um grundlegende Verhaltensweisen und Einstellungen zum Schuhkauf handelt.

Tabelle 20: Operationalisierung und Umsetzung allgemeiner Fragen zum Schuhkauf

AE1	Mehrfachantwortenfrage zur Nutzung von Informationsquellen für die Wahl der Einkaufsstätte. Diese konnten später den Kategorien Offline- oder Onlinequellen zugeteilt und je Passant gezählt werden. Die Befragten konnten schließlich der Anteile entsprechend verschiedenen Nutzungsgruppen zugeteilt werden.
AE2	Geschlossene Frage zum allgemeinen Suchverhalten (Arten der Suchhandlung) beim Schuhkauf. Da hier nicht direkt nach extensiv, limitiert, habitualisiert oder impulsiv gefragt werden konnte, wurden den Befragten Statements vorgelesen, denen sie sich zuordnen konnten: a) Beim Schuhkauf lege ich vorab großen Wert auf eine genaue Recherche, bevor ich eine Einkaufsstätte aufsuche (=extensiv). b) Beim Schuhkauf besuche ich i.d.R. drei bis fünf Einkaufsstätten (=limitiert). c) Beim Schuhkauf suche ich i.d.R. die gleiche Einkaufsstätte auf (=habitualisiert). d) Die Einkaufsstättenwahl findet bei mir i.d.R. spontan statt (=impulsiv).
AE3	Offene Frage zu den Erwartungen an ein modernes Ladengeschäft.
AE4 AE5	Likert-Skalen zur Abfrage der Einstellung gegenüber digitalen Aktivitäten im stationären Handel (vgl. DÖRING / BORTZ 2016d: S. 269 ff.). Ziel war es, die Erwartungen und Anforderungen von Konsumenten hinsichtlich der Digitalisierung von Werbung und Vertrieb (AE4), der Digitalisierung interner Logistikaktivitäten (Notwendigkeit eines WWS etc.) (AE5) sowie der Digitalisierung der Verkaufsfläche (WLAN im Geschäft etc.) (AE5) für den stationären Handel aufzudecken. Die einzelnen Aktivitäten wurden auf Grundlage der Experteninterviews abgeleitet und um eine bereits durchgeführte Studie von KPMG et al. (2016: S. 76 f.) zur „digitalen Erwartung“ bei Textilien und Schuhen erweitert.

Quelle: eigene Tabelle

Der letzte Teilabschnitt (vgl. Tabelle 21) umfasste Angaben zur Soziodemographie. Diese wurden in eine Lebensstilanalyse (Originalfragebogen: LS1-LS3) sowie eine direkte Abfrage wichtiger soziodemographischer Merkmale (Originalfragebogen: SD1-SD3) gesplittet.

Tabelle 21: Operationalisierung und Umsetzung soziodemographischer Fragestellungen

LS1 LS2 LS3	Abfrage der Lebensführungstypen nach OTTE (2005, 2013). OTTE (2013) entwickelte auf Basis statistischer Zusammenhänge aus Vorstudien ein genaues Verfahren zur Fragebogenkonstruktion, um Lebensführungstypen von Probanden mit einer geringen Anzahl an Fragen auszuwerten. Mithilfe von acht Statements und einem darauffolgenden Punktesystem wurden die Befragten hinsichtlich der Variablen Ausstattungsniveau und Modernität/biographische Perspektive mit drei Ausprägungsstufen (gering, mittel, hoch) unterteilt. Daraus ergaben sich eine 3x3-Felder Matrix und insgesamt neun Lebensführungstypen. Die Befragten konnten somit jeweils einem Feld zugewiesen werden. Die einzelnen Lebensführungstypen sind in Anhang C dargestellt.
SD1	Geschlossene Frage zum Geschlecht.
SD2	Geschlossene Frage zum höchsten erlangten Bildungsabschluss.
SD3	Geschlossene Frage zum Alter. Um einen Fragebogenabbruch zu vermeiden, wurden hierfür Altersgruppen (je zehn Jahre) gebildet.

Quelle: eigene Tabelle

In sämtlichen Fragestellungen war es zudem möglich, keine Angabe als Antwort zu wählen.

4.3.4 Datenaufbereitung, -repräsentativität und -auswertung

„Während bei der Aufbereitung qualitativer Daten Transkription und Anonymisierung ein großes Thema sind, stehen bei der Aufbereitung quantitativer Daten die Kodierung, Bereinigung und Transformation der numerischen Variablenwerte im Zentrum“ (DÖRING / BORTZ 2016b: S. 584).

Um eine hohe Datenqualität zu erreichen, wurden die auf mobilen Endgeräten erhobenen Daten in SPSS (Versionen 22 & 25) übertragen. Neben der Prüfung auf Eingabefehler wurden alle abgebrochene Befragungsfälle gelöscht, auf das nachträgliche Ergänzen bzw. Schätzen fehlender Werte durch statistische Verfahren wurde verzichtet. Des Weiteren wurde der Datensatz auf Plausibilität innerhalb der gegebenen Antworten geprüft.

Im Zuge der Aufbereitung wurden die Häufigkeitsverteilungen der Variablen hinsichtlich der erzielten Repräsentativität überprüft. Dazu wurden die soziodemographischen Daten der Stichprobe mit den Daten der Bevölkerungsstruktur der Stadt Aachen zum Stichtag 30.06.2019 verglichen (STADT AACHEN FB 02/3 STATISTIK UND STADTFORSCHUNG 2019). Dabei zeigte sich ein Ungleichgewicht bei der Variable Alter, da jüngere Personengruppen in der Stichprobe über- und ältere Personengruppen unterrepräsentiert abgebildet waren. Aus diesem Grund wurde eine Gewichtung anhand der Formel

$$\text{Faktor je Personengruppe} = \frac{\text{Sollwert (Stadt Aachen)}}{\text{Istwert (Stichprobe)}}$$

durchgeführt (vgl. JANSSEN / LAATZ 2017: S. 50). Wegen der geringen Anzahl an Befragten (n=2) der letzten Altersgruppe (85 bis 94 Jahre) und dem hohen potenziellen Gewichtungsfaktor der Altersgruppe wurde diese für die Untersuchung nicht berücksichtigt. Somit ergab sich für die Stichprobe (n=1.207) folgende Alters- und Geschlechtsverteilung (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 22: Stichprobenverteilung der Variablen Alter und Geschlecht nach durchgeführter Gewichtung

Altersgruppe	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75-84	N
Erhebung (%)	19,7	21,8	12,6	14,0	13,8	9,7	8,4	
Erhebung (Anzahl)	238	263	152	169	167	117	101	1.207

Geschlecht	Männlich	Weiblich	N
Erhebung (%)	42,5	57,5	
Erhebung (Anzahl)	511	692	1.203

Quelle: eigene Tabelle

Im Anschluss an die Gewichtung wurden Codepläne für offene (Teil-)Antworten erstellt, um eine spätere Auswertung zu vereinfachen. Dies schloss in besonderem Maße die Fragen LE3a (gewählte Schuhmarke) und LE3b (gewählte Einkaufsstätte) ein. Auf-

grund der hohen Anzahl unterschiedlicher Ausprägungsformen wurden für beide Fragestellungen Kategorien erstellt. Hinsichtlich der Schuhmarken wurden folgende Kategorien gewählt (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Kategorisierung der Variable LE3a zur Wahl der Schuhmarke

Marke	Definition	Beispiele
Klassische Hersteller	Vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen mit Ursprung in der Produktion.	Ara, Gabor
Sportartikelhersteller	Internationale Unternehmen mit Ursprung in der Produktion von Sportschuhen/Sneakers. Heutige Ausrichtung auf breites Warenangebot.	Adidas, Puma
Schuhdiscounter/ Große Handelsunternehmen	Große Handelsketten mit Ursprung im Schuhhandel. Zudem Erschließung von Herstellerkompetenzen, häufig Eigen- oder übernommene Schuhmarken.	Deichmann, CCC
Bekleidungsbranche	(Häufig international agierende) Unternehmen mit Schwerpunkt auf Bekleidung, jedoch auch Schuhe. Darunter ebenfalls Bekleidungsverkaufslisten.	Calvin Klein, Tommy Hilfiger
Branchenübergreifende Marken	Unternehmen mit Ursprung außerhalb der Fashionbranche, jedoch Erschließung des Schuhsegmentes.	Bugatti, Camel Active
Sonstige Marken	Marken, die keiner bisherigen Kategorie zugeordnet werden können.	Aldi, Handels-eigenmarken

Quelle: eigene Tabelle, nach DISPAN / STIELER 2015: S. 44 ff.; SCHAMP 2016: S. 161

30 Antworten konnten, z.B. wegen fehlerhafter Angaben, nicht eindeutig identifiziert und zugeordnet werden. Bezüglich der gewählten Einkaufsstätten konnten folgende Kategorien gebildet werden (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Kategorisierung der Variable LE3b zur Wahl der Einkaufsstätte

Einkaufsstätten	Definition	Beispiele
Klassische Hersteller	Einkaufsstätten klassischer Hersteller (Direktvertrieb).	Ara, Gabor
Sportartikelhersteller	Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern (Direktvertrieb).	Adidas, Puma
Fachhandel	Einkaufsstätten von inhabergeführten Einzelhandelsunternehmen sowie Fachhandelsfilialbetriebe.	Kämpgen Aachen, Görtz
Schuhdiscounter/ Große Handelsunternehmen	Einkaufsstätten von Schuhdiscountern/Großen Handelsunternehmen.	Filiale Deichmann, CCC
Online-Händler/ Online-Plattformen	Handelsunternehmen, deren Ursprung im reinen Online-Handel liegt. Sowohl Schuhbezogen als auch branchenübergreifend.	Zalando, Mirapodo.de
Bekleidungshandel	Handelsunternehmen mit Schwerpunkt Sport und/oder Bekleidung, jedoch auch Schuhe.	Dreist Aachen, Intersport
Kauf/Warenhäuser	Großflächige Einzelhandelsbetriebe, z.T. mehrere Wareensegmente und Stockwerke (siehe AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: S. 50, 62 f.).	Galeria Kaufhof, Karstadt
Sonstige Einkaufsstätten	Handelsunternehmen, die keiner bisherigen Kategorie zugeordnet werden können.	Aldi, Kaufland

Quelle: eigene Tabelle, nach BERTRAM 2008: S. 20 ff.; DISPAN / STIELER 2015: S. 44 ff.

Aufgrund fehlerhafter Angaben konnten 66 Antworten nicht eindeutig identifiziert und zugeordnet werden.

Auswertung des Datensatzes

Nach der Aufbereitung erfolgte eine deskriptive Auswertung der Daten. Diese umfasste die Analyse und Darstellung der Untersuchungsvariablen hinsichtlich ihrer Verteilung, Häufigkeiten sowie Lageparameter. In diesem Kontext wurden der Chi-Quadrat-Anpassungstest sowie der Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung von Gleich- bzw. Normalverteilungen angewendet.

Im Anschluss daran folgte die inferenzstatistische Betrachtung der Variablen, welche zur Hypothesenüberprüfung vor allem Signifikanztests (5 % Signifikanzniveau) und Zusammenhangsanalysen beinhalteten (vgl. DÖRING / BORTZ 2016a: S. 616 f.). Im Allgemeinen wurde für die überwiegend nominalskalierten Variablen auf den Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest, Fisher's Exakt Test sowie Cramer's V zur Überprüfung von Zusammenhängen und deren Stärke zurückgegriffen. Für die Interpretation von Cramer's V wurde die Einordnung nach CLEFF (2015: S. 85) verwendet:

- Cramer's V: 0,00 bis unter 0,10 Kein Zusammenhang
- Cramer's V: 0,10 bis unter 0,30 Schwacher Zusammenhang
- Cramer's V: 0,30 bis unter 0,60 Mittlerer Zusammenhang
- Cramer's V: 0,60 bis 1,00 Starker Zusammenhang

Für ordinalskalierte Variablen konnte zudem der Rang-Korrelationskoeffizient nach Spearman herangezogen werden, um die Stärke sowie die Richtung von Zusammenhängen näher erklären zu können. In geeigneten Fällen wurden zusätzlich partielle Korrelationsberechnungen vorgenommen, um mithilfe von Kontrollvariablen die Frage zu beantworten, ob es sich bei den Ergebnissen der Korrelationskoeffizienten nach Spearman um tatsächliche oder sogenannte Scheinkorrelationen handelt. Es wird folglich überprüft, inwiefern die ausgewiesenen Korrelationen durch eine weitere Variable beeinflusst werden (vgl. JANSSEN / LAATZ 2017: S. 392 ff.). Zur Interpretation der Korrelationskoeffizienten wurde die Einordnung nach COHEN (1988: S. 77 ff.) verwendet:

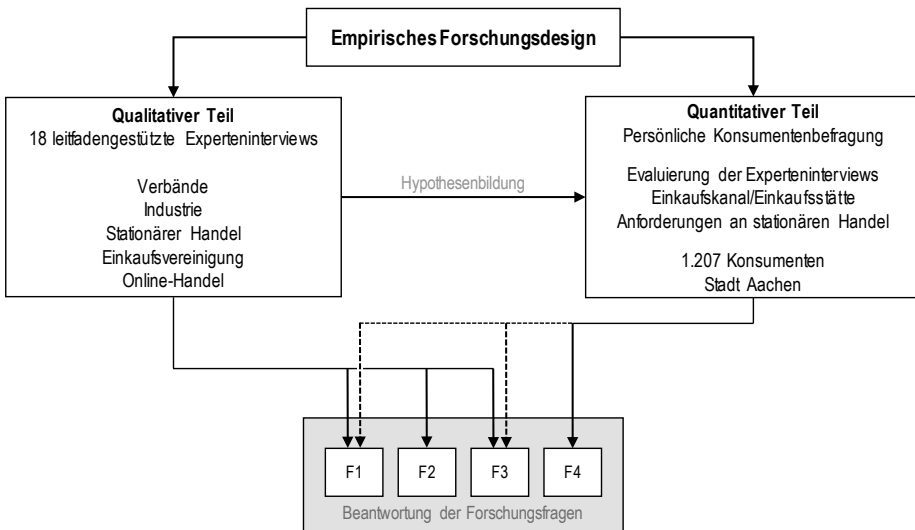
- $r = 0,10$ Schwacher Zusammenhang
- $r = 0,30$ Mittlerer Zusammenhang
- $r = 0,50$ Starker Zusammenhang

Die im Einzelnen verwendeten statistischen Tests je Fragestellung werden im Verlauf des Ergebniskapitels thematisiert (vgl. Kapitel 6). Aufgrund der Durchführung der quantitativen Untersuchung im Rahmen eines Projektseminars des Masterstudiengangs Wirtschaftsgeographie wurden nicht alle Fragestellungen des Fragebogens für das spätere Ergebniskapitel berücksichtigt.

4.4 Zusammenfassung Forschungsdesign

Um die Forschungsfragen umfassend beantworten zu können, hat sich für die methodische Herangehensweise eine Kombination aus einer qualitativen und einer quantitativen Untersuchung als notwendig erwiesen. So soll der qualitative Teil dieser Arbeit dazu beitragen, die Forschungsfragen F1 bis F3 zu beantworten. Der Fokus des quantitativen Teils liegt auf der Beantwortung der Forschungsfrage F4. Indem die Konsumentenbefragung die Ergebnisse der Experteninterviews aus Kundensicht hinterfragt, wirkt sich diese ebenfalls auf die Beantwortung der Forschungsfragen F1 (Konfiguration) und F3 (technische Anforderungen) aus. Abschließend ist das für diese Arbeit gewählte Forschungsdesign in der folgenden Abbildung 28 noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 28: Zusammenfassung des gewählten Forschungsdesigns



Quelle: eigene Abbildung

Die Ergebnisse des qualitativen Forschungsteils werden in Kapitel 5, die Ergebnisse des quantitativen Teils in Kapitel 6 dargestellt. Bevor die Erkenntnisse im Detail präsentiert werden, soll zunächst eine kritische Betrachtung der im Zuge dieser Forschungsarbeit gewählten Methoden erfolgen.

4.5 Kritische Reflexion der gewählten Methoden

Im Zuge des Forschungsprozesses zeigten sich neben zahlreichen Vorteilen auch kritische bzw. einschränkende Faktoren bei den gewählten Methoden. Daher soll das methodische Vorgehen im Folgenden hinsichtlich Limitationen, Herausforderungen und Auffälligkeiten vor dem Hintergrund der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität sowie Validität reflektiert werden (vgl. REINECKE 2014: S. 601 ff.; DÖRING / BORTZ 2016e: S. 106 ff.).

Umsetzung der qualitativen Forschung

Aufgrund des explorativen Charakters des Forschungsvorhabens, besonders in Bezug auf die deutsche Schuhbranche, wurde zunächst auf einen qualitativen Ansatz zurückgegriffen. Mithilfe von leitfadengestützten Experteninterviews sollte die Wertschöpfungskettenstruktur der deutschen Schuhbranche, die Beziehungen der einzelnen Akteure untereinander sowie die Auswirkungen der Digitalisierung untersucht werden. Dazu wurden Unternehmen aus Industrie und Handel mit der Zielstellung ausgewählt, sämtliche Akteure der deutschen Schuhbranche abbilden zu können. Obwohl sich eine Vielzahl an Akteuren gesprächsbereit zeigten, war eine vollständige Umsetzung dieses Vorhabens aufgrund fehlender Bereitschaft bzw. unternehmensrechtlicher Vorgaben seitens weniger Akteure nicht abschließend möglich. Dies hätte zu einem noch besseren Verständnis der Konstellation zwischen allen Akteuren beigetragen. Die Ergebnisse stellen die Blickwinkel der befragten Akteure dar, die Rückschlüsse auf die gesamte Branche ermöglichen. Da es sich jedoch nicht um eine Vollerhebung handelt, kann die Untersuchung keinen Anspruch auf vollumfängliche Repräsentativität erheben. Aufgrund unterschiedlicher Restriktionen seitens der Gesprächspartner wurde für die Verschriftlichung dieser Forschungsarbeit zudem eine vollständige Anonymisierung gewählt. Dieses Vorgehen hatte keinen Einfluss auf die Ergebnisse dieser Arbeit, die Verwendung von Klarnamen hätte neben der Lesbarkeit jedoch die Transparenz verbessert.

Die Umsetzung der Gespräche selbst wurde anhand leitfadengestützter Experteninterviews konzipiert. Bereits nach wenigen Gesprächen deutete sich an, dass Informationsinput und Betrachtungswinkel, auch innerhalb derselben Akteursgruppe, sehr heterogen waren. Aufgrund des komplexen Beziehungsgeflechts einzelner Akteure erschien es sinnvoll, den Leitfaden dauerhaft an den jeweiligen Gesprächspartner anzupassen und im Gespräch einen gewissen Grad an Flexibilität zu ermöglichen. Aus diesem Grund konnte die Vergleichbarkeit unter den Experteninterviews nicht umfassend gewährleistet werden.

Für die Analyse des Konstruktes Steuerungsmacht von WSK konnte nicht auf die von GEREFFI et al. (2005) erarbeiteten Determinanten zurückgegriffen werden. Aufgrund der Fokussierung auf den hinteren Teil der WSK sowie der Berücksichtigung digitaler Einflussfaktoren mussten eigene Indikatoren zur Messung von Steuerungsmacht herangezogen werden (vgl. Kapitel 4.2.1). Hier zeigte sich, dass die Summe der gewähl-

ten Indikatoren zum Erreichen des Forschungsziels führte. Eine Herausforderung bestand darin, dass nicht alle Indikatoren für jeden Akteur sowie für jedes Unternehmen eines Akteurs zutreffend waren. Zudem spielten subjektive Einschätzungen der Experten über die Bedeutung der Indikatoren eine Rolle. Beispielsweise stellte der Einsatz von Datenstandards für Online-Akteure einen wichtigeren Punkt dar als für stationäre inhabergeführte Händler. Abschließend kann jedoch festgehalten werden, dass die Einstufung der Steuerungsmacht bzw. der Koordinationsformen zwischen Akteuren anhand der gewählten Indikatoren auf qualitativer Basis möglich war.

Umsetzung der quantitativen Forschung

Die im Zuge dieser Forschungsarbeit durchgeführte quantitative Konsumentenbefragung diente dazu, die Ergebnisse der Experteninterviews zu evaluieren sowie die Auswirkungen der Digitalisierung auf Konsumenten, vor allem in Bezug auf den stationären Handel, näher untersuchen zu können.

Für die Untersuchung wurde das auf den stationären Handel ausgerichtete Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) herangezogen und um wesentliche Komponenten der Digitalisierung erweitert. Die konkreten Fragestellungen für die Befragung der Konsumenten wurden von der Modellerweiterung sowie den Ergebnissen aus den Experteninterviews bzw. den daraus gebildeten Hypothesen abgeleitet (vgl. Kapitel 5.6). Dieses Vorgehen kann abschließend als zweckdienlich eingeordnet werden, da die angestrebten Forschungsziele dadurch abgedeckt werden konnten. Dennoch zeigte sich bei der Auswertung der Ergebnisse, dass die einzelnen Fragestellungen aufgrund der gewählten Modellnähe, z.B. durch die Abfrage der Determinanten zur Einkaufsstättenwahl, fast ausschließlich nominal- und ordinalskalierte Variablen hervorbrachten. Die statistische Auswertung musste sich daher auf dafür geeignete Testverfahren beschränken. Zudem musste eine Vielzahl an Fragestellungen zur Überprüfung des Modells aufgewendet werden, sodass im Zuge einer zeitlich angemessenen Fragebogenlänge wenig Flexibilität für weitere Fragen blieb.

Hinsichtlich der Durchführung der Befragung wurde die Gelegenheits- bzw. Ad-hoc-Stichprobe gewählt. Diese zeichnete sich vorab in Bezug auf die zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen als passendste Möglichkeit ab. Durch den Einsatz standardisierter Fragebögen sowie der anschließenden Gewichtung der Stichprobe anhand der Bevölkerungsverteilung der Stadt Aachen wurde versucht, sich der Realität möglichst genau anzunähern. Diese Art der Stichprobenziehung kann jedoch den Anspruch einer vollständigen Repräsentativität nicht erfüllen.

Für die Befragung selbst, die im Rahmen eines Projektseminars des Masterstudiengangs Wirtschaftsgeographie der RWTH Aachen durchgeführt wurde, wurde die Stadt Aachen als Befragungsstandort ausgewählt. Bei der Auswertung der Daten zeigte sich, dass der Direktvertrieb klassischer Hersteller höher als der Direktvertrieb von Sportartikelherstellern ist (vgl. Kapitel 6.2). Dahingehend scheint der Befragungsstandort Aachen zunächst nicht optimal, da im Stadtgebiet zwar einige Einkaufsstätten von klassischen Herstellern, jedoch keine Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern vorhanden

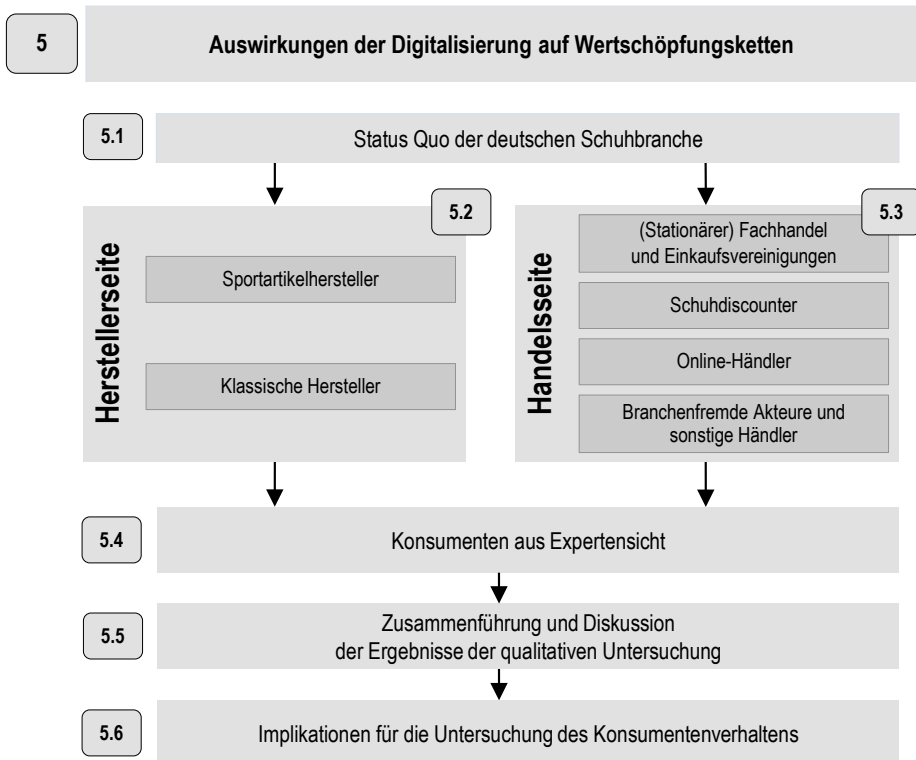
sind. Somit wäre eine höhere Anzahl an Direktkäufen bei Sportartikelherstellern an anderen Befragungsstandorten mit eigenen stationären Geschäften denkbar. Die Frage nach dieser inhaltlichen Kausalität wird in der Diskussion der Untersuchungsergebnisse aufgegriffen (vgl. Kapitel 6.4.1). Dennoch stellt sich auch aus methodischer Sicht die Frage, ob eine Verlegung des Befragungsstandortes zielführender gewesen wäre. Da sich jedoch auch im Umfeld der Stadt Aachen, z.B. Köln und Düsseldorf, keine stationären Geschäfte bekannter Sportartikelhersteller, wie z.B. Adidas, New Balance, Nike (Ausnahme: Clearance Store Kerpen), Puma und Under Armour (Stand 03/2021), befinden, kann diese Frage hinsichtlich der zeitlichen und personellen Ressourcen verneint werden (vgl. ADIDAS AG 2021; NEW BALANCE ATHLETIC SHOES (UK) LTD. 2021; NIKE INC. 2021; PUMA SE 2021; UNDER ARMOUR INC. 2021). Selbst unter Berücksichtigung aller stationären Standorte der oben genannten Sportartikelhersteller in Nordrhein-Westfalen hätte kein Befragungsort mit mehr als einem ansässigen Sportartikelhersteller, mit Ausnahme des Outlet-Standorts Ochtrup, gewählt werden können.

5 Auswirkungen der Digitalisierung auf Wertschöpfungsketten

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse des qualitativen Teils des Forschungsvorhabens, die Auswertung und Analyse der durchgeführten Experteninterviews, dar. Ziel des Kapitels ist es, die Einflüsse der Digitalisierung auf die deutsche Schuhbranche sowie die damit einhergehenden Veränderungen im Wertschöpfungskettensystem aufzuzeigen.

Da es sich bei der Schuhbranche um ein umfangreiches und komplexes System handelt, erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse in einzelne Teilbereiche zu separieren. In der nachfolgenden Abbildung 29 ist daher der Aufbau des Kapitels schematisch dargestellt.

Abbildung 29: Aufbau des Kapitels 5 zur Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung



Quelle: eigene Abbildung

Kapitel 5 stellt die einzelnen Akteure der deutschen Schuhbranche dar. Eine Einschätzung zum derzeitigen Status Quo der Schuhbranche durch die Experten soll die zentralen Themenfelder der Untersuchung in den Mittelpunkt rücken. Da sich die Digitalisierung sehr unterschiedlich auf die einzelnen Akteure auswirkt, werden diese im Einzelnen behandelt. In einem ersten Schritt erfolgt die Untersuchung der Herstellerseite, bevor in einem zweiten Schritt die Handelsseite Zuwendung findet. Nachdem in Kapitel 5.4 die Konsumenten aus Expertensicht betrachtet wurden, sollen die wesentlichen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen in Kapitel 5.5 zusammengefasst und im Zuge des Global Value Chain Ansatzes diskutiert und eingeordnet werden. Abschließend gilt es, die sich aus der qualitativen Forschung ergebenden Hypothesen für die quantitative Konsumentenbefragung (vgl. Kapitel 6) festzuhalten.

Zu Beginn ist es sinnvoll, den Begriff Digitalisierung noch einmal näher zu betrachten, da dieser im Folgenden häufig verwendet wird. WOLF / STROHSCHEN (2018: S. 58) halten fest, dass sich Digitalisierung auf drei Teilbereiche anwenden lässt bzw. auswirkt: Produkte, Unternehmen bzw. Organisationen sowie Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse. Die Experteninterviews zeigten jedoch, dass der Begriff Digitalisierung oftmals mit dem Verkauf von Schuhen im Internet gleichgesetzt wird. „*Vielleicht müssen wir Digitalisierung ein bisschen breiter verstehen. Nicht nur: Verkaufe ich online – ja oder nein!*“ (Interview 1 Handel: Absatz 48). Daher soll an dieser Stelle noch einmal verdeutlicht werden, dass der Begriff Digitalisierung nicht nur die Umsetzung und Etablierung des Internetvertriebs, sondern viele weitere Prozesse, wie beispielsweise die digitale Abbildung organisatorischer bzw. logistischer Prozesse (WWS, EDI; vgl. Kapitel 3.4.2), die Umsetzung digitaler Marketing- bzw. Kundenmanagementmaßnahmen oder die Digitalisierung der Verkaufsfläche im stationären Handel, umfasst. Nichtsdestoweniger nimmt der Online-Handel ebenfalls einen essenziellen Part ein (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 17; Interview 1 Handel: Absatz 72; Interview 7 Handel: Absatz 50 ff.; Interview 2 Handel: Absatz 25, 32).

5.1 Status Quo der deutschen Schuhbranche aus Expertensicht

Zunächst wird ein Überblick über die derzeitige Verfassung der Schuhbranche in Deutschland gegeben, indem die Einschätzungen aus den Experteninterviews bezüglich sämtlicher Akteure thematisiert wird. Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben wurde, befindet sich die Schuhbranche in Deutschland seit der Jahrtausendwende in einem grundlegenden Veränderungsprozess. Nach BERTRAM (2008: S. 20 ff.) waren dafür die sehr heterogene Branchenstruktur mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren sowie der Wandel im Konsumentenverhalten maßgebende Faktoren. Dieser Strukturwandel hält, wenngleich auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen, weiterhin an. Seit den 2000er bzw. 2010er Jahren spielt die Digitalisierung, insbesondere Online-Handel und -Marketing, eine immer wichtigere Rolle (vgl. Kapitel 3.4). Infolgedessen ist es

nicht verwunderlich, dass auch die befragten Experten die Schuhbranche weiterhin „im Wandel“ sehen (Interview 3 Handel: Absatz 47).

Industrie

Die Verfassung der Industrie wird als überwiegend positiv eingestuft. Sportartikelhersteller werden von den Gesprächsteilnehmern als sehr erfolgreich und zum Teil bereits mit deutlichem Abstand zur restlichen Schuhbranche beschrieben (vgl. Kapitel 5.2.1):

„[...] die zwei großen Hersteller, Puma und Adidas, haben eine Sonderrolle, weil die auch anders organisiert sind, anders ticken. Sind ja nicht nur Schuhhersteller, sondern sie sind international orientiert und ihre Gesamtorganisation ist ganz anders. Ich würde sagen, dass auch ihr Mindset anders ist. Deswegen sind die bei dem Thema, insbesondere Digitalisierung, dem Rest der Branche meilenweit voraus“ (Interview 5 Industrie: Absatz 30).

Klassische Hersteller hingegen werden zwar ebenfalls als erfolgreich, jedoch hinsichtlich Digitalisierung und Modernisierungen bestehender Strukturen als behäbig eingeordnet und sind somit klar von Sportartikelherstellern zu unterscheiden (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 30):

„Von der Industrieseite sehe ich doch relativ große Probleme. Diese ist sowohl im Vertrieb als auch selbst mit der Digitalisierung überhaupt nicht weit vorangekommen. Es wird zwar viel darüber geredet, aber wenig aktiv unternommen. [...] Also die Branche steckt da noch in den Kinderschuhen“ (Interview 4 Industrie: Absatz 20).

Handel

Als besonders kritisch wird die Lage des stationären Fachhandels eingestuft. Hier sind sich die Experten einig, dass sich dieser in einem starken Negativtrend befindet (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 24; Interview 5 Handel: Absatz 18). Dieser Trend äußert sich primär in Umsatzverlusten im stationären Einzelhandelsgeschäft und damit einhergehenden Geschäftsaufgaben (vgl. Kapitel 3). Laut Experten sind davon überwiegend inhabergeführte Unternehmen betroffen (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23; Interview 9 Handel: Absatz 18). Die Gründe für den derzeitigen Rückgang der Geschäfte sind vielschichtig. Erstens ist dies auf die erhöhte Konkurrenzsituation auf dem Schuhmarkt zurückzuführen. Dabei handelt es sich um Unternehmen des Online-Handels, vor allem aber Cybermediäre wie Zalando und Amazon, die zu einem Rückgang der Besucherfrequenz in Innenstädten führen, sowie Quereinsteiger aus dem Modebereich wie H&M und Zara oder Discounter wie Aldi und Lidl (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 118; Interview 7 Handel: Absatz 92; Interview 3 Industrie: Absatz 24 ff.; vgl. Kapitel 5.3.4).

„Der Schuhhandel ist deshalb von mehreren Seiten von dieser Entwicklung betroffen, weil ihn zeitgleich eine andere Entwicklung trifft, die andere Branchen nicht kennen. Denn was [...] parallel zu diesem Prozess der Verlagerung von Umsätzen auf Online-Transaktionen passiert, ist eine massive Verlagerung von

Umsätzen in den Modehandel hinein. Also Textilhandel. Wenn Sie den Anteil der Schuhumsätze von Textilhändlern sehen, wie der sich in den letzten fünf Jahren entwickelt hat, ist das Geschäftsvolumen, das dorthin gewandert ist, fast noch größer als das, was vom stationären Handel – also Brick & Mortar – in den Online-Handel gewechselt ist. Und wenn sie mich daher nach der Verfassung des Schuheinzelhandels fragen, hat der gerade beide Entwicklungen hinter sich oder ist in beiden Entwicklungen gerade mittendrin. Beide führen dazu, dass er massiv an Umsatz verliert. [...] Also es wird schwer für den Schuheinzelhandel, um das so zusammenzufassen“ (Interview 10 Handel: Absatz 23).

Zweitens sieht sich der Einzelhandel strukturellen Schwierigkeiten wie ausbleibenden Generationenwechseln, Fachkräftemangel oder Problemen in der Warenbeschaffung, z.B. durch wechselhafte Witterungsverhältnisse und Jahreszeiten, ausgesetzt (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 53).

Drittens stellt die Digitalisierung die aktuell schwierigste Herausforderung für den Fachhandel dar. Zum einen spielt die bereits thematisierte Verlagerung der Umsätze in den Online-Handel eine wichtige Rolle. Zum anderen kritisieren Experten aus allen Bereichen die zum Teil große Verschllossenheit gegenüber Modernisierungen hinsichtlich Digitalisierung, aber auch hinsichtlich des Auftretens und der Außendarstellung der Geschäfte.

„Leider gibt es viele Schuheinzelhändler, die einen – zum Teil nicht unbeträchtlichen – Investitionsstau vor sich herschieben. Das betrifft Ladenbau, es betrifft aber auch Technik und Warenpräsentation. Es handelt sich um recht konservativ geführte Unternehmen, von denen eine ganze Reihe den künftigen Marktanforderungen wohl nicht gewachsen sein wird“ (Interview 7 Handel: Absatz 28).

„Das Problem für mich ist eigentlich der stationäre Einzelhandel. Der scheint massivst unter der Digitalisierung zu leiden. [...] Das große Problem im stationären Einzelhandel ist aus meiner Sicht, dass die Trends der vergangenen 15 Jahre, die sich entwickelt haben, komplett verschlafen worden sind [...]“ (Interview 2 Handel: Absatz 20 ff.).

Insgesamt wird der Status Quo des stationären Einzelhandels als kritisch eingeschätzt. Die Branche geht von einer weiteren Dezimierung der Händlerzahl in den kommenden Jahren aus (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23; Interview 1 Handel: Absatz 17). Neben inhabergeführten Unternehmen stehen auch viele Filialisten finanziellen Herausforderungen gegenüber (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 43 f.). So kam es in den letzten Jahren zu zahlreichen Übernahmen (z.B. Reno (HR Group) im Jahr 2016), Teilverkäufen (z.B. 20 Filialen von Roland an Görtz im Jahr 2019) oder gar Insolvenzverfahren (z.B. Leiser im Jahr 2017, Schuhkay im Jahr 2019) (vgl. DPA 2016, *etailment.de*, erschienen am 01.04.2016; SKOP 2017, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 29.05.2017; SKOP 2019, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 12.09.2019; STEINKE 2019, *Schuhkurier.de*, erschienen am 26.11.2019).

Entsprechend versuchen Einkaufsvereinigungen (Verbundgruppen), diesem Negativtrend entgegenzuwirken, indem sie sich besonders im Bereich Digitalisierung für den

Handel engagieren. Als Beispiel kann hier die ANWR mit ihrer für den Handel kreierten Plattform Schuhe.de herangezogen werden (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 25).

Andere Handelsformate hingegen weisen derzeit starke Erfolge vor. Dies trifft auf Schuhdiscounter (z.B. Deichmann) zu, die vor allem das untere Preissegment besetzt haben und sich mit ihren eigenen bzw. hinzugewonnen Marken noch stärker im Markt positionieren konnten (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 81 ff.; Interview 2 Industrie: Absatz 110 ff.; vgl. Kapitel 5.3.2). Zudem spielen die bereits thematisierten Cybermediäre, vor allem Zalando und Amazon, eine immer wichtigere Rolle in der Schuhbranche. Diese treten einerseits als umsatzstarke Einzelhändler und somit auch als Kunden der Schuhindustrie auf (vgl. Interview 7 Industrie: Absatz 76; Interview 3 Handel: Absatz 22; Interview 8 Industrie: Absatz 82 ff.). Andererseits stellen sie Kooperationspartner mit anderen, fachhändlerbasierten Online-Plattformen bzw. -Marktplätzen dar. Diese eben genannten Plattformen, wie Schuhe.de oder Schuhe24.de, die darauf spezialisiert sind, stationären Fachhändlern eine Online-Vertriebsmöglichkeit anzubieten, konnten sich ebenfalls in der Branche etablieren. Daher rechnen die befragten Interviewpartner auch in Zukunft mit dem Einstieg weiterer Unternehmen in den Online-Handel (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 29; vgl. Kapitel 5.3.1.3, 5.3.3).

Konsumentenverhalten

Neben den Akteuren aus Industrie und Handel heben die befragten Experten hervor, dass sich auch das Konsumentenverhalten in Bezug auf Schuhe erkennbar verändert hat. Als Beispiel wird angeführt, dass sich der Kauf von Schuhen hinsichtlich des Preisbewusstseins diversifiziert hat. Dies zeigt sich darin, dass Konsumenten nicht mehr zum gleichen Preisniveau tendieren, sondern Schuhe sowohl zu sehr teuren als auch zu sehr günstigen Preisen kaufen.

„Und ich glaube, was man auch nicht unterschätzen darf, ist, wenn Sie eine totale Spreizung haben bei der Nachfrage nach Schuhen. Da ist 2015 nach den Erhebungen der Industrie in Deutschland die Hälfte der Schuh-Stückzahl, die verkauft wurde, für einen Preis unter 30 Euro verkauft worden. Die Hälfte! Das ist ein unglaubliches Volumen. [...] Und die Frage ist: Sind das unterschiedliche Kunden? Also ist das eine Kundengruppe, die unter 30 kauft, und ist das eine andere Kundengruppe, die über 30 kauft? Was sich immer mehr herausstellt, ist, dass das teilweise der gleiche Kunde ist“ (Interview 10 Handel: Absatz 41).

Von Seiten des Handels wird in diesem Kontext bedauert, dass Schuhe als Produkt an Wertschätzung bei den Konsumenten verloren haben (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 31).

„Statussymbol ist heute nicht mehr ein 300 Euro Schuh, aber auch nicht mehr das 65.000 Euro Auto, sondern vielleicht das neueste iPad oder neuestes iPhone“ (Interview 9 Handel: Absatz 76).

Darüber hinaus verändert auch die Digitalisierung das Konsumentenverhalten, indem z.B. Produkte im Internet bzw. auf Online-Plattformen sowohl recherchiert als auch

schließlich gekauft werden. Daher verfügen Konsumenten heutzutage über einen erhöhten Kenntnisstand bezüglich der Eigenschaften, des Preisniveaus sowie der Warenverfügbarkeit des gewünschten Produkts (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 72; Interview 8 Handel: Absatz 192 ff.; Interview 6 Handel: Absatz 34). Besonders die dauerhafte Warenzugänglichkeit im Online-Handel haben Konsumenten daran gewöhnt, nach Bedarf und nicht mehr nach Saisonware zu kaufen. Hervorgehoben werden diesbezüglich die großen Online-Plattformen Zalando und Amazon, die laut Experten im Segment Schuhe für die dauerhafte Verfügbarkeit, aber auch für die Produktrecherche von Konsumenten geschätzt werden (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 32). Auf die Frage, ob sich das Konsumentenverhalten durch Online-Plattformen verändert hat, wurde folgende Antwort von einem Interviewpartner gegeben:

„Ja, auf jeden Fall. Das ist wie mit der Kopfschmerztablette. Wenn Sie Kopfschmerzen haben und mit dem Finger schnipsen und die Tablette liegt dann vor Ihnen, dann kaufen Sie sie. Wenn Sie sie jetzt aber in der Apotheke sehen, dann kaufen Sie keine Kopfschmerztablette, weil Sie keine Kopfschmerzen haben. Und genauso ist das eben bei den Schuhen. Schuhe werden nur dann gekauft, wenn auch wirklich der Bedarf da ist“ (Interview 5 Handel: Absatz 28 f.).

Nachdem ein kurzer Überblick über den Status Quo der deutschen Schuhbranche aus Sicht der Experten gegeben wurde, werden im Folgenden die einzelnen Akteure sowie deren Rolle innerhalb der Wertschöpfungsketten detaillierter betrachtet. Dem Aufbau von Kapitel 3 entsprechend steht zunächst die Herstellerseite im Fokus.

5.2 Die Herstellerseite

Obwohl sich diese Forschungsarbeit primär auf den konsumentennahen Teil der WSK fokussiert, wird zu Beginn der Betrachtung von Sportartikel- und klassischen Herstellern jeweils auch auf Produktions- und Zulieferstrukturen eingegangen, da diese einen wichtigen Beitrag zur Analyse des Digitalisierungsfortschrittes der Hersteller liefern können. Im Anschluss erfolgt die Darstellung ihrer Strategien sowie ihrer Vertriebs- und Wertschöpfungskettenbeziehungen, die den Schwerpunkt der Analyse bilden. Dazu soll speziell der Einfluss der Digitalisierung sowie die Thematik der Disintermediation durch Hersteller näher erörtert werden.

5.2.1 Sportartikelhersteller

Innerhalb der Experteninterviews wurde an vielen Stellen auf die Sonderrolle der Sportartikelhersteller hingewiesen. Dabei stellt sich die Frage, wie sich diese Sonderrolle genau definiert und in welchem Verhältnis die übrigen Akteure der Schuhbranche dazu

positioniert sind. Zunächst soll jedoch ein kurzer Einblick in die Produktionsstrukturen und Zulieferverhältnisse von Sportartikelherstellern gegeben werden.

5.2.1.1 Produktion und Zulieferer

Hinsichtlich der Produktion weisen Sportartikelhersteller Charakteristika einer klassischen Lead Firm innerhalb einer buyer-driven Value Chain auf. Während wissens- und wertschöpfungsintensive Prozesse wie Forschung & Entwicklung, Design und Vertrieb in den Unternehmen verbleiben, sind sämtliche Produktionsprozesse fast vollständig an externe Zulieferbetriebe ausgelagert (vgl. PUMA SE 2018; ADIDAS AG 2020c; HERB / NEIBERGER 2021: S. 153 f.; Abbildung 5). *“NIKE is supplied by 112 footwear factories located in 12 countries. We do not own or operate any of the footwear manufacturing facilities and depend upon independent contract manufacturers to manufacture all of the footwear products we sell”* (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION / NIKE INC. 2019: S. 15). Auch die Unternehmen Adidas und Puma lassen ihre Produkte fast ausschließlich von externen unabhängigen Zulieferern produzieren (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 70; PUMA SE 2020a: S. 120). Besonders interessant ist dabei die weltweite Verortung der Produktionsstätten der Zulieferbetriebe für den Bereich Schuwaren.

Tabelle 25: Geographische Lage der Produktionsstätten von Schuwaren der Unternehmen Adidas, Nike und Puma im Jahr 2019 bzw. 2020

	Adidas (2020)		Nike (2019)		Puma (2019)	
	"Primary suppliers and subcontractors"		"Manufacturing factories"		„Kernlieferanten“	
Europa	6	04,69 %	5	04,76 %	0	-
Nord- & Südamerika	23	17,97 %	9	08,57 %	0	-
Asien	98	76,56 %	91	86,67 %	53	100,00 %
Afrika	1	00,78 %	0	-	0	-
Gesamt	128	100 %	105	100 %	53	100 %

Quelle: eigene Tabelle, nach ADIDAS AG 2020a; NIKE INC. 2019; PUMA SE 2020b

Tabelle 25 zeigt, dass sich die Mehrheit der Zulieferproduktionsstätten der drei ausgewählten Sportartikelhersteller im asiatischen Raum befindet. Hinsichtlich der Zulieferbetriebe von Adidas ist es bemerkenswert, dass im Jahr 2019 circa 98 %, darunter Vietnam mit 43 % und Indonesien mit 28 %, des weltweiten Schuhvolumens von Adidas in Asien gefertigt wurden (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 71). Ähnliche Verhältnisse weisen auch weitere Sportartikelhersteller, beispielsweise Under Armour und New Balance, auf und unterstreichen somit die Wichtigkeit der Betriebe aus Asien für die Schuhproduktion der Sportartikelhersteller (vgl. UNDER ARMOUR INC. 2020: S. 5; TOFFEL et al. 2019). Somit wird deutlich, aus welchem Grund MERK (2004) Sportartikelhersteller als *“manufacturers without factories”* bezeichnet.

Eine Untersuchung des amerikanischen Sportartikelherstellers Nike durch DONAGHU / BARFF (1990) offenbarte, dass Sportartikelhersteller je nach Schuhtyp und der damit einhergehenden Qualität unterschiedliche Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten-

unternehmen unterhalten. Eine Einschätzung der heutigen Beziehung zwischen Sportartikelherstellern und Zulieferbetrieben muss ebenfalls differenziert betrachtet werden. Auf der einen Seite unterliegen die Zulieferbetriebe strengen Qualitätskontrollen und -standards durch die Sportartikelhersteller, seit einigen Jahren wurden bzw. werden weitere Standards hinsichtlich sozialer Faktoren und Umwelt definiert (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 70; PUMA SE 2020a: S. 174 f.). Auf der anderen Seite streben beide Akteure langfristige Partnerschaften an. Als Beispiel können die elf wichtigsten Zulieferer von Adidas, die für die Fertigung von circa 92 % aller Schuhprodukte verantwortlich sind, herangezogen werden. Diese Partnerschaften existieren im Durchschnitt seit ungefähr 17 Jahren (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 70). Dem Risiko einer möglichen Abhängigkeit von einzelnen Zulieferbetrieben wird dabei gezielt entgegengesteuert: „*Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermeiden*“ (PUMA SE 2020a: S. 174 f.). Dennoch sind die TAK bei einem Austausch eines langfristigen Geschäftspartners für Sportartikelhersteller relativ hoch. Somit liegt der Schluss nahe, dass zwischen Sportartikelherstellern und Zulieferbetrieben je nach Wichtigkeit der Zulieferbetriebe unterschiedliche Beziehungen vorliegen. Für Hauptzulieferer, die über langfristige Verträge verfügen und den Großteil der Ware herstellen, sind modulare bis relationale Verbindungen schlüssig. Kleine Zulieferer mit kurzen Verträgen, geringerer Wichtigkeit für das Gesamtvolumen und einer leichten Austauschbarkeit finden sich eher in captiven Governanceformen wieder. Es bleibt insgesamt festzuhalten, dass Sportartikelhersteller in sämtlichen Konstellationen die Rolle der Lead Firm übernehmen (vgl. LIM / PHILLIPS 2008: S. 154; MARCHI / DI MARIA 2019: S. 9).

Entwicklungs- und Herstellungsdauer

Auf Seiten der Sportartikelhersteller ist eine Loslösung vom üblichen Kollektionsrhythmus der Schuhbranche zu erkennen. Während klassische Schuhhersteller dem typischen zweigeteilten Rhythmus Frühling/Sommer und Herbst/Winter folgen (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 75; Interview 4 Industrie: Absatz 40), sind bei Sportartikelherstellern eher Fast Fashion Ansätze zu erkennen, um schneller auf Trends und Nachfragewünsche der Konsumenten eingehen zu können. Die Zeitspanne von der Entwicklung bis hin zur Auslieferung der Produkte muss dementsprechend verkürzt werden.

„Wir gehen verstärkt dazu über, Produkte nicht mehr nach einem festen Zeitplan im Vorfeld der Saison zu entwickeln, sondern innerhalb einer Saison auf die Konsumentennachfrage zu reagieren und so eine schnelle Nachschubfertigung zu gewährleisten“ (ADIDAS AG 2020b: S. 69).

Als Beispiel können die von Adidas getesteten Speedfactories in Ansbach (Deutschland; vgl. Abbildung 30) und Atlanta (USA) herangezogen werden. Hier wurden ab 2017 neue hochtechnisierte Produktionsprozesse in Ländern bedeutender Zielmärkte erprobt, um die Entfernung zwischen Produktion und Konsumenten zu verringern. Mithilfe von digitalen Schuhmodellen, automatisierten Fertigungsschritten und 3D-Druck wurden zunächst Laufschuhe in geringer Auflage hergestellt. Dementsprechend war die geringe Beschäftigtenzahl ein besonderes Merkmal dieser Standorte (vgl. ADIDAS AG

2015; o. A. 2016, *WirtschaftsWoche Online*, erschienen am 24.05.2016; Interview 5 Industrie: Absatz 55, 59 ff.; BUSSE 2017, *Süddeutsche Zeitung*, erschienen am 06.10.2017). 2019/2020 wurden beide Speedfactories eingestellt, die eingesetzten Technologien sowie das generierte Know-how wurden an zwei ausgewählte Zulieferbetriebe in Asien übertragen (vgl. ADIDAS AG 2019; KLESNER 2019, *Schuhkurier.de*, erschienen am 11.11.2019; ADIDAS AG 2020b: S. 53. f.; LECHNER et al. 2020: S. 3). Als Gründe hierfür wurden „eine bessere Ausnutzung bestehender Produktionskapazitäten und mehr Flexibilität in der Produktgestaltung“ an den neuen Standorten angegeben (ADIDAS AG 2019).

Abbildung 30: Speedfactory Adidas in Ansbach



Quelle: HJANO 2017

Das Beispiel der Speedfactories zeigt dennoch, dass Sportartikelhersteller bereits über einen hohen Grad an Digitalisierung innerhalb der innerbetrieblichen Prozesse verfügen. Dies schließt auch weitere Bereiche, wie die Einführung einer vollständig digitalen Produktentwicklung, cloud-basierte/digitale Bestell- und Zahlungsprozesse oder digitales Personalmanagement, ein (vgl. U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION / NIKE INC. 2019: S. 16; ADIDAS AG 2020b: S. 69; PUMA SE 2020a: S. 119; HERB / NEIBERGER 2021: S. 153).

5.2.1.2 Strategie, Vertrieb und Digitalisierung

Im Wesentlichen sind zwei Punkte für die Sonderstellung der Sportartikelhersteller in der Schuhbranche zu nennen. Erstens, Sportartikelhersteller konnten neben ihrem eigentlichen Kerngeschäft der Sportschuhe einen zweiten Schuhtyp, den Sneaker, in den 1970 bzw. 1980er Jahren in ihr Portfolio aufnehmen (vgl. PUMA SE 2018; ADIDAS AG 2020c). Dieser Schuhtyp ermöglichte es, nicht nur den Sport-, sondern auch den Freizeitmarkt zu erschließen. Während klassische Hersteller traditionell im Bereich Brownschuhe, also überwiegend Lederwaren, tätig sind, konnten sich Sportartikelhersteller innerhalb des Sneakersegmentes etablieren und dieses wesentlich mitgestalten. Der bis heute anhaltende Sneakertrend seitens der Konsumenten unterstützt diese Ausrichtung zunehmend (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 57; Interview 6 Industrie: Absatz 43; Interview 9 Handel: Absatz 20).

„Dadurch, [...] dass das Hauptprodukt dieser beiden [Adidas und Nike] im Schuhbereich, der Sneaker, seit Jahren im Grunde genommen auch die Entwicklung im gesamten Schuhmarkt dominiert, haben die beiden mittlerweile auch im klassischen Schuhbusiness eine unfassbar bedeutende Rolle gewonnen und sind da auch auf dem Weg, zum wichtigsten Lieferanten zu werden“ (Interview 10 Handel: Absatz 25).

Aus diesem Grund konnten sich, zweitens, Sportartikelhersteller, besonders Adidas, Nike und Puma für die deutsche Schuhbranche, zu starken Markenunternehmen entwickeln. Durch hohe Ausgaben für Marketing und Sponsoring wird weiter an Bekanntheit und Vermittlung eines gesamten Lifestyles gearbeitet (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 90; Interview 10 Handel: Absatz 29 f.; Interview 6 Industrie: Absatz 43). Sowohl Bekanntheit als auch positive Assoziationen hinsichtlich einer Marke sind laut Gesprächspartnern gerade für den deutschen Markt von großer Bedeutung, da Konsumenten oftmals nicht nach Schuhtypen, sondern gezielt nach Markenware suchen (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 93; Interview 3 Handel: Absatz 70). Daher ist es nicht verwunderlich, dass Sportartikelhersteller die mit Abstand bekanntesten und meistgekauften Schuhmarken für deutsche Konsumenten darstellen (vgl. GIK 2018: S. 114 f.). Dies gilt mittlerweile nicht nur für den deutschen, sondern auch für den globalen Schuhmarkt. Während sich klassische Hersteller aus Deutschland meist auf den deutschsprachigen oder europäischen Raum konzentrieren, ist es Sportartikelherstellern gelungen, ihre Marken auch auf anderen Kontinenten, vor allem aber Nordamerika und Asien, zu positionieren (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 36). Dementsprechend wurden beispielsweise für das Unternehmen Adidas im Jahr 2019 warensegmentübergreifend 34 % aller Umsatzerlöse im Raum Asien/Pazifik, 26 % im Raum Europa und 22 % im Raum Nordamerika generiert (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 107). Ähnlich verhält sich dies bei dem Unternehmen Puma: Hier wurden im Jahr 2019 25 % aller Umsätze im Raum Asien/Pazifik (ohne Naher Osten), 23 % im Raum Europa (ohne Osteuropa) und 26 % im Raum Nordamerika erwirtschaftet (vgl. PUMA SE 2020a: S. 248). Die Zahlen machen die globale Marktstrategie der Sportartikelhersteller deutlich.

Auswirkungen der globalen Marken- und Verkaufsstrategie

Die eben beschriebene Strategie führte bzw. führt laut Gesprächspartnern zu erhöhten Ansprüchen in puncto Marken- und Warenpräsentation seitens der Sportartikelhersteller. Daher wurden zunächst eigene stationäre Geschäfte, meist in Form von repräsentativen Flagship-Stores in Innenstadtlagen, eröffnet, um die Marke bei Konsumenten zu festigen und direkten Kontakt zum Endverbraucher herzustellen (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 27). Dies wird auch als Vorwärtsintegration bezeichnet (vgl. Kapitel 3.3.1). So führte beispielsweise das Unternehmen Adidas im Geschäftsjahr 2019 weltweit über 2.500 eigene stationäre Geschäfte (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 65).

Der Warenverkauf in eigenen stationären Geschäften ist in der Regel mit zusätzlichen Kosten und Organisationsaufwand verbunden. Neben der optimalen Standortwahl und geeignetem Verkaufspersonal fallen hohe Ladenmieten in repräsentativen Lagen an. Aus diesen grundsätzlichen Überlegungen heraus zeichnet sich bei Sportartikelherstellern seit einigen Jahren eine Fokussierung der Vertriebsstrategie auf den Online-Handel, im Speziellen jedoch auf den jeweils unternehmenseigenen Online-Shop, ab (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 27). Als Gründe können neben der Einsparung der Handelsmarge drei zentrale Aspekte hervorgehoben werden. Erstens, die Sportartikelhersteller behalten durch zentral organisierte Webseiten bzw. Online-Shops, ähnlich zu den eigenen stationären Geschäften, die Kontrolle über die Präsentation und Inszenierung der Produkte (vgl. PUMA SE 2014: S. 5; PUMA SE 2015: S. 34). Zweitens, die Erhebung und Analyse des Einkaufsverhaltens von Konsumenten ist direkt und ohne Beteiligung anderer Akteure möglich (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 96). „Auf Vertriebsseite dürfte sich die deutliche Expansion des E-Commerce-Vertriebskanals fortsetzen, da noch stärker in die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie in das Schaffen erstklassiger Einkaufserlebnisse investiert wird“ (ADIDAS AG 2020b: S. 129). Eigene Online-Shops werden von den Unternehmen stark gefördert und weisen dementsprechend große Wachstumszahlen auf. Bei Adidas konnte der Umsatz des eigenen Online-Shops von 2018 auf 2019 sogar um 34 % gesteigert werden (vgl. ADIDAS AG 2020b: S. 9; PUMA SE 2020a: S. 116). Durch die Erhöhung des Eigenvertriebsanteils steigt somit, drittens, die Unabhängigkeit gegenüber anderen Teilnehmern der Wertschöpfungskette.

Seit circa 2015 wurde von Seiten der Sportartikelhersteller ein Strategiewechsel im Vertrieb von Schuhen bzw. im Umgang mit Handelskunden (B2B) eingeläutet. Als Folge durften bestimmte Warenssegmente nur noch von den Markenunternehmen selbst oder von ausgewählten Händlern angeboten werden.

„Channeling nennt man das. Mit diesem Channeling wird sehr genau gesteuert, dass insbesondere exklusive Produkte in einer Umgebung verkauft werden, wo sie eben auch genau diesen exklusiven Charakter erhalten können. Und damit sie [Sportartikelhersteller] nach wie vor exklusiv bleiben, wird das nur an wenigen Stellen passieren. [...] Der Unterschied ist – aus Sicht der Industrie betrachtet – natürlich der, dass dieser Vertriebsprozess [...] über den kleinteiligen Handel wahnsinnig aufwendig ist und unfassbar viel Zeit kostet. Und beides passt

nicht mehr in die Anforderung rein, die ein schneller, dynamischer Multikanal-Handel braucht“ (Interview 10 Handel: Absatz 25, 32).

Im Zuge dieses Channelings kam es zu einem weitreichenden Warenausschluss von Fachhändlern, der von einem großen medialen Aufsehen begleitet wurde (vgl. TROPF 2016, *Augsburger-Allgemeine.de*, erschienen am 30.03.2016; Interview 10 Handel: Absatz 25; Interview 8 Handel: Absatz 203; HOFER 2017, *Handelsblatt.com*, erschienen am 03.04.2017; RITZER 2017, *sueddeutsche.de*, erschienen am 06.12.2017). Die Zusammenarbeit mit dem Handel wird seitens der Sportartikelhersteller seitdem über die Größe der Aufträge sowie über die Möglichkeiten der Waren- und Markenpräsentation definiert. Da vor allem der inhabergeführte Fachhandel diesen Anforderungen aus Sicht der Sportartikelhersteller nicht mehr folgen kann, wird dieser beinahe vollständig aus der Warenkette ausgeschlossen. Ausnahmen stellen lediglich hoch spezialisierte Geschäfte dar (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 96 f.; Interview 2 Handel: Absatz 24; Interview 4 Handel: Absatz 88).

„Also Adidas, Nike lassen wir außen vor. Die schließen uns aus der Kette aus. Die wollen uns nicht, die beliefern uns auch nicht“ (Interview 4 Handel: Absatz 95).

Da Sportartikelhersteller die bekanntesten Schuhmarken der Branche darstellen, fürchtet der Fachhandel durch den Warenausschluss Einbußen im Umsatz sowie in der Attraktivität seiner Läden (vgl. Tabelle 14; Interview 1 Handel: Absatz 80 ff.; Interview 9 Handel: Absatz 79 ff.). Im Gegensatz zu Handelsunternehmen mit mehreren Filialen, die nach wie vor unter strengen Vorgaben, z.B. hinsichtlich der Produktdarstellung am PoS, Waren erhalten, stehen inhabergeführte Einzelhändler vor großen Herausforderungen. Die Warenbeschaffung kann nur noch über Drittanbieter, wie die Verbundgruppe ANWR oder Intersport, abgedeckt werden (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 169; Interview 10 Handel: Absatz 32).

Warenausschluss durch Sportartikelhersteller: Beschaffung und Logistik durch ANWR

Angesichts dieser Herausforderung hat sich die Einkaufsvereinigung ANWR als Bindeglied zwischen ihren Mitgliedern und den Sportartikelherstellern etabliert. Um dem Warenausschluss zu entgegnen, wird nun die Nachfrage angeschlossener Händler gebündelt und die Ware von der Einkaufsvereinigung erworben (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 66). Die Besonderheit dieser Dienstleistung liegt jedoch nicht in der Bündelung, sondern in der logistischen Abwicklung zwischen ANWR und Fachhändlern sowie der Produktdarstellung am PoS. Damit stationäre Fachhändler Schuhe von Sportartikelherstellern über die ANWR erhalten können, müssen diese ein vertikales Sneaker-Modul (sogenannte Sneakerwand) bei der Einkaufsvereinigung buchen. Diese Sneakerwand umfasst nur Produkte der Marken Adidas, Nike, Puma und Reebok und muss in vorgegebener Weise umgesetzt werden (vgl. ANWR GROUP 2018: S. 5). Ein Beispiel einer solchen Sneakerwand ist in der folgenden Abbildung 31 dargestellt.

Abbildung 31: Sneakerwand der ANWR in einem Einzelhandelsgeschäft



Quelle: ANWR SCHUH GMBH 2018

Die Schuhauswahl der Sneakerwand erfolgt über die ANWR bzw. die Sportartikelhersteller, wobei die gesamte Wand einmal im Quartal mit neuen Schuhmodellen ausgestattet wird. Die teilnehmenden Fachhändler haben somit keinen Einfluss auf das Sortiment des bestellten Moduls (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 50; Interview 5 Handel: Absatz 68 ff.; ANWR GROUP 2018: S. 5).

Für die Teilnahme am vertikalen Sneaker-Modul müssen Fachhändler technische Voraussetzungen in Form eines digitalen WWS erfüllen. Hintergrund ist dabei, dass jeder einzelne Schuhverkauf über das WWS registriert und automatisiert an die Einkaufsvereinigung rückgemeldet wird. Über ein Zentrallager der ANWR wird ein identisches Schuhpaar vorbereitet und wieder an den Händler geliefert. Die Versorgung der Einzelhandelsgeschäfte mit Schuhen wird durch die ANWR bzw. deren Logistikpartner übernommen (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 93 ff., 209 ff.; ANWR GROUP 2018: S. 5). Die Nachbestellung sowie die Lieferung der neuen Schuhpaare laufen so lange automatisiert ab, bis die zu Beginn der Saison vorgeordnete Menge des Händlers erschöpft ist oder ein neues Quartalssortiment ausgeliefert wird. Daraus ergibt sich für die Händler der Vorteil, jederzeit Ware in sämtlichen Größen bei gleichzeitig geringeren Lagerkosten im Geschäft zur Verfügung zu haben (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 211). Zudem ist es möglich, bei Ausverkauf der eigenen vorbestellten Ware auf die Bestände anderer Händler zuzugreifen, sofern diese die gewünschten Schuhe freigeben (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 208 ff.).

5.2.1.3 Zusammenführung: Sportartikelhersteller und Wertschöpfungskettenbeziehungen

Es wird deutlich, dass große Sportartikelhersteller das Phänomen der Disintermediation, also der Überspringung von Handelsstufen durch den eigenen Online-Direktvertrieb, anstreben bzw. dies gegenüber gewissen Handelsakteuren bereits umgesetzt haben. Die Aneignung der Vertriebsfunktion im Allgemeinen kann als funktionales Upgrading eingestuft werden (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 154).

Es bleibt festzuhalten, dass die Beziehungen zwischen Sportartikelherstellern und Handel nach Größe, Umsatzstärke und Repräsentationsmöglichkeiten der Handelspartner differenziert werden. Auf der einen Seite lässt sich erkennen, dass die Verbindung zwischen **inhabergeführten Fachhandelsunternehmen** und Sportartikelherstellern durch den Warenausschluss nahezu nicht mehr existent ist (Disintermediation). Laut Interviewpartner haben sich Einzelhändler inzwischen mit dieser Situation abgefunden (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 95; Interview 8 Handel: Absatz 203). Diese Wertschöpfungskettenverbindung ist somit nur noch in wenigen Einzelfällen vorhanden oder wird durch Drittanbieter wie die Verbundgruppe ANWR, die als Zwischenhändler auftritt, vollständig übernommen (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 88). Die Folge ist, dass die zunächst umgesetzte Disintermediation durch Sportartikelhersteller auch eine Intermediation, also das Aufkommen eines zusätzlichen Handelsakteurs, nach sich zieht. In diesem konkreten Fall agiert die **ANWR** nun als neuer Zwischenhändler (vgl. Abbildung 32). Die Beziehung zwischen Sportartikelherstellern und der ANWR konnte nicht abschließend bestimmt werden, da sich diese Kooperation zum Zeitpunkt der Erhebung noch in der Entstehungsphase befand.

Fachhandelsfilialisten werden aufgrund ihrer Absatzmenge weiterhin beliefert. Diese haben jedoch klare Vorgaben hinsichtlich der Markenpräsentation und der Schuhauswahl (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 169). Auch bezüglich der Digitalisierung sehen Experten die Sportartikelhersteller in einer dominierenden Rolle, indem eigene Standards hinsichtlich digitalem Bestell- und Informationsaustausch gesetzt und gegenüber Handelspartnern durchgesetzt werden (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 37). Sportartikelhersteller können somit als Lead Firm in dieser Wertschöpfungskettenverbindung bezeichnet werden (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 120). Aufgrund des einseitigen Machtgefälles kann diese als gebundene (captive) Beziehung bezeichnet werden.

Als Sonderfall kann die Beziehung zwischen Sportartikelherstellern und **Schuhdiscountern** gesehen werden. Vor allem von Deichmann konnten exklusive Verbindungen zu Sportartikelherstellern wie Adidas, Nike und Puma geschlossen und weiter ausgebaut werden (vgl. Interview 9 Handel: Absatz 83). Forciert wurde diese Zusammenarbeit durch die Akquisition des Sport- und Sneakerhändlers Snipes im Jahr 2011 mit deutschlandweit 37 Filialen. Dieser betreibt inzwischen über 230 Filialen in Europa (vgl. SKOP 2011, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 13.07.2011; NEUMANN 2019, *Schuhkuriere.de*, erschienen am 14.03.2019). In diesem Zuge wurde aus Expertensicht eine Priorisierung von Deichmann bzw. Snipes gegenüber dem Fachhandel durch Sportartikel-

hersteller deutlich (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 203). Eine genaue Analyse der Beziehung zwischen Sportartikelherstellern und Schuhdiscountern war wegen der fehlenden Interviewbereitschaft nicht abschließend möglich (vgl. Kapitel 4.2). Aufgrund der beidseitig erhöhten Abhängigkeit voneinander scheint es sich um eine Beziehung ohne eine stark ausgeprägte Machtungleichheit zu handeln. Unter Berücksichtigung der Markenstärke der Sportartikelhersteller ist am ehesten von einer modularen Governanceform auszugehen, in der Sportartikelhersteller die Funktion der Lead Firm übernehmen (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 155).

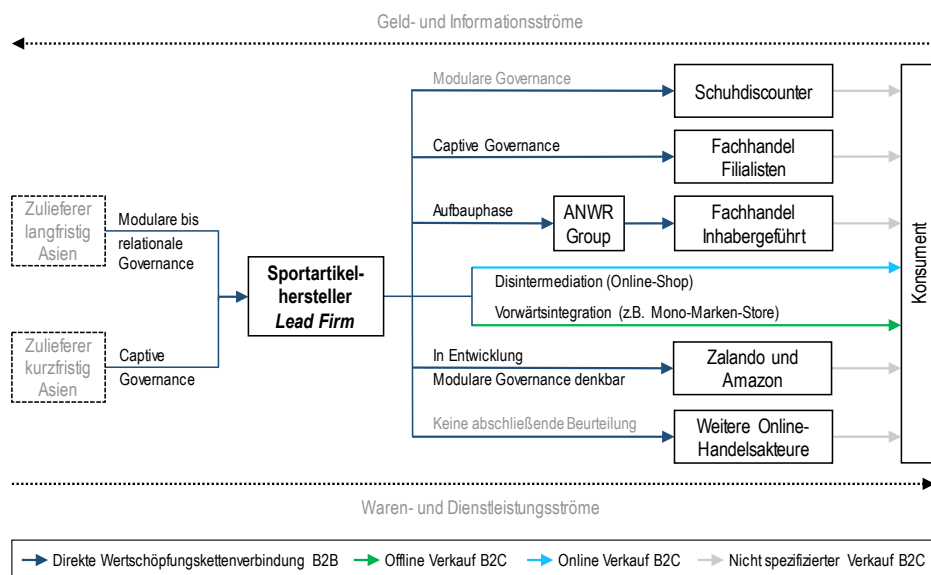
Das Verhältnis zwischen Sportartikelherstellern und im Zuge der Digitalisierung entstandenen Online-Händlern muss differenziert betrachtet werden. Aufgrund der Unternehmensgrößen, Warenmengen und Vertriebs- bzw. Digitalisierungsstrategien ist zunächst zwischen den großen Online-Plattformen Zalando sowie Amazon und weiteren Online-Handelsakteuren (Cyber- und Reintermediäre), wie z.B. Mirapodo.de, zu unterscheiden. Eine detaillierte Betrachtung dieser Akteure findet in Kapitel 5.3.3 statt.

In Bezug auf **Zalando und Amazon** lassen Unternehmensgröße und -umsatzmenge darauf schließen, dass größere Online-Plattformen eher Beziehungen auf Augenhöhe gegenüber Sportartikelherstellern innehaben als beispielsweise kleinere Online-Händler. Zudem konnte keine wesentliche Machtasymmetrie zwischen Sportartikelherstellern und den beiden Plattformen ausgemacht werden, zumal bereits einige gemeinsame Kooperationen und Projekte, wie der digitale Lageranschluss von Adidas an Zalando, umgesetzt wurden (vgl. SKOP 2015, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 01.12.2015). Dennoch zeigen die Experteninterviews auch, dass selbst größere Plattformen von einem (Teil-)Sortimentsausschluss betroffen sind. Ziel der Plattformen ist es daher, die Beziehungen in Zukunft so intensiv wie möglich zu gestalten, um an eine möglichst große Auswahl des Sortiments zu gelangen (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 66; Interview 8 Handel: Absatz 203). Dieser Umstand sowie die enorme Markenstärke der Sportartikelhersteller deuten darauf hin, dass Sportartikelhersteller auch gegenüber Online-Plattformen als dominierender Akteur auftreten. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Beziehung zwischen den beiden Akteuren weiterhin im Entwicklungsprozess befindet, ist eine finale Aussage über die Koordinationsform an dieser Stelle nicht möglich. Da beide Akteure besondere Fähigkeiten aufweisen, ist derzeit von einer modularen Governanceform auszugehen, in welcher Sportartikelhersteller als Lead Firm zu benennen sind (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 156).

Eine Analyse der Koordinationsform zwischen Sportartikelherstellern und den **weiteren Online-Handelsakteuren** erweist sich ebenfalls als schwierig. Wie in Kapitel 5.3.3 näher erläutert wird, handelt es sich bei dieser Akteursgruppe um eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmenstypen mit verschiedenen Strategieausrichtungen und Spezialisierungen. Daher ist eine Analyse der zutreffenden Governanceform aufgrund der hohen Individualität der einzelnen Partnerschaften nicht sinnvoll. Eine potenziell höhere Abhängigkeit der weiteren Online-Händler von den Markenwaren der Sportartikelhersteller als bei den Online-Plattformen Zalando und Amazon könnte auf eine Koordinationsform mit einer höheren Machtasymmetrie hindeuten.

Die folgende Abbildung 32 visualisiert den aktuellen Stand der Wertschöpfungskettenbeziehungen der Sportartikelhersteller. Die dargestellten WSK-Abläufe sollen die wesentlichen Entwicklungen der Akteure sowie ihrer Beziehungen beschreiben. Dunkelblaue Pfeile stellen direkte Unternehmensverbindungen dar, bei grauen Beschriftungen konnte die Beziehung nicht bzw. nicht abschließend festgestellt werden. Ergänzt wird die Systematik durch eine genauere Differenzierung des B2C-Handels. Grüne Pfeile repräsentieren den stationären Verkauf, hellblaue Pfeile den Online-Verkauf an Konsumenten. Zur besseren Übersicht wurde nur der B2C-Handel des betrachteten Akteurs, in diesem Fall Sportartikelhersteller, näher ausgewiesen. Die B2C-Konstellationen der übrigen Akteure werden in späteren Kapiteln dieser Arbeit in den Fokus rücken.

Abbildung 32: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen der Sportartikelhersteller



Quelle: verändert nach HERB / NEIBERGER 2021: S. 156; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.2.2 Klassische Hersteller

„Die meisten Hersteller, [...] die aus dem klassischen Schuhbereich kommen, sind Produktverliebte, Entwickler, Ingenieure will ich jetzt nicht sagen, aber Schuhmacher, Schuster! Die sind eher produktionsgetrieben“ (Interview 10 Handel: Absatz 25).

5.2.2.1 Produktion und Zulieferer

Unabhängig vom Vertrieb, der im nachfolgenden Unterkapitel näher thematisiert wird, ist bei allen klassischen Herstellern die Strategie zu erkennen, möglichst viele Wertschöpfungskettenprozesse selbst zu übernehmen, um den Gesamtprozess besser kontrollieren zu können. Dies schließt beispielsweise Forschung & Entwicklung sowie die Kollektionserstellung ein (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 57 f.; Interview 4 Industrie: Absatz 34). Hinsichtlich der Produktion zeigen die Experteninterviews, dass sich die bekannten Vorgänge der Standortverlagerung in Länder mit geringerem Lohnniveau weitestgehend bestätigen lassen. Allerdings zeichnen sich in Bezug auf die Organisation dieser Produktionsstätten zwei Gruppen von Herstellern ab.

Zum einen unterhält die Mehrzahl an Unternehmen eigene Fabriken und Produktionsanlagen. Diese befinden sich zumeist in Eigenbesitz oder werden durch Tochterunternehmen betrieben. Als Gründe werden die direkte Kontrolle über den gesamten Produktionsablauf sowie die Unabhängigkeit von weiteren Akteuren genannt (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 52 ff.; Interview 7 Industrie: Absatz 23; Interview 8 Industrie: Absatz 15 ff.).

„Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Umsetzung der selbst entwickelten Produkte in eigenen Produktionsstätten am effektivsten, am gesichertsten funktioniert. Inklusive des ganzen Know-hows, was dann im Hause bleibt. [...] Sie haben diese ganze Prozesskette selbst im Griff inklusive des Qualitätsmanagements. Und Sie können dann a) wesentlich schneller reagieren und haben b) die Finger dort in den Wunden, wo es ab und zu einmal wehtut. Und dann können Sie, ohne zu fragen, agieren. Sie sind nicht abhängig von Fremdlieferanten mit ihren Lieferzeiten“ (Interview 3 Industrie: Absatz 52 ff.).

Die Produktionsstandorte dieser Hersteller befinden sich überwiegend in Osteuropa (Bosnien, Kroatien, Polen, Rumänien, Slowakei und Ungarn) sowie teilweise in Westeuropa (Portugal, Spanien), Nordafrika (Tunesien) oder Asien (Bangladesch, China, Indien, Kambodscha, Vietnam). In Zentraleuropa, wie z.B. Deutschland, befinden sich nur in wenigen Ausnahmefällen Produktionsstandorte (vgl. Interview 7 Industrie: Absatz 23; Interview 3 Industrie: Absatz 39; Interview 8 Industrie: Absatz 15; Interview 1 Industrie: Absatz 23). Die Produktionsstätten sind somit weitestgehend in den Unternehmen integriert, die Beziehung entspricht folglich einer hierarchischen Governanceform.

Externe Zulieferbeziehungen existieren fast ausschließlich im Bereich Rohwaren. Allerdings werden auch hier detaillierte Vorgaben und hohe Kontrollmaßnahmen von den Herstellern durchgesetzt, indem entweder eigene Mitarbeiter in den Zulieferbetrieben selbst stationiert oder sämtliche Rohwaren in einem Zentrallager des Herstellers gesammelt und dort vor der Weiterverarbeitung überprüft werden (vgl. Interview 7 Industrie: Absatz 19; Interview 8 Industrie: Absatz 17; Interview 1 Industrie: Absatz 24). Der hohe Durchsetzungsgrad an Standards und Vorschriften sowie die hohen Kosten für die Umsetzung der Standards bzw. für das Monitoring lassen auf eine deutliche Machtasymmetrie schließen. In der Regel liegt dabei eine gebundene bzw. captive Governancestruktur vor.

Zum anderen sind Unternehmen anzuführen, die über keine eigenen Produktionsanlagen verfügen und die Produktion an Fremdunternehmen oder Kooperationspartner ausgelagert haben. An dieser Stelle wird jedoch ebenfalls großer Wert auf die Kontrolle über die Produktion sowie auf die Produktqualität gelegt, indem unternehmenseigene Mitarbeiter an den Produktionsstandorten beschäftigt sind. Auffällig ist, dass sich diese Produktionsstandorte fast ausschließlich in Asien und nur zu einem geringen Teil in Europa befinden (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 22; Interview 4 Industrie: Absatz 33 ff.; HERB / NEIBERGER 2021). Aufgrund der zum Teil enormen Kontrollinstanzen sowie der genauen Vorgaben und Spezialisierungswünsche kann die Beziehung als captive Governanceform bezeichnet werden. Klassische Markenhersteller treten hier als Lead Firms auf.

„Naja, das sind nicht unsere eigenen Fabriken, wobei wir in einigen Fabriken beteiligt sind. [...] Also ich lasse jetzt nicht irgendjemanden mein Produkt entwickeln und der produziert das dann, sondern wir entwickeln es und wir produzieren dort. Wir haben genügend Leute, die vor Ort sind und das kontrollieren. Und an einigen Fabriken sind wir ja auch beteiligt, sprich: Jetzt nur produzieren lassen, das können Sie vielleicht im Sneaker-Bereich machen, aber nicht bei den Produkten, die wir herstellen. Da brauchen Sie 100-prozentige Kontrolle“ (Interview 4 Industrie: Absatz 38).

Entwicklungs- und Herstellungsdauer

Die Herstellungsdauer der Produkte hängt bei klassischen Herstellern von der Entwicklungsphase des jeweiligen Schuhs ab. Handelt es sich um ein bereits entwickeltes Schuhmodell, so wird die Dauer zwischen Bestellung und verkaufsfertigem Zustand auf wenige Wochen geschätzt. Demgegenüber dauert die Entwicklung und Fertigung eines neuen Schuhmodells mehrere Monate bis hin zu einem Jahr (vgl. Interview 8 Industrie: Absatz 23 ff.; Interview 3 Industrie: Absatz 33 ff.).

„Bei vielen Produkten sind das so acht Monate, bei einigen Produkten sind es aber auch nur sechs Wochen. Das hängt sehr davon ab, in welcher Lifecycle-Phase das Produkt gerade ist. Es gibt Produkte, die laufen fast jahrelang unverändert. Es gibt aber auch Produkte, die laufen nur zwei, drei Monate oder so etwas“ (Interview 6 Industrie: Absatz 67 f.).

Als Gründe für die lange Dauer werden die hohe Komplexität eines Schuhs, z.B. im Gegensatz zur Textilbranche, die Anfertigung von speziellen Fertigungswerkzeugen sowie die Beschaffung der Rohwaren genannt (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 70 f.; Interview 3 Industrie: Absatz 33). Zudem ist eine schnellere Umsetzung laut Interviewpartner aufgrund des zweigeteilten Kollektionsrhythmus für Frühjahr/Sommer und Herbst/Winter oftmals nicht notwendig (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 75; Interview 4 Industrie: Absatz 40).

Die Fertigungsdauer könnte in den nächsten Jahren durch neue Technologien deutlich kürzer gestaltet werden. Von großem Nutzen ist dabei die Digitalisierung der Prototypentwicklung in Verbindung mit der Möglichkeit, diese per 3D-Druck umgehend

überprüfen zu können. Diese Vorgehensweise soll es möglich machen, bis zu acht Wochen hinsichtlich Design- und manuellen Fertigungsprozessen einzusparen. Besonders eignet sich dies bisher für alle synthetischen Schuhbestandteile. Da Komponenten aus Leder bislang noch nicht per 3D-Druck umgesetzt werden können, stehen einige Hersteller dieser Verfahrensweise sehr kritisch gegenüber (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 43; Interview 4 Industrie: Absatz 43 ff.; Interview 5 Industrie: Absatz 55 ff.; Interview 8 Industrie: Absatz 109 ff.). Abgesehen von der Prototypentwicklung wird die Schuhproduktion bisher nur in geringem Maße von der Digitalisierung bzw. von neuen Technologien beeinflusst. Die Herstellung von Schuhen erfolgt nach wie vor zu einem Großteil auf manueller Basis, teilweise auch in standardisierten Fertigungsanlagen. Dies verdeutlicht die Auslagerung der Produktion in Länder mit einem geringen Lohnniveau (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 133; HERB / NEIBERGER 2021: S. 153).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass klassische Hersteller ein größtmögliches Maß an Kontrolle hinsichtlich der Fertigungswertschöpfungsprozesse anstreben. Die zentralen Gründe hierfür sind Unabhängigkeit und strukturelle Vorteile. Umgesetzt wird dies durch die Übernahme sämtlicher Prozesse durch die Hersteller selbst oder durch strenge Vorgaben und genaue Qualitätsprüfungen bei Zulieferern oder Produktionspartnern. Hinsichtlich der Produktion spielen neue Technologien bzw. die Digitalisierung aufgrund des Lederschwerpunktes noch eine untergeordnete Rolle.

5.2.2.2 Strategie, Vertrieb und Digitalisierung

Klassische Hersteller blicken in Deutschland auf eine lange Tradition, vor allem in Symbiose mit dem stationären Fachhandel, zurück. Laut den Expertengesprächen nimmt der Fachhandel auch heute noch einen zum Teil hohen Stellenwert für klassische Hersteller ein (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 59 f.; Interview 6 Industrie: Absatz 35 f.; Interview 7 Industrie: Absatz 30 f., 153). Dennoch befinden sich klassische Hersteller gegenwärtig hinsichtlich ihrer zukünftigen Ausrichtung in einer Phase der Neuorientierung (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 23). Dabei spielt der (fehlende) Digitalisierungsfortschritt des Fachhandels eine wichtige Rolle in der Neubewertung der langjährigen Beziehung.

Digitalisierung im Fachhandel aus Herstellersicht

Die Schuhbranche basiert im Fachhandel und über weite Teile der Industrie hinweg trotz fortschreitender Digitalisierung überwiegend auf analogen Abläufen (vgl. Interview 1 Industrie: Absatz 30; Interview 4 Industrie: Absatz 20 ff.). Der Fachhandel ist an dieser Stelle in zwei Gruppen von Akteuren zu unterteilen. Während zum einen Filialisten bzw. größere Einzelhandelsketten versuchen, digitale Strukturen zu etablieren, stehen inhabergeführte Einzelhandelsunternehmen oftmals am Anfang dieser Umstellung (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 45; Interview 7 Handel: Absatz 27, 59). Laut Herstellerangaben hat sich ein Großteil des Handels zu spät oder falsch mit Modernisierungsmaß-

nahmen auseinandergesetzt, um nun davon profitieren zu können (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 22). Dabei nimmt die Digitalisierung in den Augen der Hersteller eine zentrale Rolle ein, anhand derer „*sich ganz klar die Spreu vom Weizen trennen*“ wird (Interview 7 Industrie: Absatz 153).

Der Digitalisierungsrückstand im inhabergeführten Handel lässt sich anhand verschiedener Komponenten nachvollziehen. Als ein zentrales Problem werden der über Jahre aufgebaute Investitionsstau bzw. fehlende finanzielle Ressourcen gesehen, wobei anstehende Generationenwechsel häufig mit dieser Herausforderung verbunden sind (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 21; Interview 7 Handel: Absatz 28 ff.; Interview 8 Industrie: Absatz 42). Außerdem erschwert die zum Teil stark vertretene Verweigerung von Digitalisierungsprozessen die Situation zusätzlich (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 39).

Als ein zentraler Kritikpunkt wird der Umgang des stationären Fachhandels mit digitalen WWS genannt. Diese werden nicht flächendeckend eingesetzt, unter anderem da einige Fachhändler dies bewusst ablehnen (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 76; Interview 8 Industrie: Absatz 39):

„Ich verzichte bewusst darauf, weil ich in das Lager gehen und die Schuhe körperlich holen will. [...] Aber im Moment schließe ich das deshalb aus, weil die Nachteile die propagierten Vorteile extrem überwiegen. Allein die Kosten einer elektronischen Lagerhaltung. Das ist enorm“ (Interview 9 Handel: Absatz 56 ff.).

Der Einsatz eines WWS ist nach Meinung der Experten jedoch essenziell, um Warenbeschaffung, interne Logistik und kundenorientierten Abverkauf leisten zu können. Im Mittelpunkt steht die Identifizierung von Einkaufstrends (sogenannte „Renner“ und „Penner“) und die Optimierung künftiger Kollektionen im Dialog mit den Herstellern (vgl. Interview 8 Industrie: Absatz 39). Der Austausch bezüglich der Abverkaufszahlen scheint aus Herstellersicht ein kritischer Faktor zu sein, da inhabergeführte Fachhandelsunternehmen diese oftmals nicht preisgeben wollen (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 49; Interview 6 Handel: Absatz 103; Interview 7 Industrie: Absatz 63). Grund dafür ist die Befürchtung, Herstellern zur Unabhängigkeit vom Handel zu verhelfen (vgl. Interview 9 Handel: Absatz 49). In Einzelfällen ist die Angst vor der Datenweitergabe sogar ein zentraler Antrieb gegen die Einführung eines WWS.

Daneben zeigt sich die Problematik, dass im Fachhandel eine Vielzahl unterschiedlicher WWS eingesetzt wird und die Verwaltung von Artikelnummern unsauber betrieben wird (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 87). Eigenständige Artikelnummernvergaben der Händler sorgen ferner für inkompatible Anschlüsse an die Hersteller (vgl. Kapitel 3.4.2).

„Ein Gros des Handels ist heute nicht in der Lage, das [automatisierte Auftragsverwaltung per WWS] abzubilden, sondern tippt das, was unser Außendienst bereits in seiner IT eingegeben hat, nochmal manuell in seine IT ein. Dadurch entstehen Fehler, dadurch entstehen Unstimmigkeiten, etc. Und er weiß eigentlich

erst zu einem relativ späten Zeitpunkt, was er schlussendlich eingekauft hat“ (Interview 8 Industrie: Absatz 39).

Trotz verschiedener Initiativen von Handels- und Industrieverbänden sowie von Einkaufsvereinigungen wird der elektronische Datenaustausch mit der Industrie im Handel nur schwerlich akzeptiert (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 35). Dementsprechend erfolgt die Produktbestellung (Order) durch Fachhändler in der Regel auf Schuhmessen, in Showrooms oder gar in Face-to-Face-Gesprächen mit Vertretern eines Herstellers statt in elektronischer Form über standardisierte Prozesse. Ein Austausch über EDI, den viele Akteure in der Theorie als vorteilhaft und attraktiv ansehen, findet in sehr geringem Ausmaß statt. So berichten Herstellerunternehmen von maximal 10 bis 50 angeschlossenen Händlerunternehmen, die Bestellungen über EDI aufgeben (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 50 ff.; Interview 8 Industrie: Absatz 39). Schätzungen aus dem Handel zufolge sind etwa 20 % aller stationären Einzelhändler EDI-fähig (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 52 ff.). Dementsprechend finden sich einige Händler, die über digitale Systeme zur Warenbeschaffung und -lagerung verfügen. Vor allem für Filialisten bieten sich große Vorteile, da gelagerte Produkte von allen Filialen abgerufen, gesteuert und schließlich über Multi- oder Cross-Channel-Strategien angeboten werden können (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 23 ff., 38; Interview 7 Handel: Absatz 55).

Demgegenüber weisen auch Hersteller Schwächen bezüglich der elektronischen Datenverarbeitung auf, weil einige Hersteller bewusst darauf verzichten oder sich noch im Aufbauprozess befinden (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 76; Interview 4 Industrie: Absatz 61). Händler weisen zudem darauf hin, dass die für sie erforderlichen Prozesse oftmals nicht von der Industrie abgebildet werden können (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 113; Interview 6 Handel: Absatz 38).

„Ich erteile eine Order. Der Vertreter hackt diese Order in sein System ein. Ich wäre ja heilfroh, wenn das anschließend datentechnisch in meine Warenwirtschaft eingepflegt werden würde“ (Interview 4 Handel: Absatz 61).

Die Industrie ist sich über weite Strecken bewusst, als Akteur zu spät in diese Richtung vorgegangen zu sein (vgl. Interview 8 Industrie: Absatz 46). Allerdings verzichten Hersteller zum Teil absichtlich auf die Umsetzung von EDI, da andere Optionen als sinnvoller eingestuft werden. So werden beispielsweise B2B-Online-Shops im Format eines B2C-Shops für Einzelhändler gefördert.

„Also EDI war ein Riesenthema. Ist jetzt, würde ich sagen, auf dem Rückmarsch. Wir haben zum Beispiel die Entwicklung von einem B2B-Shop vorangetrieben, wo sich unsere Kunden unser ganzes Lager mit Shop-Bildern – wie wenn ich in einem B2C-Shop wäre – ansehen können und jeweils einzeln nachbestellen können, was sie wollen“ (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 61).

Eng verbunden mit den Themen WWS und EDI ist das Konzept der digitalen Regalverlängerung. Dieses stellt eine Kooperation zwischen Industrie und stationärem Handel dar, bei der stationäre Händler auf die virtuellen Lager von Herstellern zugreifen können, um Produkte, die derzeit nicht im Geschäft vorhanden sind, nachzubestellen oder

direkt zum Kunden senden zu lassen. Hintergrund des Konzeptes ist es, die Sortimentsbreite und -tiefe des Online-Handels auch in stationären Ladengeschäften darstellen zu können, da Fachhändler in der Regel nur über begrenzte Lagergrößen verfügen (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 38; Interview 8 Industrie: Absatz 48). Einen Spezialfall der digitalen Regalverlängerung stellen sogenannte Never-Out-of-Stock (NOS) Programme dar, die dem stationären Handel die dauerhafte Verfügbarkeit wichtiger Basisartikel garantieren sollen (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 68). Obwohl das Projekt der digitalen Regalverlängerung bereits 2016 in die Praxis umgesetzt wurde, ist die Teilnahme von Herstellern und Händlern sehr gering. Auf Handelsseite fehlen zum einen Technologie- und Digitalisierungsprozesse (z.B. WWS), um die Umsetzung möglich zu machen. Zum anderen weisen Händler auf enorme Kosten und den Zeitaufwand hin, da für jeden Hersteller ein individuelles System nötig ist (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 83; Interview 8 Industrie: Absatz 48). Aus Sicht der Industrie gestalten sich NOS-Programme aufgrund der Lagerhaltungskosten und Vorproduktion problematisch. Um Ware dauerhaft verfügbar zu haben, muss über die von den Händlern vorgeordnete Verkaufsmenge hinaus produziert werden. Besonders bei Saisonware stellt sich die Frage, wer das Risiko bzw. die anfallenden Mehrkosten einer Überproduktion trägt (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 85; Interview 2 Handel: Absatz 33; Interview 6 Handel: Absatz 128).

Eine weitere Problemstellung lässt sich im Bereich des digitalen Marketings erkennen. Die Interviews zeigen, dass eine Vielzahl inhabergeführter Handelsunternehmen Konsumentenkontakt und -werbung auf zu geringem Niveau verfolgt (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 39; Interview 10 Handel: Absatz 70). Fehlende CRM-Systeme hemmen den richtigen Umgang mit Konsumenten. Fehlendes Basiswissen rund um die Thematik Datenschutz, besonders bezüglich der seit 2018 geltenden Europäischen Datenschutz-Grundverordnung, stellt Fachhändler vor weitere Herausforderungen (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 70; BMWI 2020b). Dies führt dazu, dass inhabergeführte Fachhändler oftmals über keine oder eine schlecht organisierte Kundenansprache verfügen (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 29 ff.).

„[...] ich glaube, 80 % der Händler haben noch keinen sauberen Google-Eintrag, die haben noch keinen sauberen Kommunikationsweg wie Facebook und die haben noch keine eigene Homepage“ (Interview 4 Handel: Absatz 41).

Filialisten hingegen sind darauf bedacht, die gesamte Bandbreite an Marketingmaßnahmen auszuschöpfen, indem sie neben einer eigenen Webseite sehr gezielte Werbung auf unterschiedlichen Kanälen platzieren. Google Ads, soziale Medien oder Displaybanner auf fremden Webseiten werden dabei als effektivste Formen der digitalen Werbung genannt. Als Datengrundlage werden erhobene Kundendaten sowie daraus errechnete Prognosemodelle verwendet. Ferner werden sogar Ansätze in der Nutzung von Mobilfunkgeräten getestet, um beispielsweise potenzielle Konsumenten auf stationäre Geschäfte in der Umgebung aufmerksam zu machen (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 74; Interview 6 Handel: Absatz 17 ff., 63 ff.; Interview 7 Handel: Absatz 60).

Die Ausführungen machen deutlich, dass die Digitalisierung stationäre Handelsunternehmen sowohl vor extern als auch vor intern induzierte Herausforderungen stellt. Dies hat zu einem Wandel der Vertriebsstrategie der klassischen Hersteller geführt. Angesichts der Digitalisierungsproblematik der inhabergeführten Fachhändler und deren schrumpfenden Betriebsanzahl versuchen einige Hersteller nun, das eigene Portfolio zu erweitern (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23; Interview 2 Industrie: Absatz 35 ff.). Dies betrifft im Wesentlichen die Diversifizierung der Vertriebsmöglichkeiten zum einen durch die Partnerschaft zu Online-Händlern sowie zum anderen durch den Ausbau des Eigenvertriebs, in besonderem Maße durch Online-Shops.

Diversifizierung des Vertriebs I: Online-Händler als neue Partner klassischer Hersteller

Digitalisierung und Internet ermöglichten es, dass sich eine Vielzahl von Online-Händlern am Schuhmarkt etablieren konnte. Dies versetzte klassische Hersteller in die Lage, sich neue schnell wachsende Geschäftspartner erschließen zu können.

Speziell die Partnerschaft zu den großen Online-Plattformen Zalando und Amazon spielt seit wenigen Jahren eine bedeutende Rolle für klassische Hersteller. Auf der einen Seite stellen die beiden Akteure wichtige Kunden für viele Hersteller dar, nur wenige Hersteller lehnen eine Zusammenarbeit grundsätzlich ab (vgl. Interview 1 Industrie: Absatz 35; Interview 2 Industrie: Absatz 172; Interview 3 Industrie: Absatz 97; Interview 6 Industrie: Absatz 88, 100; Interview 7 Industrie: Absatz 76; Interview 8 Industrie: Absatz 81 ff.). In Bezug auf Zalando und Amazon sehen klassische Hersteller ein enormes Wachstumspotenzial, da eigene Verkaufszahlen durch die beiden Online-Plattformen in der Regel deutlich gesteigert werden (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 88).

„Wir haben irgendwann angefangen, gerade auch Amazon [...] mit aufzunehmen und seitdem wächst dieser Bereich spektakulär. Wie bei keinem anderen Kunden“ (Interview 8 Industrie: Absatz 82).

Zurückzuführen ist dies unter anderem auf die fortschrittliche Sichtweise der Online-Plattformen hinsichtlich der Konsumenten. Die Analyse von Verkaufsdaten und Konsumentenwünschen spiegelt sich auch im Einkaufsverhalten der Plattformen bei den Herstellern wider. Im Gegensatz dazu scheinen stationäre Händler verschlossener und weniger innovativ bezüglich der Saisonbestellung ihrer Produkte zu sein (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 98 ff.; Interview 8 Industrie: Absatz 82 ff.).

„Wenn die ganze Branche jammert, bei Zalando oder bei Amazon wird halt nicht gejammert. Weil die anders einkaufen, weil sie wissen, wie ihre Kunden ticken, weil sie neu denken, weil sie nichts vom Wetter abhängig machen, etc. [...] Wenn ich heute zu einer Order gehe, dann sind diese Einkäufer [der Plattformen] dermaßen gut vorbereitet, indem was sie einkaufen wollen, also kann man mit dem stationären Handel überhaupt nicht vergleichen, weil die überhaupt keine Daten haben, die haben nur Abverkaufszahlen, wissen aber nicht, was die Kunden wollen. Und das macht den Riesenunterschied aus“ (Interview 8 Industrie: Absatz 84).

Dennoch ist auffällig, dass die Gesprächspartner in manchen Fällen sehr genau zwischen Zalando und Amazon differenzieren. So wird die Zusammenarbeit mit Zalando als Partnerschaft bzw. Kooperation beschrieben. Beispielsweise stellt Zalando Herstellern Analyse-Tools zur Verfügung, um die eigenen Kollektionsentwicklungen zu optimieren (Interview 2 Industrie: Absatz 100). Während Zalando um eine Vernetzung innerhalb der Branche bemüht ist, merken Gesprächspartner an, dass Amazon stärker umsatz- als produktorientiert handelt (Interview 2 Industrie: Absatz 100). Dadurch ergibt sich bei Amazon zwangsläufig eine gewisse Verslossenheit gegenüber den Marktakteuren und bezüglich der verfolgten Strategie des Unternehmens (vgl. Interview 8 Industrie: Absatz 91).

Auf der anderen Seite stellen beide Plattformunternehmen auch ein gewisses Risiko für die Industrieunternehmen dar. Aufgrund hoher Vertriebsmengen sind beide Akteure oftmals die mitunter größten Abnehmer der Hersteller. Diese Geschäftsbeziehungen sind zum Teil so rasant gewachsen, dass an einigen Stellen sogar Abhängigkeitsverhältnisse für Hersteller drohen oder sogar bereits vorherrschen (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 96; Interview 6 Handel: Absatz 30; Interview 7 Handel: Absatz 85).

„[...] aber wir empfinden die Zusammenarbeit mit Amazon – Stand heute – als gut, sind uns aber auch darüber im Klaren, dass, wenn sie in der Geschwindigkeit weiterwachsen, wir irgendwann Gespräche mit denen haben werden, die wahrscheinlich nicht so angenehm sein werden“ (Interview 8 Industrie: Absatz 86).

Neben finanziellen Risiken zeigt sich bereits in anderen Teilen der Zusammenarbeit, dass die Beziehung von Seiten der Plattformen dominiert wird. Beispielsweise geben sowohl Zalando als auch Amazon die Art und Weise der Kommunikation mit klassischen Herstellern vor. Beide Plattformunternehmen haben bereits eigene Systeme und Standards der elektronischen Datenübertragung festgelegt und in ihre Abläufe implementiert. B2B-Geschäftspartner müssen sich aufgrund der Wichtigkeit der Plattformen hinsichtlich der Warenmenge an deren Vorgaben halten, um die Beziehung aufrecht zu erhalten (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 37 ff.). So liefern z.B. klassische Hersteller nicht nur Waren, sondern auch Daten und Informationen in der Regel genau nach den Vorgaben (Schnittstellenvorgaben, Datenformat etc.) der Online-Plattformen (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 46). Zum Teil werden selbst Produktbeschreibungen von den Herstellern vorbereitet (vgl. Interview 7 Industrie: Absatz 127 ff.).

„Und Amazon oder auch Zalando juckt das überhaupt nicht. Die haben eine Größe, wo du [...] alles aufbereitest für ihre Daten. Also du hast keine Chance. Diese Anforderungen...“ (Interview 2 Industrie: Absatz 48).

Abgesehen von den beiden genannten Plattformen haben sich weitere Online-Handelsakteure am Markt etablieren können. Die Mehrheit stellen Pure Online Shops bzw. hybride Online-Shops dar. Diese lassen sich zum Teil inhaltlich schwer voneinander trennen, da vor allem Katalog- und Internetversandhandel ineinander übergehen (vgl.

NEIBERGER 2020b: S. 44). Darunter befinden sich unter anderem Otto.de sowie die Ableger der Otto Group, wie beispielsweise mirapodo.de, Baur.de oder aboutyou.de, die mit Herstellern ein partnerschaftliches Verhältnis pflegen (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 100; Interview 7 Industrie: Absatz 106; Kapitel 5.3.3). Gegenüber Herstellern tritt Otto selbst als klassischer Intermediär auf, weswegen das Verhältnis zwischen Industrie und Otto bei den Gesprächspartnern deutlich weniger im Vordergrund steht als bei Zalando und Amazon. Dennoch wird Otto als guter und gleichwertiger Partner beschrieben (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 100). Die Beziehung zwischen Industrie und dem Unternehmen Otto mit dessen Ablegern wird von den Gesprächsteilnehmern, z.B. hinsichtlich Warenbeschaffung oder Umsetzung von Standards, als gleichwertig beschrieben. Es zeichnet sich kein Machtgefälle ab.

Darüber hinaus scheinen sogenannte Shopping-Clubs, wie Vente-Privee (heute: Veepee), Brands4Friends oder Best Secret, in der Schuhbranche eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Für Hersteller können diese jedoch für punktuelle Verkäufe geeignet sein, da kurzfristig hohe Verkaufszahlen und Werbeeffekte erzeugt werden können (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 24 ff., 30).

Als Folge der Zusammenarbeit mit Online-Händlern kann festgehalten werden, dass sich bei klassischen Herstellern eine Erwartungshaltung gegenüber dem stationären Fachhandel aufgebaut hat, die bislang nicht flächendeckend erfüllt werden kann. Dies betrifft sowohl die bereits thematisierten Modernisierungs- und Digitalisierungsprozesse im Verkaufs- und Marketingapparat als auch eine innovative Betrachtungsweise des Produkts Schuh und den damit verbundenen Kundenwünschen (vgl. Interview 8 Industrie: Absatz 84).

Im Gegensatz zu inhabergeführten Fachhändlern werden Online-Händler hinsichtlich des Daten- und Informationsaustausches als sehr offen beschrieben (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 74; Interview 8 Industrie: Absatz 39 ff., 82 ff.). Somit stellen Online-Händler, besonders große Plattformen, eine immer wichtigere Datengrundlage für klassische Hersteller dar (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 78). Es zeigt sich, dass Hersteller Kundendaten nicht mehr über den stationären Fachhandel, sondern vermehrt über Online-Händler, eigene Vertriebsmöglichkeiten (siehe unten) oder Drittanbieter (Anlysedienstleister) generieren (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 78 ff.). So ist es nicht verwunderlich, dass der inhabergeführte Fachhandel, der den Online-Handel oftmals als wesentliches Problem für die Schieflage stationärer Geschäfte heranzieht, eine zunehmende Abwendung der Hersteller von Fachhändlern hin zu Online-Händlern fürchtet (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 85, 92; Interview 9 Handel: Absatz 31 ff.).

Diversifizierung des Vertriebs II: Eigene Online-Shops

Ähnlich zu Sportartikelherstellern ist auch auf Seiten klassischer Hersteller ein zum Teil starker Ausbau des Eigenvertriebs, vor allem der eigenen Online-Shops, anzuführen. Im Laufe der Untersuchung zeichneten sich diesbezüglich jedoch zwei verschiedene Herangehensweisen ab.

Auf der einen Seite existiert eine Gruppe fachhandelsnaher Hersteller, die sich gegen eigene Vertriebsmöglichkeiten positionieren und den Warenverkauf an Konsumenten als Aufgabe des Handels betrachten (vgl. Interview 1 Industrie: Absatz 26; Interview 3 Industrie: Absatz 17).

„Wir sind im Kern ein Schuhhersteller, der dem Handel nicht zeigen möchte, dass er der bessere Händler sein kann. Wir haben unsere Kompetenzen im Bereich Kollektionserstellung/Produktion und haben uns frühzeitig davon verabschiedet, eigene Einzelhandelskonzepte zu erstellen“ (Interview 8 Industrie: Absatz 31).

In diesen Fällen werden eigene Online-Shops oftmals entweder als Online-Werbe-kanal mit direkter Weitervermittlung an Handelspartner genutzt oder sogar von Handelspartnern selbst unter dem Markennamen betrieben (vgl. Tabelle 15). Außerdem wiesen Gesprächspartner darauf hin, dass der Direktvertrieb in der Regel mit Mehraufwand und Kosten verbunden ist. Dazu zählen die Umstellung sämtlicher Prozesse auf den Endkunden, die dementsprechende Kommunikation (Bestellung, Abwicklung, Versand, Retoure etc.), die Warenlagerung sowie die Kosten für zusätzliches Personal (vgl. Interview 3 Industrie: Absatz 90).

Auf der anderen Seite führt die Mehrheit an Herstellerunternehmen verschiedene Vertriebswege parallel aus, handelt entsprechend diversifizierungsfördernd (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 110). Hier ist die Stärke des eigenen Direktvertriebs sehr heterogen: Während viele Unternehmen noch sehr geringe B2C-Verkäufe aufweisen, setzen die Spitzenreiter bereits bis zu 25 % aller Verkäufe selbst ab. Während die meisten Hersteller zumindest einen eigenen Online-Shop besitzen, betreiben größere Unternehmen zusätzlich eigene stationäre Mono-Marken-Stores oder sogar Factory Outlets (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 72; Interview 5 Industrie: Absatz 110; Interview 7 Industrie: Absatz 28 f., 63). Die Gründe für eigene B2C-Kanäle sind vielfältig. Neben dem margenfreien Verkauf sowie der damit verbundenen Umsatz- und Gewinnmöglichkeit wird der direkte Kontakt zum Konsumenten als Hauptkriterium angeführt (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 75 ff.; Interview 6 Industrie: Absatz 19). Dieser ermöglicht Rückschlüsse auf das Konsumentenverhalten, die Kollektionsentwicklung und zukünftige Trends (Interview 5 Industrie: Absatz 110; Interview 7 Industrie: Absatz 29).

„Ganz wichtig ist der direkte Kontakt zu den B2C-Kunden. Dieser würde ohne eigenen Online-Shop nur bedingt bestehen, da durch das B2B-Geschäft die Händler zwischen den Endkunden und [eigener Unternehmensname] stehen würden und [eigener Unternehmensname] keinerlei Anspruch auf die Kundendaten hätte. Die Auswertung der Kundendaten ist für diverse Zwecke wertvoll. Zum einen kann [eigener Unternehmensname] somit durch gezieltes Kundenfeedback Einfluss auf die Kollektionsentwicklung, Ausrichtung der Marke sowie auf diverse Marketingaktivitäten nehmen. Zum anderen obliegen Markendarstellung sowie Imagetransfer der Steuerung und Kontrolle durch [eigener Unternehmensname]“ (Interview 7 Industrie: Absatz 63).

Neben dem direkten Kundenkontakt ist es aus Sicht der Hersteller in der heutigen Zeit unumgänglich, sich im Internet durch einen eigenen Online-Shop als Marke zu präsentieren, um Image und Botschaft zu stärken (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 140; Interview 6 Industrie: Absatz 19; Interview 7 Industrie: Absatz 63).

Folgen der Diversifizierung durch klassische Hersteller

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass sich klassische Hersteller in einer Phase der Neuausrichtung befinden. Diese sehen sich oftmals durch die Schieflage des Fachhandels gezwungen, Marketing und Vertrieb durch neue bzw. eigene Aktivitäten abzusichern (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 94; Interview 4 Industrie: Absatz 49). Dieses Vorgehen sorgte vor allem zwischen inhabergeführten Fachhändlern und klassischen Herstellern innerhalb der letzten Jahre für einen Vertrauensverlust bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 37).

„Auf der einen Seite sind die [klassische Hersteller] natürlich noch daran interessiert, uns als Händler zu haben. Aber auf der anderen Seite versuchen sie, ihr eigenes Süppchen zu kochen. Sprich mit eigenen Online-Shops und eigenen Ideen und eigenen Stores. Und man weiß nicht, kann man ihnen noch richtig trauen oder ist doch noch eine gewisse Zusammenarbeit da“ (Interview 8 Handel: Absatz 37).

Demzufolge stellt sich die Frage, ob auch klassische Hersteller dem Beispiel der Sportartikelhersteller folgen bzw. folgen werden und stationäre Handelsakteure aus der Wertschöpfungskette ausschließen werden. Es ist erkennbar, dass bereits einige klassische Hersteller die Priorisierung des eigenen Online-Shops sowie der Partnerschaft mit Online-Händlern vornehmen. Der stationäre Fachhandel hat in diesen Fällen zum Teil deutlich an Relevanz verloren (vgl. Interview 4 Industrie: Absatz 91 f.). Ein kompletter Ausschluss des Fachhandels findet jedoch nur in wenigen Einzelfällen statt. Es wird in den Expertengesprächen sogar deutlich, dass die Mehrheit der klassischen Herstellerunternehmen für den Schritt der Disintermediation nicht geeignet wäre. Zum einen weisen klassische Herstellermarken nicht die dafür notwendige Markenstärke bei Endkonsumenten auf, um eigene Produkte rentabel verkaufen zu können (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 87, 89; Interview 7 Handel: Absatz 96; Interview 10 Handel: Absatz 28). Zum anderen verfügen sie im Gegensatz zu Sportartikelherstellern in der Regel nicht über ein ausreichendes Sortiment. Da Sportartikelhersteller neben Schuhen auch Kleidung und Accessoires anbieten, können auch im Online-Handel ausreichend große Mengen verkauft werden. Klassische Hersteller können diese Auswahl aufgrund der Fokussierung auf das Produkt Schuh oder oftmals sogar auf nur einen gewissen Schuhtyp nicht bieten (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 89).

Um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, greifen klassische Hersteller zu Mitteln, die den eigenen Direktvertrieb attraktiver gestalten. Ähnlich zu Sportartikelherstellern wählen auch klassische Hersteller Produkte bzw. Produktlinien aus, die nur über eigene Vertriebskanäle oder zumindest bevorzugt über den eigenen Online-Shop angeboten werden (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 61). Hersteller können außerdem zum bereits beschriebenen „Channeling“ greifen, eine Abstufung in der Belieferung von

Handelspartnern wäre die Folge (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 32). Dementsprechend nehmen Akteure im stationären Handel die Situation kritisch wahr, das Beispiel der Sportartikelhersteller ist sehr präsent (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 203). Die Neuausrichtung klassischer Hersteller stellt den inhabergeführten Fachhandel vor zusätzliche Herausforderungen. Zum einen treten zum Teil starke Umsatzdefizite auf, zum anderen erschwert sich dadurch der Umgang mit Konsumenten (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 85; Interview 9 Handel: Absatz 81). So berichten Gesprächspartner aus dem Handel, dass Produkte trotz Kundenwunsch zum Teil nicht nachbestellt werden können, während Kunden das gleiche Produkt im Online-Shop des Herstellers beziehen können. Die Anziehungskraft des inhabergeführten Fachhandels nimmt folglich weiter ab (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 85; Interview 4 Handel: Absatz 89).

Anders verhält sich die Beziehung zwischen klassischen Herstellern und Filialisten. Diese stellen für klassische Herstellerunternehmen in der Regel große bis sehr große Kunden dar (vgl. Interview 7 Industrie: Absatz 112).

„Kleine Fachhändler erleben Marktmacht anders als beispielsweise Großfilialisten. Das Schuhgeschäft an der Ecke hat gegenüber einem großen Hersteller in aller Regel nicht viel zu melden. Als Filialist mit 50, 100 oder 1.000 Filialen verfügt man dagegen über ein deutlich höheres Nachfragepotenzial. Da dreht sich das Machtverhältnis schon mal um“ (Interview 7 Handel: Absatz 109).

Während Filialisten aufgrund ihrer Abnahmemengen von größerer Bedeutung für Hersteller sind, befinden sich kleinere Einzelhandelsbetriebe meist in einer abhängigen Position. Daher sieht sich der inhabergeführte Handel selbst mit einem zu geringen Durchsetzungsvermögen ausgestattet, um überzeugende Argumente gegen Vertikalisierungsprozesse vorbringen zu können, sofern Hersteller diese wirklich forcieren würden (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 30; Interview 8 Handel: Absatz 206; Interview 9 Handel: Absatz 89).

5.2.2.3 Zusammenführung: Klassische Hersteller und Wertschöpfungskettenbeziehungen

Bezüglich der Beziehung zwischen klassischen Schuhherstellern und dem stationären Handel ist abschließend festzuhalten, dass ähnliche Tendenzen wie bei Sportartikelherstellern hinsichtlich eigener Direktvertriebsprozesse zu beobachten sind. Zwar bringen klassische Hersteller ungleiche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung solcher Prozesse mit, dennoch lässt sich durch den Ausschluss von Waren und die Priorisierung eigener Kanäle eine aufkommende Machtasymmetrie in der Wertschöpfungskette erkennen.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass **Filialisten** aufgrund der hohen Absatzmengen und der damit einhergehenden Kundeninformationen für Hersteller einen hohen Stellenwert einnehmen. Aufgrund der Diversifizierung der Geschäftspartner sowie der eigenen Vertriebsmöglichkeiten sind klassische Hersteller jedoch nicht mehr auf diese Informationen angewiesen. Innerhalb der Beziehung ist bislang kein Durch-

setzen neuer (digitaler) Standards oder von Präsentationsvorschriften wie bei Sportartikelherstellern zu erkennen. Zudem ist keine klassische Lead Firm in dieser Konstellation, z.B. aufgrund von Abhängigkeiten, festzustellen. Der Preis scheint folglich die bestimmende Determinante zu sein, weswegen an dieser Stelle von einer marktähnlichen Beziehung auszugehen ist.

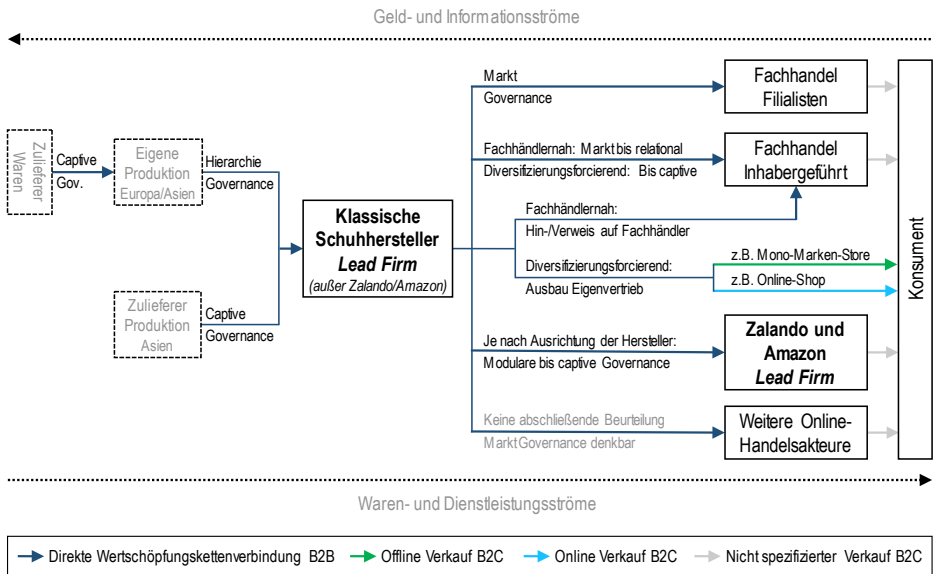
Demgegenüber hat die Bedeutung von **inhabergeführten Fachhandelsunternehmen** aufgrund der Digitalisierung und der Diversifizierung der Geschäftspartner der Hersteller in den letzten Jahren abgenommen. Dies liegt vordergründig an der Unabhängigkeit der Hersteller, Endverbraucherinformationen über andere Kanäle beziehen zu können. Des Weiteren zeigen erste Disintermediationstendenzen, dass klassische Hersteller vermehrt Wege des Direktvertriebs anstreben, um weiter an Unabhängigkeit zu gewinnen. Zwar lassen die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung keine konkrete Einschätzung über das Ausmaß der Disintermediation bzw. der vertikalen Strukturen durch Hersteller zu (vgl. Kapitel 6), erste Anzeichen legen jedoch nahe, dass Hersteller durch die hinzugewonnene Unabhängigkeit mehr Kontrolle über die Wertschöpfungskettenbeziehung einnehmen. Eine konkrete Bestimmung der Governanceform zwischen den beiden Akteuren muss differenziert betrachtet werden. Dies ist auf die unterschiedlichen Sichtweisen der klassischen Hersteller bezüglich der Einzelhandelsunternehmen zurückzuführen. Die Bandbreite erstreckt sich an dieser Stelle von Beziehungen auf Augenhöhe, in denen klassische Hersteller eine bewusst fachhandelsnahe Strategie wählen, bis hin zu gebundenen Strukturen, in denen diversifizierungsforcierende Herstellerunternehmen die WSK durch eine hohe Unabhängigkeit dominieren. Dieses Beispiel macht deutlich, dass ein Anstieg der Steuerungsmacht nicht zwangsläufig Opportunismus und somit ein Ungleichgewicht innerhalb einer Unternehmensbeziehung nach sich zieht, sondern steuerungsmächtigere Akteure in einem gewissen Rahmen die Wahlmöglichkeit hinsichtlich Strategie und Ausrichtung gegenüber Partnerunternehmen haben. Nichtsdestoweniger bleibt festzuhalten, dass klassische Hersteller die Art der Beziehung definieren und somit den dominierenden Part der WSK einnehmen (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 157 f.).

Die Beziehung zu Online-Händlern muss zwischen den Online-Plattformen **Zalando** sowie **Amazon** und weiteren Online-Händlern unterschieden werden. So befinden sich bereits einzelne Herstellerunternehmen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den beiden Online-Plattformen. Durch die Fokussierung des Vertriebs auf Zalando und Amazon sowie deren Durchsetzungsmacht digitaler Standards kann die Beziehung zu klassischen Herstellern bis hin zu einer captiven Governanceform führen. In diesem Fall sind die Internetplattformen als Lead Firms der Wertschöpfungskette zu bezeichnen. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Hersteller mit einem deutlich niedrigeren Abhängigkeitsniveau. Aufgrund verschiedener Vertriebswege, z.B. durch den Fachhandel, stellen Zalando und Amazon für diese nur einen Teil der Geschäftspartner dar. Dennoch nehmen die beiden Online-Plattformen auch in dieser Konstellation aufgrund der Vorgabe digitaler Standards die dominierende Rolle ein. In diesem Fall ist von einer modularen Koordinationsform auszugehen.

Die Beziehung zwischen Herstellern und **weiteren Online-Händlern** ist sehr heterogen. Je nach Einzelfall kann es zu intensiveren bzw. weniger intensiven Beziehungen kommen. Diese können aufgrund der Vielzahl an Online-Händlern sowie der verschiedenen Ausrichtungen der Hersteller hinsichtlich der Vertriebspartnerwahl nicht abschließend definiert werden. Die Gespräche mit den Experten deuten darauf hin, dass sich diese Online-Händler am ehesten in einem partnerschaftlichen (marktähnlichen) Verhältnis zu Herstellern befinden (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 157 ff.).

Abbildung 33 visualisiert die Wertschöpfungskettenbeziehungen der klassischen Hersteller.

Abbildung 33: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen klassischer Hersteller



Quelle: verändert nach HERB / NEIBERGER 2021: S. 159; Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.3 Die Handelsseite

Neben der im Zuge der Herstelleranalyse betrachteten Eigenschaften und Veränderungen weist die Handelsseite weitere wichtige Dynamiken auf. Diese sollen im folgenden Unterkapitel in den Fokus rücken. Dazu werden die verschiedenen Handelsformate einzeln aufgegriffen sowie hinsichtlich ihrer Beziehungen und Wertschöpfungsstrukturen eingeordnet.

5.3.1 (Stationärer) Fachhandel

5.3.1.1 Inhabergeführte Einzelhandelsunternehmen und Filialisten

Im Zuge der Beschreibungen von Sportartikel- und klassischen Herstellern wurden bereits zahlreiche Eigenschaften des Fachhandels, vor allem digitale Unternehmensprozesse, näher beleuchtet. Daher soll im Folgenden speziell auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb des Fachhandels eingegangen werden. Im Umgang mit sowie im Zugang zu Online-Handels-Aktivitäten lässt sich zwischen Filialisten und inhabergeführten Einzelhandelsunternehmen eine deutliche Diskrepanz erkennen.

Eine 2018 durchgeführte Umfrage des BDSE zum Thema Fachhändler und Online-Handel zeigt, dass auch unter Berücksichtigung der Teilnahme an Online-Marktplätzen lediglich „gut ein Drittel der Unternehmen im Online-Business in irgendeiner Form tätig ist“ (BDSE 2018). Allerdings beläuft sich der Online-Anteil am Gesamtumsatz dieser Unternehmen auf unter 5 % (vgl. BDSE 2018). Einer Expertenschätzung zufolge besitzen circa 3 % der stationären Schuhhändler in Deutschland einen eigenen Online-Shop, die wenigsten davon werden allerdings (noch) aktiv betrieben (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 49). Während Filialisten mittlerweile in der Regel eine eigene digitale Vertriebsmöglichkeit besitzen, weist vor allem der inhabergeführte Einzelhandel oftmals keinen eigenen Online-Shop auf. Befragte Experten aus Industrie und Handel stimmen überein, dass die Entwicklung eigener Online-Shops für kleinere Einzelhandelsunternehmen oftmals nicht zweckdienlich ist. Dies liegt zum einen an der allgemeinen Konzentration der Konsumentennachfrage auf einige wenige Webseiten, wie z.B. große Online-Plattformen (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 24; Interview 2 Handel: Absatz 44). Zum anderen verursacht die Bereitstellung eines eigenen Online-Shops zusätzliche Kosten (Werbung, Personal, Lagerhaltung, Breite und Tiefe im Sortiment), die kleinere Fachhandelsbetriebe in der Regel nicht aufwenden können (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 22; Interview 2 Handel: Absatz 44 f.; Interview 3 Handel: Absatz 47; Interview 5 Handel: Absatz 93; Interview 6 Handel: Absatz 23; Interview 8 Handel: Absatz 153). Daher werden bereits vorhandene Online-Shops überwiegend nur noch als digitale Schaufenster verwendet (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 47; Interview 4 Handel: Absatz 42). Demgegenüber ist es für Filialisten aufgrund der Unternehmensgrößen und Markenbekanntheit deutlich erfolgsversprechender, eigene Online-Shops zu unterhalten, da ein breites und tiefes Sortiment angeboten und ausreichend beworben werden kann. Dennoch zeigt sich selbst bei Filialisten die Problematik, dass Konsumenten, die nicht im Einzugsbereich stationärer Filialen leben, selten in den dazugehörigen Online-Shops einkaufen. Folglich scheint eine Wechselwirkung zwischen Internetkäufen und der regionalen Bekanntheit durch stationäre Läden vorhanden zu sein. Von Vorteil könnte dabei die Verknüpfung der Vertriebschienen sein. Multi- bzw. Cross-Channel-Angebote, wie beispielsweise Click & Reserve, Click & Collect oder Order in Store, können vor allem für die regionale und lokale Kundschaft attraktiv sein (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 14 ff.).

Angesichts der bisherigen Erkenntnisse rund um die Digitalisierung scheinen sich vor allem inhabergeführte Einzelhandelsunternehmen von wichtigen Märkten und Partnern abzutrennen. Aus diesem Grund versuchen Einkaufsvereinigungen seit einigen Jahren den Fachhandel stärker an das Thema Digitalisierung heranzuführen (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 98; Interview 7 Handel: Absatz 25). Inwiefern dies umgesetzt wird und welche Rolle Einkaufsvereinigungen innerhalb der WSK dabei einnehmen, soll im folgenden Unterkapitel thematisiert werden.

5.3.1.2 Einkaufsvereinigungen

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 dargestellt wurde, ist eine Vielzahl der stationären deutschen Schuhhändler in Einkaufsvereinigungen organisiert. Dabei bilden die ANWR sowie SABU die mit Abstand umsatz- und mitgliederstärksten Vereinigungen. Die Grundidee einer Einkaufsvereinigung ist, zum einen Nachfrage zu bündeln und somit Kostenvorteile bei Herstellern zu erlangen (vgl. ANWR GROUP 2021c; SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2020b). Zum anderen sind Einkaufsvereinigungen in der Regel als Sicherheitsinstanz zur Gewährleistung von Zahlungsströmen zwischen Händlern und Herstellern (Zentralregulierung) präsent (vgl. ANWR GROUP 2019b; SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2020e). Darüber hinaus hat sich der Aufgabenbereich der Vereinigungen in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 29).

Heute bieten Einkaufsvereinigungen eine vielfältige Angebotspalette. Neben den beiden oben genannten Aufgaben leisten Einkaufsvereinigungen Beratungshilfe bezüglich Unternehmensführung und -strategien (vgl. SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2020a). Hier hat sich der Fokus in den letzten Jahren zunehmend auf Hilfestellungen rund um das Thema Digitalisierung erweitert (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 29, 53). Einkaufsvereinigungen sehen sich in der Aufgabe „*eines Innovators, eines Impulsgebers für die Händler*“ (Interview 10 Handel: Absatz 17). Des Weiteren treten Einkaufsvereinigungen als Organisatoren von Messe- und Order-Veranstaltungen in Erscheinung, an denen Händlern der vereinfachte Kontakt zu Herstellern an zentralen Orten in Deutschland ermöglicht werden soll (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 38, 179; Interview 10 Handel: Absatz 47; ANWR GROUP 2020; SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2020c). Einkaufsvereinigungen treten folglich als Vertreter des Handels bzw. sogar als Bindeglied zwischen Handel und Industrie auf (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 27). Demnach können mittlerweile folgende Aufgaben der Einkaufsvereinigungen zusammengefasst werden:

- Bündelung der Händlernachfrage zur Erzielung günstigerer Konditionen bei Herstellern
- Finanzielle Absicherung der Mitglieder bei Transaktionen mit Herstellern
- Unternehmensberatung bei Gründungs- und Unternehmensstrategien
- Beratung und Hilfestellungen beim Thema Digitalisierung innerhalb der Schuhbranche
- Organisation und Betreuung von Messe- und Orderzentren für Hersteller und Händler

- Vertreter der Mitgliedsunternehmen sowie Bindeglied zwischen Handel und Industrie

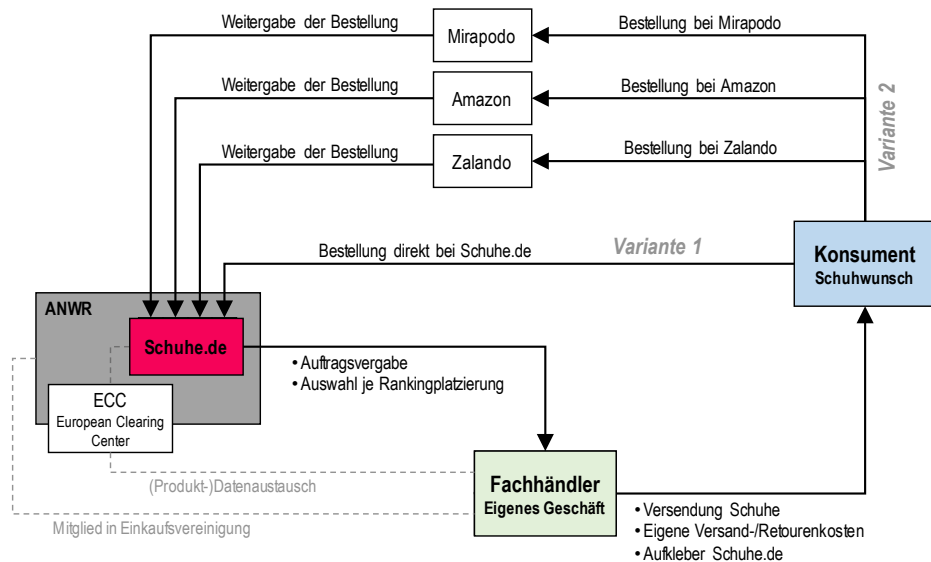
Die Expertengespräche machen deutlich, dass sich speziell die Einkaufsvereinigung ANWR im Zuge der Digitalisierung stark verändert hat. Neben der bereits thematisierten neuen Rolle als Zwischenhändler zwischen Sportartikelherstellern und dem inhabergeführten Fachhandel konnte sich die ANWR neue Funktionen und Aufgaben innerhalb ihrer Wertschöpfungsstruktur erschließen (vgl. Kapitel 5.2.1.2). Einen zentralen Aspekt stellt die Gründung der Online-Plattform Schuhe.de dar, die nun im Folgenden näher betrachtet werden soll.

Fachhändlerbasierte Online-Plattform: Schuhe.de (ANWR)

Seit 2013 unterhält die Einkaufsvereinigung ANWR die Online-Plattform Schuhe.de zum Verkauf von Schuhwaren an Endverbraucher. Die Besonderheit ist, dass auf dieser Plattform nur Produkte von teilnehmenden Mitgliedsunternehmen der Einkaufsvereinigung angeboten werden. Diese Plattform funktioniert dabei als Online-Marktplatz, an dem derzeit (Stand 01/2021) circa 1.700 Fachhändler mit ihrem Warenbestand angeschlossen sind (vgl. SCHWARZ 2017, *FAZ.net*, erschienen am 14.03.2017; ANWR GROUP 2019a: S. 58 f.; ANWR GROUP 2021a). Die fachhändlerbasierte Online-Plattform Schuhe.de bietet folglich stationären Fachhändlern die Möglichkeit, den eigenen Warenbestand online sichtbar zu machen und diese Waren schließlich an Konsumenten verkaufen zu können. Eine grundlegende Voraussetzung zur Teilnahme ist die Digitalisierung aller Warenbestände mittels eines kompatiblen WWS. Hintergrund ist, dass alle Teilnehmer dieselben Artikelnummern (GLN-Nummer) zur eindeutigen Identifizierung verwenden müssen (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 93 ff.). Die Freigabe der Artikel bzw. der Händler zur Teilnahme wird vom ECC als Vermittlungsinstanz umgesetzt (vgl. Kapitel 3.4.2). Endverbraucher können somit Schuhbestellungen über die Webseite Schuhe.de aufgeben, die anschließend von stationären Händlern bearbeitet wird. Um die Konsumentenreichweite zu erhöhen, wurden seit 2017 bekannte Online-Plattformen, Online-Händler und weitere Online-Portale an Schuhe.de angeschlossen. So bestehen Kooperationen unter anderem mit Zalando, Amazon, Ebay, Mirapodo und Check24 (vgl. O. A. 2017, *Schuhkurier.de*, erschienen am 20.06.2017; FRANTZE 2017, *Schuhkurier.de*, erschienen am 01.08.2017; SALEWSKI 2018, *Schuhkurier.de*, erschienen am 04.05.2018; STEINKE 2019, *Schuhkurier.de*, erschienen am 30.06.2019; STEINKE 2019, *Schuhkurier.de*, erschienen am 24.10.2019).

Im folgenden Schaubild sind die möglichen Abläufe eines über Schuhe.de organisierten Schuhkaufs durch Konsumenten bei einem stationären Fachhändler schematisch dargestellt (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 34: Schaubild Organisation Schuhe.de



Quelle: eigene Abbildung, nach Interview 3 Handel: Absatz 87 ff.; Interview 5 Handel: Absatz 92 ff.; Interview 10 Handel: Absatz 64 ff.

Konsumenten verfügen prinzipiell über zwei Möglichkeiten, Schuhe aus dem stationären Fachhandel über Schuhe.de zu erhalten: entweder über den direkten Einkauf auf der Webseite Schuhe.de (*Variante 1* in Abbildung 34) oder über einen Einkauf auf der Webseite einer der oben genannten Partnerunternehmen (*Variante 2*) wie Zalando, der schließlich über Schuhe.de organisiert ist. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden in Abbildung 34 nur drei Kooperationspartner (Zalando, Amazon, Mirapodo) beispielhaft dargestellt. Beide Varianten weisen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Sowohl für *Variante 1* als auch für *Variante 2* müssen die teilnehmenden Fachhändler bei der fachhändlerbasierten Online-Plattform Schuhe.de registriert sein. Sie können jedoch selbst entscheiden, ob und mit welchen zusätzlichen Kooperationspartnern sie zusammenarbeiten möchten. Eine solche Freischaltung ist jeweils bilateral per Vertrag vereinbart. Der Datenaustausch erfolgt, unabhängig von der von Konsumenten gewählten Einkaufswebseite, stets über Schuhe.de. Wird folglich eine Bestellung, die durch einen Fachhändler ausgeführt werden soll, über einen Kooperationspartner ausgelöst, werden die Auftragsdaten zunächst an Schuhe.de und anschließend über ein Vergabesystem an den Fachhändler weitergeleitet (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 87 ff.; Interview 5 Handel: Absatz 143 f.). Konsumenten wissen bei dem Besuch einer Webseite eines Kooperationspartners in der Regel nicht, bei welchem Fachhändler sie konkret eingekauft haben (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 145 ff.). Die Auswahl selbst, welcher der angeschlossenen Händler eine Kundenbestellung bearbeiten darf, erfolgt nach einer Rankingmethode. Sowohl für Schuhe.de selbst als auch für jeden Kooperationspartner

existiert ein eigenes Ranking aller teilnehmenden Fachhändler. Dies bedeutet, dass derjenige Fachhändler zur Ausführung der Bestellung ausgewählt wird, der bei vorrätiger Ware die beste Rankingplatzierung aufweist. Die Platzierung innerhalb der Rankings richtet sich nach verschiedenen Kriterien, wie der Anzahl der bisher ausgeführten Bestellungen, dem vorhandenen Sortiment oder der Zuverlässigkeit bei der Bearbeitung von zurückliegenden Bestellungen und Retouren (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 115 ff., 150 ff.). Die Preise der Schuhmodelle werden von Schuhe.de bzw. den jeweiligen Kooperationspartnern vorgegeben. Es zeigt sich allerdings laut Experten, dass der Großteil der Ware über Schuhe.de entweder zum Originalpreis (Unverbindliche Preisempfehlung) oder sogar teurer als im stationären Handel verkauft werden kann (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 51, 108). Fachhändler, die eine Kundenbestellung zugewiesen bekommen, sind angehalten, diese zügig abzuwickeln. Versandmaterialien werden per Rahmenvertrag zur Verfügung gestellt. Die Versand- und Retourenkosten liegen bei den Fachhändlern selbst (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 124 ff.). Des Weiteren müssen die teilnehmenden Fachhändler eine Provision pro verkauftem Schuhpaar, je nach angeschlossener Plattform zwischen 10 und 15 %, direkt an Schuhe.de entrichten. Die Kommunikation mit den Kooperationspartnern wird dabei von Schuhe.de übernommen. Zudem fällt eine monatliche Teilnahmegebühr in Höhe von 19,95 Euro an (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 109 ff.). Schuhe.de übernimmt im Gegenzug die komplette Webseitenbetreuung hinsichtlich Artikelinformationen, Bilder und deren Pflege (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 122).

Neben der allgemein positiven Wahrnehmung, dass stationäre Händler über Schuhe.de eine vereinfachte Möglichkeit des Internetvertriebs erhalten können, wird besonders die Kooperation mit weiteren Verkaufsplattformen wie Zalando und Amazon in der Branche zweigeteilt betrachtet. Auf der einen Seite sehen einige Experten einen wichtigen und richtigen Schritt in der Kooperation mit großen Online-Plattformen, da Schuhe.de ihrer Ansicht nach aufgrund der zunehmenden Konzentration der Kundenströme auf einige wenige Online-Shops in Zukunft zu wenig Kundschaft akquirieren wird (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 49; Interview 4 Handel: Absatz 81). Deswegen wird vor allem der Zugang zu einem größeren Markt bzw. einer größeren Kundenreichweite als enormer Vorteil genannt (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 178). Zudem wird davon ausgegangen, dass Plattformen wie Zalando und Amazon ohnehin den Anschluss kleinerer Fachhändler forciert hätten und dass sich Schuhe.de somit lediglich frühzeitig richtig am Markt positioniert hat (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 178).

Auf der anderen Seite wird beispielsweise kritisiert, dass große Online-Plattformen wie Zalando und Amazon auf Kosten des Fachhandels weiter gestärkt werden (vgl. Interview 9 Handel: Absatz 67):

„Ein Zalando bedient sich bei sämtlichen Händlern der ANWR, die dann Schuhe verschicken. Das ist dramatisch gut für einen Zalando, nicht für einen ANWR-Schuhhändler. Weil dann wird der ANWR-Schuhhändler, wenn er das nur noch macht, zum teuren Logistikstandort mit Ein-Mann-Handling. Das ist meiner Ansicht nach für die Schuhhändler der Sargnagel“ (Interview 6 Handel: Absatz 129).

Es besteht die Sorge, dass stationäre Fachhändler in Zukunft weitere Aufgaben von Online-Plattformen, wie z.B. die Bearbeitung von sämtlichen Reklamationen, übernehmen müssen (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 56 ff.). Dazu kommt, dass Fachhändler Bestellungen über Schuhe.de übernehmen, jedoch namentlich kaum in Erscheinung treten (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 51). Daher müssen Fachhändler nach Meinung der Experten selbst entscheiden, inwiefern die namentliche Erscheinung von Relevanz ist. Es stellt sich die Frage, welche Reichweite lokal bzw. regional im stationären Handel und welche Reichweite im Online-Handel angestrebt werden sollte (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 66 ff.).

„Die Frage ist natürlich für mich auch, was möchte man als Händler in so einem Bereich eigentlich tun? Also hilft mir das, wenn ich in diesem Bereich dann in Erscheinung trete? Wenn jemand aus Stuttgart einkauft und ich als Händler in Hamburg sitze, bringt mir das etwas, wenn ich in Erscheinung trete? Ich glaube eher nicht!“ (Interview 2 Handel: Absatz 51).

Der zentrale Kritikpunkt an Schuhe.de befasst sich jedoch mit dem Umgang der gewonnenen Kundendaten. *„Wem gehören denn nachher die Daten? Denn Daten sind nachher das absolute Gold in unserer Branche, wo alle ein CRM-System aufbauen und [...] sagen: ‚Wir brauchen Kundendaten, um solider vermarkten zu können und um solider verkaufen zu können‘“* (Interview 2 Handel: Absatz 49). Durch die Bündelung sämtlicher Bestell- und Abwicklungsprozesse auf Schuhe.de erhält die ANWR Informationen auf Händler- sowie auf Kundenebene. Durch den Anschluss von über 1.700 Händlern verfügt die ANWR über eines der größten dezentralen Schuhlager Deutschlands sowie deren Verkaufsinformationen (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 46).

„[...] Schuhe.de ist vom Kern her nichts anderes als die Vernetzung und Digitalisierung aller dezentralen Bestände, die die Händler haben. Nur darauf ist Schuhe.de konzentriert. Dass da vorne dran ein Shop steht, bei dem man auch einkaufen kann: Ja, das ist so. Aber das Asset, das USP [Unique Selling Proposition] von Schuhe.de sind mittlerweile 1.500 Geschäfte mit ihren Beständen, die da draußen irgendwo rumstehen. Und das besondere an diesen Geschäften ist, dass die Schuhe, die da rumstehen, von Händlern gekauft werden, die kunterbunt einkaufen“ (Interview 10 Handel: Absatz 64).

Inwiefern sich dieser Informationsgewinn auf die Rolle der ANWR als Einkaufsvereinigung auswirkt, soll im Folgenden näher betrachtet werden.

Rollenveränderung von Einkaufsvereinigungen: ANWR vom passiven zum aktiven Akteur

Mit Hilfe der fachhändlerbasierten Online-Plattform Schuhe.de und durch den direkten Kontakt zu Endkunden erhält die ANWR wichtige Einblicke in das Einkaufsverhalten von Konsumenten. Diese können einerseits zur Unterstützung der Mitglieder, beispielsweise für die Sortimentsgestaltung, verwendet werden. Andererseits können diese Daten auch zur eigenen Kundenansprache genutzt werden:

„Nicht nur bis zum Händler, mittlerweile bis zum Endkunden. Schuhe.de richtet sich ja an den Endkunden“ (Interview 10 Handel: Absatz 111).

Neben der Erschließung des Online-Handels durch Schuhe.de verfügt die ANWR auch über stationäre Verkaufskompetenzen. Bereits 2014 übernahm die ANWR die gesamte Schuh und Sport Mücke-Gruppe, eine Schuhhandelsgruppe mit elf Filialen, die von der Einkaufsvereinigung bis heute geführt wird (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 51; SALEWSKI 2014, *Schuhkurier.de*, erschienen am 30.05.2014; ANWR GROUP 2019a: S. 60).

Darüber hinaus konnte die ANWR nicht nur eigene Vertriebs-, sondern auch vorgelegte Prozesse erschließen. So produziert bzw. lässt die ANWR unter der Eigenmarke Longo seit einigen Jahren Bequem- bzw. Gesundheitsschuhe produzieren, die exklusiv an Mitgliederhändler der Einkaufsvereinigung vertrieben werden. Weitere vertikale Vorhaben können für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 205; Interview 10 Handel: Absatz 83; ANWR GARANT INTERNATIONAL GMBH 2020). Die Beschäftigungsstärke der ANWR-Group zeigt sich in folgendem Ranking (vgl. Tabelle 26), das die Top 10 Lieferanten der gesamten Verbundgruppe im Jahr 2019 sowie im Jahr 2018 darstellt. Es zeigt sich, dass die ANWR selbst unter anderem durch die Eigenmarke Longo sowie die beschriebenen Sneakermodule im Jahr 2019 den viertstärksten Lieferanten der Einkaufsvereinigung darstellt (vgl. SKOP 2020, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 04.03.2020). Ergänzt werden muss, dass das Ranking der ANWR offenlässt, ob es sich um Umsatz- oder Mengenangaben handelt.

Tabelle 26: Top 10 der stärksten Schuhlieferanten der Verbundgruppe ANWR

Lieferant	Platzierung 2019	Platzierung 2018
Rieker Schuh GmbH	1	1
Gabor Shoes AG	2	2
Wortmann KG	3	3
ANWR Schuh GmbH	4	12
Skechers Deutschland GmbH	5	7
Ecco Schuhe GmbH	6	4
Paul Green GmbH	7	6
Birkenstock GmbH & Co.KG	8	8
Legero Schuhfabrik GmbH	9	5
Ara Shoes AG	10	9

Quelle: ANWR o.J., zit. in SKOP 2020, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 04.03.2020

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Rolle bzw. die Funktion der ANWR innerhalb der Schuhwertschöpfungskette von einem unterstützenden hin zu einem aktiven Akteur entwickelt hat (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 146). Während Einkaufsvereinigungen früher um die Kernfunktionen Bündelung der Händlernachfrage und finanzielle Absicherung der Händler bemüht waren, konnten unter anderem aufgrund digitaler Innovationen neue Funktionen, wie die Produktion einer Eigenmarke,

die Etablierung des vertikalen Sneakermoduls für den stationären Einzelhandel, die Bereitstellung einer Online-Handelsplattform sowie den direkten Kontakt zum Endkunden, erschlossen werden (vgl. Interview 5 Handel: Absatz 47 ff.; Interview 10 Handel: Absatz 16 ff.). Das folgende Zitat fasst die neue Rolle der ANWR noch einmal zusammen:

„Die Schwerpunkte, mit denen die ANWR heute arbeiten will, wo sie auch viel Geld investiert, haben nicht mehr so viel mit dem zu tun, was eine klassische Einkaufskooperation vor einigen Jahren [...] gemacht hat. Sondern es ist eine ganz andere Aufgabenstellung, die sich auch sehr stark damit beschäftigt, im Kundengeschäft zu bleiben. Also schon fast eher eine Verkaufsorganisationsorientierung als eine Einkaufsorganisationsorientierung“ (Interview 10 Handel: Absatz 16 f.).

Diese Kompetenzerweiterung kann auch als funktionales Upgrading bezeichnet werden (vgl. Kapitel 2.1.2.2). Dementsprechend finden sich die Mitglieder der ANWR, vor allem inhabergeführte Fachhändler, in einem neuartigen Machtgefüge wieder. Aufgrund zweier Gesichtspunkte scheint sich sogar eine Machtasymmetrie zugunsten der Einkaufsvereinigung zu entwickeln. Zum einen wird es für einige Fachhändler in Zukunft nicht mehr möglich sein, ohne die Beteiligung der ANWR an Markenprodukte von Sportartikelherstellern zu gelangen. Die ANWR übernimmt folglich eine Schlüsselrolle für die Warenbeschaffung. Zum anderen bietet die ANWR Fachhändlern die Möglichkeit, durch Schuhe.de in den Online-Handel einzusteigen und ihre Ware über frequenzstarke Online-Plattformen wie Zalando oder Amazon zu verkaufen. Daher liegt es nahe, dass die ANWR auch eine Schlüsselrolle zur Teilnahme am Online-Handel einnehmen wird.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die ANWR eine Sonderstellung unter den Einkaufsvereinigungen innehat. Aufgrund zahlreicher Zusammenschlüsse sowie hoher Mitgliederzahlen stellt sie nicht nur die größte Verbundgruppe in der Schuhbranche, sondern auch die mit Abstand größte Verbundgruppe allgemein in Deutschland dar (vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. / FAZ 2019, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, erschienen am 03.07.2019). Dennoch versuchen auch andere Einkaufsvereinigungen, ihre Funktionen und Aufgaben zu erweitern und dementsprechend Neuerungen zu etablieren. Beispielsweise wurde die Webseite Sabu.de von der gleichnamigen Verbundgruppe SABU entwickelt. Diese stellt eine Art regionale Online-Plattform dar, auf der Endkunden stationäre Geschäfte in ihrer Umgebung suchen, die Verfügbarkeit von Schuhen abrufen und diese direkt reservieren können (vgl. SABU SCHUH & MARKETING GMBH 2020d).

5.3.1.3 Fachhändlerbasierte Online-Plattform Schuhe24.de

Neben der oben diskutierten Plattform Schuhe.de der ANWR hat sich eine weitere händlerbasierte Plattform im deutschen Schuhhandel etabliert: **Schuhe24.de**. Über diese haben stationäre Fachhändler ebenfalls die Möglichkeit, Produkte online anzubieten und zu verkaufen. Die Besonderheit an Schuhe24.de liegt in der Organisation dieser Online-

Verkäufe. Zwar verfügt das Unternehmen über eine eigene B2C-Verkaufswebseite (Schuhe24.de), den wesentlichen Punkt von Schuhe24.de stellt jedoch der Anschluss der teilnehmenden Fachhändler an circa 50 weitere Online-Vertriebspartner, z.B. Amazon, ebay, idealo, Mirapodo oder Otto, dar. Schuhe24.de übernimmt folglich eher die Rolle eines Organisers als eines Marktplatzes. Teilnahmevoraussetzung für die mittlerweile mehr als 2.000 angeschlossenen stationären Geschäfte ist ein kompatibles WWS. Zudem erhalten Fachhändler auf Wunsch Beratung zu den Themen Digitalisierung und Online-Marketing (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 14; Interview 10 Handel: Absatz 68; WILHELM 2018, *Etailment.de*, erschienen am 29.05.2018; MATTAUCH 2020, *Handelsjournal.de*, erschienen am 14.01.2020; SCHUHE24.DE 2021). Im Gegensatz zu Schuhe.de wird Schuhe24.de nicht von einer Einkaufsvereinigung, sondern von einem einzelnen privatwirtschaftlichen Unternehmen betrieben. Der Aufbau von Schuhe24.de ist in der folgenden Abbildung 35 dargestellt. Zum Verständnis der Abbildung ist zu ergänzen, dass die unterhalb von „Händler“ aufgeführten Logos IT-Dienstleister (Softwarelösungen bzw. WWS) der Fachhändler repräsentieren.

Abbildung 35: Aufbau der Plattform Schuhe24.de als Vermittler zwischen Fachhändlern und angeschlossenen Kooperationspartnern



Quelle: SCHUHE24.DE 2021

Fachhändler, die an Schuhe24.de angeschlossen sind, können ihre Produkte folglich über größere Online-Händler bzw. Online-Marktplätze (vgl. Abbildung 35) anbieten, um eine größere Reichweite zu erlangen. Schuhe24.de wird von den befragten Akteuren in der Schuhbranche sehr unterschiedlich wahrgenommen. Auf der einen Seite sehen

Experten die Chance für stationäre Fachgeschäfte, ohne hohe Investitionskosten Online-Umsätze zu erzielen (vgl. Interview 1 Handel: Absatz 14, 26, 47; Interview 2 Handel: Absatz 49). Auf der anderen Seite bedauern einige Interviewpartner, dass der Verkauf von Produkten auf Schuhe24.de durch ein vorgegebenes niedriges Preisniveau und hohe Provisionen oftmals nicht rentabel für Fachhändler ist (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 70; Interview 5 Handel: Absatz 104). So müssen Fachhändler je Bestellung eine Grundgebühr von drei Euro sowie eine Provision von 17,5 % des Schuhwarenwertes an Schuhe24.de entrichten (vgl. MATTAUCH 2020, *Handelsjournal.de*, erschienen am 14.01.2020).

Aufgrund der Wachstumswahlen scheint es möglich, dass sich Schuhe24.de, ähnlich wie Schuhe.de, zu einem Gatekeeper des Online-Handels für stationäre Fachhändler entwickeln kann. Erste Anzeichen waren beispielsweise während des ersten Covid-19-Lockdowns im ersten Halbjahr 2020 erkennbar, als stationäre Geschäfte vorübergehend schließen mussten. Gerade in dieser Zeit konnte Schuhe24.de ein enormes Wachstum im Umsatz sowie in der Händlerzahl erreichen (vgl. NEUMANN 2020, *Schuhkurier.de*, erschienen am 03.04.2020). Für die langfristige Organisation der Wertschöpfungskette könnten sich hier folglich auch Abhängigkeiten des Fachhandels ergeben. Stationäre Schuhgeschäfte wären somit auf die Anbindung an Schuhe24.de (oder Schuhe.de) angewiesen, um Verkäufe im Internet zu realisieren.

Erwähnenswert ist, dass das Unternehmen Schuhe24.de bereits Upgradingprozesse vollziehen konnte. Seit 2018 erschließt sich die fachhändlerbasierte Online-Plattform regelmäßig neue Märkte: Sportmarken24.de (2018), Outfits24.de (2019), Taschen24.de (2019) und Dein-Juwelier.de (2020). Zudem ist eine weitere Plattform für das Segment „Home & Living“ geplant. Diese Plattformen basieren auf dem gleichen Konzept wie Schuhe24.de, indem lokale Fachhändler an größere Online-Händler bzw. Online-Marktplätze angeschlossen werden und darüber Onlineverkäufe generieren können (vgl. MATTAUCH 2020, *Handelsjournal.de*, erschienen am 14.01.2020; NEUMANN 2020, *Schuhkurier.de*, erschienen am 03.04.2020; NEUMANN 2020, *Schuhkurier.de*, erschienen am 28.04.2020; SCHUHE24.DE 2020). Dieses Vorgehen kann auch als intersektorales Upgrading bezeichnet werden.

5.3.1.4 Zusammenführung: Stationärer Fachhandel und Wertschöpfungskettenbeziehungen

Die nachfolgend abgebildete Wertschöpfungskettenstruktur umfasst neben den bisher bekannten Beziehungen aus der Produktion den fachhandelsrelevanten Schuhverkauf. Dieser beinhaltet die Wertschöpfungsprozesse der Fachhändler selbst, der Einkaufsvereinigung ANWR sowie der fachhändlerbasierten Online-Plattformen Schuhe.de und Schuhe24.de. Der Fachhandel wurde in Filialisten und inhabergeführten Fachhandel separiert. Während bei **Filialisten** im Vergleich zum Status vor der Digitalisierung kaum Veränderungen vorstättengingen, machen sich im **inhabergeführten Einzelhandel** der Warenausschluss der Sportartikelhersteller und die damit verbundene stärkere Rolle der ANWR als neuer Zwischenhändler bemerkbar (Sneakermodul). In diesem Zusammenhang hat sich aus dem Fachhandel eine neue Wertschöpfungskettenstufe ergeben, die

die ANWR nun als eigenständigen Akteur in den Fokus setzt. Die ANWR tritt dabei nicht nur als Zwischenhändler für den Fachhandel, sondern auch als „Produzent“ einer Eigenmarke sowie als B2C-Händler auf. Der direkte Konsumentenkontakt besteht mittlerweile sowohl stationär (Schuh Mücke) als auch im Online-Handel (Schuhe.de). Es liegt nahe, dass die Abhängigkeit der inhabergeführten Schuhfachhändler von der Einkaufsvereinigung mittelfristig zunehmen wird (bis hin zur captive Governance).

Zudem wurde die Anbindung über einzelne Internet-Plattformen dargestellt. Stationäre Fachhändler können ihre Produkte, erstens, über die **fachhändlerbasierten Plattformen Schuhe.de oder Schuhe24.de** verkaufen. Die Beziehung zwischen Fachhändlern und Schuhe.de ist in diesem Fall gleich der Beziehung zwischen Fachhändlern und der ANWR. Die ANWR bzw. Schuhe.de haben hier eine Gatekeeper-Funktion inne, die es ihnen erlaubt, auf der einen Seite selbst Kundendaten sammeln zu können und auf der anderen Seite digitale Standards für den Fachhandel vorzugeben. Je wichtiger dieser Vertriebsweg für Fachhändler wird, desto eher ist von einer gebundenen Wertschöpfungskettenbeziehung auszugehen. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Plattform Schuhe24.de, die organisatorisch zwar getrennt von Einkaufsvereinigungen ist und eher die Funktion eines Vermittlers einnimmt, jedoch (in Zukunft) ebenfalls eine wichtige Gatekeeperfunktion für den Zugang zum Online-Handel übernehmen kann. Die Governanceform ist bezüglich beider Plattformen bislang von der Ausrichtung der Einzelhändler abhängig, in welchem Maß Online-Aktivitäten neben dem stationären Vertrieb umgesetzt werden sollen. Daher sind Beziehungen bis hin zu einer gebundenen Koordinationsform möglich.

Außerdem ist, zweitens, bei der Teilnahme an Schuhe.de bzw. Schuhe24.de die Kooperation mit weiteren Partnern (**Online-Plattformen und weitere Online-Handelsakteure**) zu beachten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass beide fachhändlerbasierten Plattformen, vor allem aber Schuhe.de, als zentrale Datensammelstellen operieren. Während angeschlossene Online-Plattformen und Online-Händler Vorteile durch Warentiefe und dezentrale Standorte erlangen, können die beiden händlerbasierten Plattformen Schuhe.de und Schuhe24.de sowohl über Händler- als auch über Kundendaten verfügen. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Experteninterviews ist von einer Beziehung auf Augenhöhe im Sinne einer Markt Governanceform zwischen den fachhändlerbasierten Plattformen und deren Partnerakteuren auszugehen.

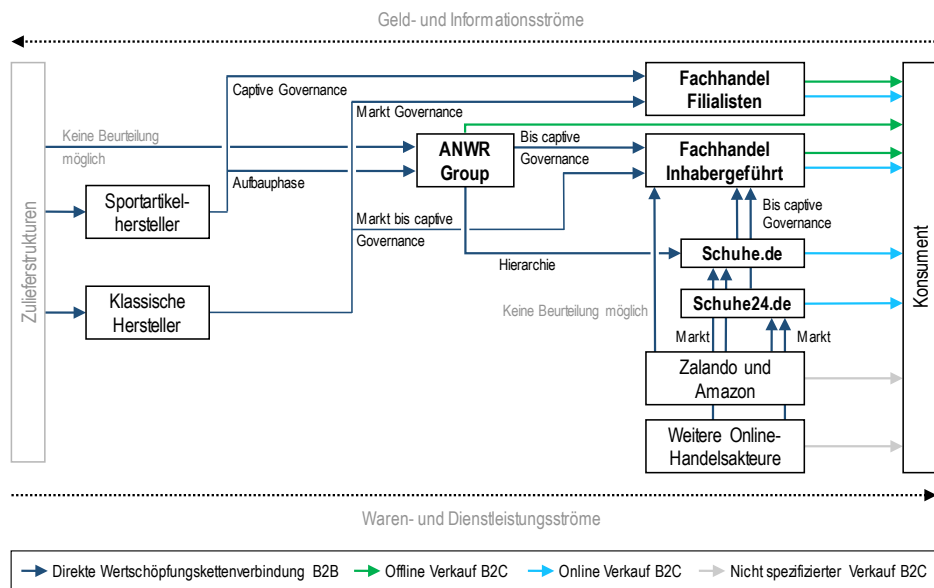
Zuletzt ist, drittens, der direkte (Marktplatz-)Verkauf über große Online-Plattformen (**Zalando und Amazon**) durch Fachhändler zu nennen. Für den stationären Fachhandel stellen Zalando und Amazon Vor- und Nachteil zugleich dar. Beide Plattformen bieten Fachhändlern die Möglichkeit, in den Online-Handel einzusteigen (vgl. AMAZONSERVICES EUROPE 2020; ZALANDO SE 2020a: S. 106, 127). Dabei hegen Fachhändler häufig Misstrauen gegenüber dem Verkauf eigener Produkte auf Online-Plattformen. Als Grund wird die Angst vor der Abschöpfung von Verkaufs- und Sortimentsdaten sowie vor der Umfunktionierung der Händler als dezentrale Lagerstätten angegeben (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 77; Interview 9 Handel: Absatz 61). Besonders kritisch wird der Online-Marktplatz von Amazon gesehen. Bei Neuware, die sowohl Amazon selbst als auch angeschlossene Händler anbieten, wird von negativen Preisspiralen berichtet,

denen Fachhändler nicht folgen können (vgl. Interview 1 Industrie: Absatz 35; Interview 2 Industrie: Absatz 76; Interview 6 Handel: Absatz 131). In Einzelfällen eignet sich Bestands- und Altware, die in der Regel nicht von Amazon selbst, sondern nur von angeschlossenen Händlern angeboten wird, für den Verkauf: „[...] Altware, da ist es sehr gut, weil die will Amazon nicht haben. Aber ich habe ein Supervertil [...]“ (Interview 4 Handel: Absatz 73). Eine Einordnung der Governanceform zwischen Online-Plattformen und inhabergeführten Fachhändlern war aufgrund des geringen Datenmaterials nicht möglich.

Ergänzend ist anzumerken, dass der Fachhandel neben dem stationären Verkauf im Zuge der Digitalisierung über die Möglichkeit verfügt, Produkte über einen eigenen Online-Shop zu verkaufen. Wie bereits ausgeführt, ist dies in der Praxis weniger für inhabergeführte Einzelhändler als viel mehr für Filialisten zutreffend.

Abbildung 36 fasst die Wertschöpfungskettenbeziehungen des Fachhandels noch einmal zusammen.

Abbildung 36: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen des Fachhandels



Quelle: eigene Abbildung, Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.3.2 Schuhdiscounter: Deichmann

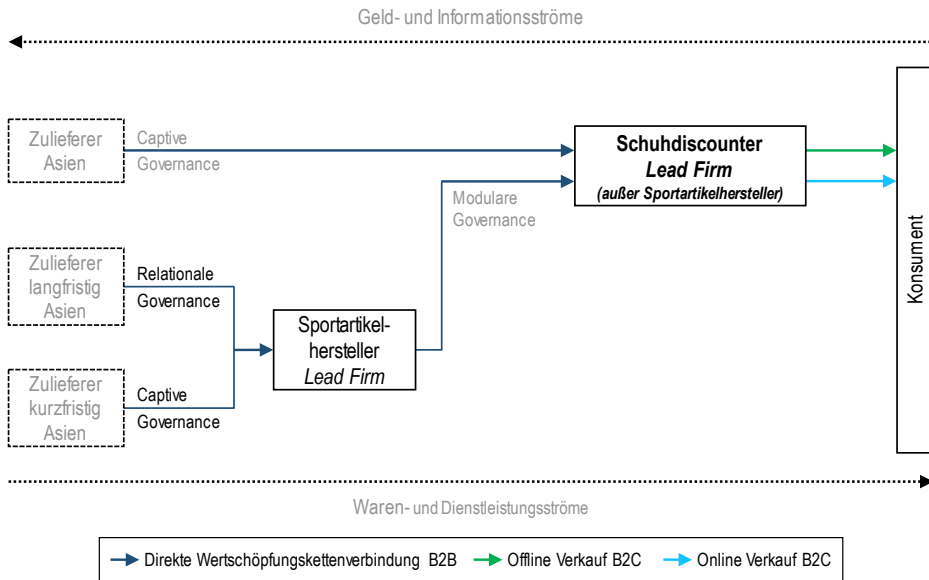
Einen Sonderfall innerhalb der Filialisten stellt die Gruppe der Schuhdiscounter dar. Diese nehmen nicht nur aufgrund ihrer Umsatzzahlen, sondern auch wegen ihrer eigenen Wertschöpfungskette eine nicht vergleichbare Position im deutschen Schuhmarkt ein (vgl. Kapitel 3.2.2). Als bekanntester Schuhdiscounter in Deutschland soll das Unternehmen Deichmann stellvertretend betrachtet werden.

Während dem Großteil der Handelsunternehmen in den nächsten Jahren große Herausforderungen bevorstehen, rechnen die Gesprächspartner aus der Schuhbranche damit, dass bei Deichmann ein problemloser Übergang in das Zeitalter der Digitalisierung vonstattengeht (vgl. Interview 9 Handel: Absatz 99; Interview 10 Handel: Absatz 42). Dies ist einerseits auf die bereits angesprochene Kooperation mit Sportartikelherstellern zurückzuführen (vgl. Kapitel 5.2.1). Die Verfügbarkeit der bekanntesten Schuhmarken stellt einen enormen Vorteil, besonders gegenüber der Konkurrenz aus dem Fachhandel aufgrund des Warenausschlusses, dar. Die Folge ist, dass der Fachhandel immer weiter aus dem Niederpreissegment verdrängt werden kann (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 27; Interview 9 Handel: Absatz 31). Andererseits verfügt Deichmann weiterhin über die komplette Kontrolle (Lead Firm) der eigenen Wertschöpfungskette, von der Schuhentwicklung und -produktion bis hin zum Verkauf (vgl. Kapitel 3). Der Vertrieb bewegt sich mit einem durchschnittlichen Verkaufspreis von circa 23 Euro je Schuhpaar weiterhin im unteren Preissegment (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 81). Die eingebundenen Zulieferer befinden sich in der Regel im asiatischen Raum. Aufgrund der Mengen- und Machtverhältnisse ist davon auszugehen, dass zumeist gebundene Governancestrukturen vorliegen (vgl. SCHAMP 2005: S. 622 f.; BERTRAM 2008: S. 23 f.; WEISHAUPT 2011, *Handelsblatt.com*, erschienen am 05.02.2011; SCHAMP 2016: S. 160 f.). Die Position als Lead Firm der eigenen WSK wurde in den letzten Jahren durch den Kauf bekannter Eigenmarken wie Elefanten oder Gallus zusätzlich gestärkt, indem Deichmann „*sein bisheriges NoName-Produkt mit der Marke ausgestattet [hat]. Und auf einmal konnte er sie zwei, drei, vier Euro teurer machen und hatte einen höheren Wertschöpfungsbeitrag*“ (Interview 10 Handel: Absatz 83). Im Jahr 2000 nahm Deichmann als erstes Handelsunternehmen für Schuhe einen eigenen Online-Shop in Betrieb, der mittlerweile als sehr erfolgreich beschrieben wird (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 112; DEICHMANN SE 2020). Heute ist das Unternehmen insgesamt auf 40 Online-Shops und vier Online-Marktplätzen aktiv, unter anderem um die Weiterentwicklung von Multi- und Omni-Channel-Prozessen gezielt zu fördern (vgl. NEUMANN 2019, *Schuhkurier.de*, erschienen am 14.03.2019).

Im Zuge der Erhebungen stellte sich heraus, dass das Unternehmen Deichmann innerhalb der Schuhbranche grundsätzlich als verschlossen wahrgenommen wird (vgl. Interview 2 Industrie: Absatz 110 ff., 140). Eine detaillierte Sicht auf das Unternehmensinnere war im Zuge der Erhebung somit nicht möglich (vgl. Kapitel 4.2).

Abbildung 37 visualisiert die im Rahmen dieser Arbeit erkennbaren Wertschöpfungskettenbeziehungen der Schuhdiscounter am Beispiel Deichmann.

Abbildung 37: Visualisierung der im Rahmen dieser Arbeit erkennbaren Wertschöpfungskettenbeziehungen von Schuhdiscountern am Beispiel Deichmann



Quelle: eigene Abbildung, Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.3.3 Online-Händler in der Schuhbranche

Im Zuge der Digitalisierung hat sich eine Vielzahl neuer Online-Händler bzw. Cybermediäre ergeben, die verschiedene Konzepte verfolgen und somit auch verschiedenen Betriebstypen, von Pure Online Shops bis hin zu Multi Channel Shops, zugeordnet werden können. Aufgrund des starken Wachstums der Online-Sparte in den letzten Jahren gehen die interviewten Experten davon aus, dass sich dieser Anteil auch in den kommenden Jahren weiter erhöhen wird (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 13; Interview 7 Handel: Absatz 78; Interview 3 Industrie: Absatz 29; Interview 4 Industrie: Absatz 32). Große Unternehmen werden dabei besonders profitieren, da sich Konsumenten zunehmend auf wenige Einkaufswebseiten mit einem großen Angebot konzentrieren (werden). Es findet also eine Zentrierung der Nachfrage statt (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 44). Dies liegt daran, dass große Online-Händler in der Regel über ein sehr breites Warensortiment von verschiedenen Markenherstellern verfügen und somit eine breitere Masse an Konsumenten ansprechen können (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 90; Interview 8 Handel: Absatz 68). Des Weiteren suggeriert der Online-Handel im Gegensatz zu stationären Geschäften eine fast unbegrenzte Warenverfügbarkeit (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 62; Interview 6 Industrie: Absatz 50).

„Ich glaube, eine der größten Herausforderungen im Schuheinzelhandel ist für einen Einzelhändler, der wirklich nur eine Filiale hat, ein Sortiment anzubieten

in Breite und Tiefe – Tiefe als Verfügbarkeit – das zu großen Plattformen wettbewerbsfähig ist“ (Interview 6 Handel: Absatz 23).

Darüber hinaus führten diese Entwicklungen bereits zu einer Änderung des Konsumentenverhaltens. Ein großes und tiefes Sortiment verbunden mit der zeitunabhängigen Verfügbarkeit der Online-Shops haben zur Folge, dass große Marktplayer intuitiv von Kunden zur Produktsuche verwendet werden (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 106 ff.).

„Ich glaube, dass Amazon in der Non-Food Produktsuche Google überholt hat. Amazon wird nativ eingegeben und ist das Synonym für „Ich suche einen Schuh“. Das hat unheimlich Traktion und Amazon wird immer größer und stärker“ (Interview 6 Handel: Absatz 32).

Nach Angaben von ECOMMERCEDB.COM (2020) stellten Zalando mit circa 551,4 Millionen Euro, Otto mit circa 209,0 Millionen Euro sowie Amazon mit circa 159,7 Millionen Euro die umsatzstärksten Online-Händler im Bereich Schuhwaren im Jahr 2019 dar. Trotz der hohen Umsätze des Unternehmens Otto zeigt sich in den Gesprächen, dass vor allem Zalando und Amazon eine spezielle Rolle in der Branche einnehmen und folglich als die zentralen Online-Akteure der Branche bezeichnet werden können (vgl. Interview 5 Industrie: Absatz 95; Interview 1 Handel: Absatz 23; Interview 2 Handel: Absatz 49; Interview 7 Handel: Absatz 78). Obwohl Online-Plattformen und weitere Online-Handelsakteure bereits in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert wurden, sollen diese beiden Akteure aufgrund ihrer Unterschiede im folgenden Unterkapitel noch einmal in den Fokus rücken. Dazu wird zunächst die Strategie der Online-Plattformen am Beispiel Zalando näher betrachtet, bevor im Anschluss weitere Online-Händler anhand der Otto Group behandelt werden.

Vom Online-Händler zur Plattformstrategie: Das Beispiel Zalando

Seit Unternehmensgründung hat sich die Strategie von Zalando grundlegend geändert. Während das Unternehmen als Pure Online Player für Schuhe begann, steht heute die sogenannte Plattformstrategie, die auf den gesamten Modebereich ausgeweitet wurde, im Mittelpunkt (vgl. ZALANDO SE 2020c). Die Unternehmensstrategie sieht dabei vor, sich zum zentralen Dreh- und Angelpunkt innerhalb der Schuhbranche zu entwickeln. Dies soll durch eine bestmögliche Vernetzung zu Handel, Industrie und Konsumenten ermöglicht werden (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 36; Interview 4 Handel: Absatz 74; Interview 2 Industrie: Absatz 100, 147).

Um diese Vernetzung umzusetzen, soll laut Unternehmensangaben systematisch in die Digitalisierung der Branche sowie vor allem in die technische Infrastruktur investiert werden (vgl. ZALANDO SE 2020c). Seit 2016 wird dazu das Programm *Integrated Commerce* zur Anbindung von Händler- und Industriepartnern vorangetrieben, in dessen Zuge auch Schuhe.de und deren Händlerwarenbestände erstmals auf der Zalando-Plattform integriert wurden (vgl. ZALANDO SE 2017). Ziel dieses Händler-Partnerprogramms ist es, dem Kunden ein Maximum an aktuellem Angebot zu ermöglichen sowie die Distanz zwischen Ware und Endkunden in sämtlichen Marktgebieten zu minimieren.

Somit soll garantiert werden, dass Konsumenten dauerhaft ein verbesserter und schnellerer Zugang zu einer Vielzahl an Produkten ermöglicht wird (vgl. Interview 3 Handel: Absatz 82, 103; Interview 6 Handel: Absatz 23; ZALANDO SE 2020c).

Auf Industrieseite werden seit Ende 2015 Verknüpfungen von Herstellerunternehmen und deren Lagerbeständen vorgenommen. In einem Pilotprojekt wurde beispielsweise das Lager von Adidas angebunden, um Konsumenten auch bei knappen Zalando-Warenbeständen Produktverfügbarkeit garantieren zu können (vgl. SKOP 2015, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 01.12.2015). Heute gewährt Zalando nicht nur Einzelhändlern, sondern auch Herstellern die Möglichkeit, ihre Produkte direkt auf der Zalando-Plattform aufzuführen. In diesem Zuge „bietet Zalando ganzheitliche Technologielösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind, darunter Integrationsdienstleistungen, Zalando Fulfillment Solutions [...] sowie Zalando Marketing Services [...]“ (ZALANDO SE 2020a: S. 127). Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang der *Zalando Fulfillment Solutions Service*. Herstellerunternehmen legen hierbei fest, welche Produkte ihres Sortiments zu welchem Verkaufspreis auf der Zalando-Plattform angeboten werden. Da die Ware eines Herstellers meist nur einen geringen Anteil am Gesamtwarenkorb eines Zalando-Konsumenten ausmacht und somit in der Regel hohe Bearbeitungskosten bei der Selbstabwicklung entstehen würden, übernimmt Zalando mit diesem Service nicht nur den technischen Kaufabwicklungsprozess der Produkte, sondern auch die Lagerung, die europaweite Versendung und die Retoure der Ware für die Hersteller (vgl. ZALANDO SE 2020a: S. 101, 127). Im Zuge der Plattformstrategie versucht Zalando zunehmend, sämtliche Lagerbestände von Industrie- und stationären Handelspartnern sowie die dadurch entstehenden Kundendaten auf der eigenen Plattform zu bündeln.

Der zunehmende Fokus auf das Geschäftsmodell Plattform hat Zalando dazu veranlasst, die seit 2010 existierenden Eigenmarken neu zu strukturieren. Die elf bestehenden Eigenmarken wurden folglich im April 2019 zusammengefasst. Die Neuausrichtung, die im Rahmen der Frühling/Sommer-Kollektion 2020 eingeläutet wurde, beinhaltet die Konzentration der Eigenproduktion auf Basic-Artikel. Ziel ist es, ein komplementäres Angebot zu dem bestehenden Partnerprogramm zu schaffen. Speziell für Schuhe greift Zalando auf „Beschaffungspartner“ aus Bangladesch, Kambodscha, China, Indien, Italien, Portugal, Rumänien, Spanien und Vietnam zurück (vgl. SKOP 2019, *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 15.03.2019; ZALANDO SE 2020b).

Weitere Online-Handelsakteure: Das Beispiel der Otto Group

Während die beiden Online-Plattformen Zalando und Amazon seit ihrem Ursprung im Online-Handel involviert sind, haben die traditionellen Versandhändler innerhalb der letzten 25 Jahre einen enormen Gestaltwechsel durchlebt. Wenngleich die Unternehmen Quelle und Neckermann den Übergang zum Internetvertrieb nicht bewerkstelligen konnten, spielen Otto (95 % Online-Anteil am Umsatz) bzw. die Ableger und Partnerunternehmen der Otto Group (AboutYou, Baur, Bonprix, Heine, mytoys, WITT-Group etc.) mittlerweile eine wichtige Rolle im Schuh-Online-Handel (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 107; NEIBERGER 2020b: S. 44; OTTO GROUP 2020: S. 6, 41). Ähnlich zu

Zalando und Amazon bietet Otto den Konsumenten im Schuhsegment eine große Sortimentstiefe. Von großem Vorteil ist dabei die Vernetzung bezüglich Ware und Bestellausführung über die Ableger- und Tochter- bzw. Partnerunternehmen (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 107; Interview 7 Industrie: Absatz 168):

„[...] es gibt Querverkehr oder Warenverkehr zwischen den Otto-Gesellschaften. So kann es sein, dass AboutYou und Mirapodo Ware anbieten unter Otto.de, wo Sie dann erst beim CheckOut bemerken, dass sie von Mirapodo oder AboutYou kommt“ (Interview 6 Industrie: Absatz 101).

Interessant ist darüber hinaus, wie der stationäre Fachhandel den traditionellen Versandhandel, darunter im Speziellen Otto als letzten Vertreter dieser Gruppe, wahrnimmt (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23). Obwohl Otto der zweitstärkste Online-Händler im Bereich Schuhwaren ist, wird dieser nicht als einer der Hauptkonkurrenten bezeichnet. Gründe hierfür sind das langjährige Bestehen sowie die frühere „Symbiose“ zwischen stationärem und Versandhandel (vgl. Interview 9 Handel: Absatz 61). Zudem kooperieren Otto bzw. einige Tochter-/Partnerunternehmen wie Mirapodo oder Baur mit fachhändlerbasierten Plattformen wie Schuhe24.de (vgl. SCHUHE24.DE 2021). Ob diese Einschätzung langfristig Bestand hat, bleibt abzuwarten. Seit dem Geschäftsjahr 2018/19 strebt Otto einen Geschäftsmodellwechsel „von einem reinen Onlinehändler hin zu einer E-Commerce-Plattform“ an (OTTO GROUP 2020: S. 47). Auf Basis der Experteninterviews lassen sowohl Unternehmensstrategie als auch die Beziehungen zwischen den Akteuren trotz der derzeitigen Maßnahmen auf eine bisher noch nicht mit Zalando und Amazon vergleichbare Stellung in der WSK schließen. Eine Veränderung, vor allem vor dem Hintergrund des Geschäftsmodellwechsels, scheint in Zukunft jedoch möglich.

Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von weiteren Cyber- und Reintermediären in der Schuhbranche. Neben den bereits thematisierten Shopping Clubs (vgl. Kapitel 5.2.2) haben sich vorwiegend Pure Online Shops, wie beispielsweise *asos.com* oder *sarenza.de*, etabliert, deren Hauptsitze ursprünglich nicht in Deutschland lagen. Diese sind jedoch per Internationalisierungsstrategie in den deutschen Schuhmarkt eingestiegen.

Zusammenführung: Online-Plattformen sowie weitere Online-Handelsakteure und ihre Wertschöpfungskettenbeziehungen

Die Unternehmen **Zalando und Amazon** verfolgen im Schuh-Online-Handel Strategien, die sich unterschiedlich auf die Beziehung zu anderen Marktteilnehmern auswirken. Erstens, aus Sicht der Gesprächspartner nehmen die beiden Online-Plattformen Zalando und Amazon in Zukunft eine immer zentralere Rolle innerhalb der Wertschöpfungskettenstruktur ein. Dies ist auf die Orientierung der Konsumenten hin zu wenigen Online-Shops sowie die Bekanntheit und Warenverfügbarkeit der beiden Online-Plattformen zurückzuführen. Durch den Zugriff auf Lager des stationären Fachhandels (direkte Anbindung oder über Plattformen Dritter) wird dieser Effekt in Zukunft verstärkt. Wie bereits in Kapitel 5.2.2 erläutert, ergibt sich, zweitens, eine zunehmende Abhän-

gigkeit klassischer Hersteller von den beiden Plattformen. Dies zeigt sich sowohl in finanziellen Gesichtspunkten, indem die Plattformen zum Teil zu den Hauptabnehmern der Hersteller werden, als auch bereits in den Kommunikationswegen, da beide Plattformen Standards hinsichtlich der Datenübertragung von Bestellvorgängen vorgeben. Diesen müssen klassische Hersteller für das Aufrechterhalten der Partnerschaft folgen. Es scheint sich also eine Machtverschiebung zugunsten der Plattformen zu ergeben, weswegen je nach Ausrichtung der klassischen Hersteller modulare bis captive Koordinationsformen anzuführen sind (vgl. Kapitel 5.2.2.3). Drittens, das Beispiel Zalando macht zudem deutlich, dass eine zunehmende Verbindung zwischen Online- und stationären Angeboten angestrebt wird. Die Vernetzungsstrategie von Zalando umfasst sowohl die Aufnahme und Integration der Warenbestände des Fachhandels als auch die Übernahme von Herstelleraufgaben (z.B. Zalando Fulfillment Solutions). Es wird folglich ein Prozess- bzw. funktionales Upgrading angestrebt, das in Zukunft zu einem weiteren „Machtausbau“ führen kann.

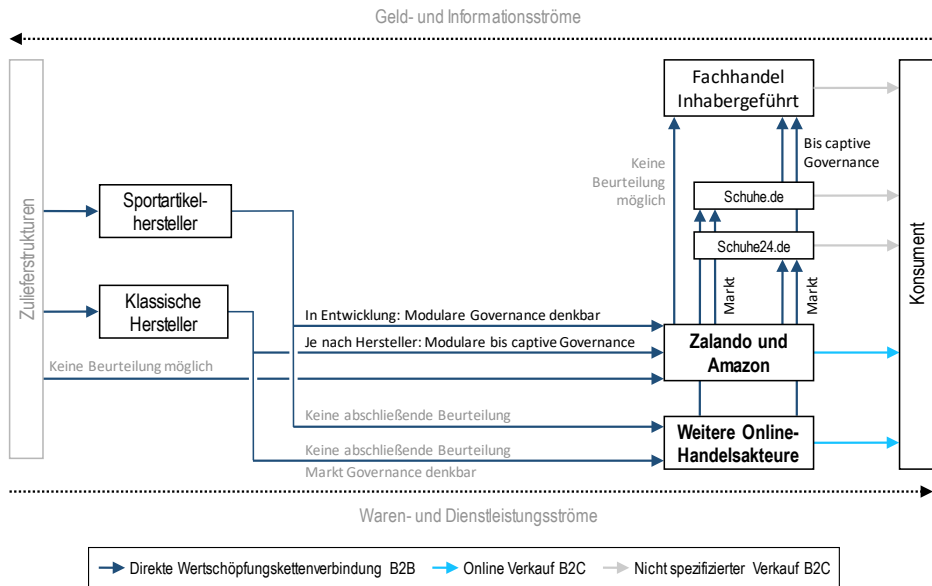
Darüber hinaus existieren noch weitere Wertschöpfungskettenbeziehungen zu Zalando und Amazon, die bereits im Verlauf des Kapitels 5 vorgestellt wurden. Die Beziehung zwischen Sportartikelherstellern und den beiden Online-Plattformen befand sich zum Erhebungszeitpunkt noch in der Aufbauphase, weswegen eine abschließende Beurteilung der Governanceform nicht möglich war. Aufgrund der zum Teil greifenden Warenausschlüsse scheinen sich jedoch Sportartikelhersteller als dominierender Akteur herauszustellen (modulare Koordinationsform denkbar, vgl. Kapitel 5.2.1.3). Eine Einschätzung der Koordinationsform von Zalando bzw. Amazon gegenüber inhabergeführten Fachhändlern war aufgrund des geringen Datenmaterials nicht möglich. Die Beziehung zwischen fachhändlerbasierten Plattformen und Zalando bzw. Amazon scheint derzeit ausgeglichen zu sein (Markt Koordinationsform, vgl. Kapitel 5.3.1.4).

Zur Vollständigkeit wurde außerdem die Verbindung zu Zulieferbetrieben für Eigenmarken, vor allem für Zalando, in die WSK-Struktur aufgenommen (vgl. Abbildung 38).

Die Beurteilung der WSK-Beziehungen von **weiteren Online-Handelsakteuren** hinsichtlich ihrer Governanceformen war nicht gegenüber allen Akteuren möglich, da beispielsweise die Partnerschaften zu Sportartikel- und klassischen Herstellern von der individuellen Ausrichtung der Unternehmen abhängen (vgl. Kapitel 5.2.1.3 und 5.2.2.3). Die Beziehung zwischen fachhändlerbasierten Plattformen und weiteren Online-Handelsakteuren konnte, sofern Partnerschaften existieren, als Markt Koordinationsform eingestuft werden (vgl. Kapitel 5.3.1.4). An dieser Stelle sind weitergehende Untersuchungen denkbar, um die Strategien und Beziehungen einzelner Online-Handelsakteure noch weiter differenzieren zu können. Als besonders interessant könnte sich hierbei das Unternehmen Otto mit seiner noch jungen Plattformstrategie erweisen.

Abbildung 38 visualisiert den aktuellen Stand der Wertschöpfungskette der Online-Plattformen Zalando und Amazon sowie der weiteren Online-Handelsakteure.

Abbildung 38: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen von Zalando und Amazon sowie weiterer Online-Handelsakteure



Quelle: eigene Abbildung, Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.3.4 Branchenfremde Akteure und sonstige Händler

Zuletzt soll auf den zunehmenden Vertrieb von Schuhen durch branchenfremde Akteure eingegangen werden, weil dieser laut Experten in Zukunft eine immer bedeutendere Rolle spielen wird (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23; Interview 6 Industrie: Absatz 118).

An erster Stelle der branchenfremden Akteure ist der **Mode-/Bekleidungshandel** zu nennen. Dieser konnte sich eine Entwicklung des Konsumentenverhaltens zu Nutze machen: „Die Kombination aus Schuh und Textil wird immer unverzichtbarer, weil die Kunden [...] nicht nach Schuhen, sondern in der Regel nach einem Outfit suchen. Absolut überwiegende Zahl der Fälle“ (Interview 10 Handel: Absatz 40). Dabei können zwei Gruppen von Mode-/Bekleidungsunternehmen ausgemacht werden:

- Bekannte Markenunternehmen, die zum Teil mit klassischen Herstellern kooperieren. Beispielsweise werden die Schuhe der Marke S.Oliver von der Wortmann Gruppe produziert (vgl. WORTMANN SCHUH-HOLDING KG 2020).
- Vertikal orientierte Filialisten, sogenannte Fast Fashion Unternehmen, wie Primark, Zara und H&M. Diese haben in den letzten Jahren ihr Schuhportfolio deutlich erweitert und stehen nun in direkter Konkurrenz zum Schuhfachhandel (vgl. Interview 7 Handel: Absatz 27). Innerhalb dieser käufergesteuerten Warenketten finden sich die Zulieferbetriebe meist in hierarchischer (z.B. Zara) oder in einer captiven Governancestruktur wieder. Die Produktionsstandorte befinden sich meist in Ländern mit geringem Lohnkostenniveau, je nach Fast Fashion Ansatz jedoch möglichst nah an den Zielländern (vgl. ESCALONA ORCAO / RAMOS-PÉREZ 2014: S. 115).

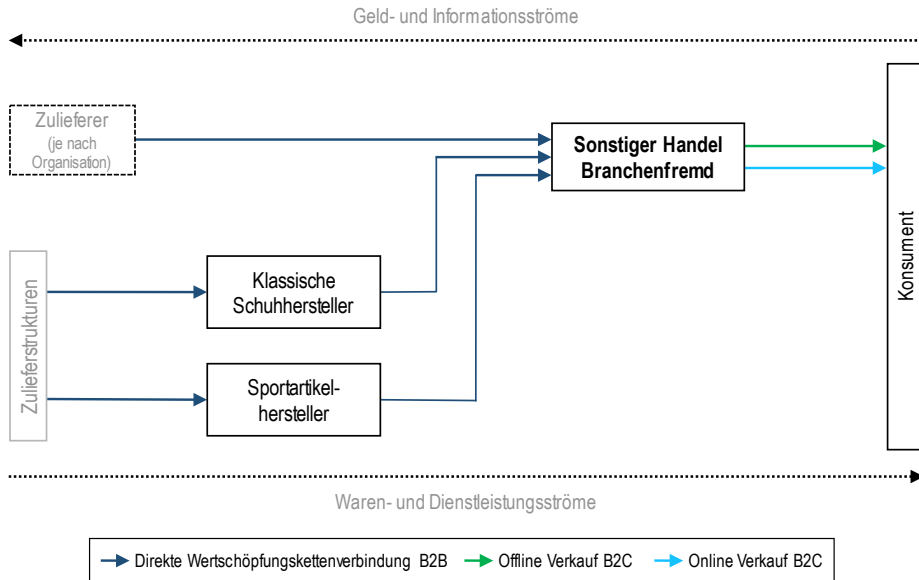
Neben dem Bekleidungshandel ist laut Gesprächspartnern auch auf Produkte von Akteuren, die ihren Ursprung in der **Lebensmittelbranche** haben, zu achten. Hier werden Discounter, wie z.B. Aldi oder Lidl, hervorgehoben. Diese bieten hauptsächlich Schuhe aus dem unteren Preissegment an (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 27). Diese Akteure verzeichneten laut Gesprächspartner innerhalb der letzten Jahre immer größere Umsatzanteile im Schuheinzelhandel (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 23).

„Ich meine, wir als Unternehmen und auch unsere Kunden, wir haben eine gemeinsame Herausforderung. [...] Das sind die Zaras, die Primarks, H&Ms und natürlich auch [...] die Produkte, die bei Aldi und Lidl angeboten werden. Das sind, wenn man ehrlich ist, gute Produkte. Das ist sehr herausfordernd. Den Endverbraucher interessiert das am Ende des Tages gar nicht mehr genau. Der will ein Produkt“ (Interview 6 Industrie: Absatz 118).

Zur Vollständigkeit sind **Kauf- und Warenhäuser** (z.B. Galeria Karstadt Kaufhof) als Teil des sonstigen Handels anzuführen. Diese durchlebten nach Meinung der Experten in den letzten Jahren eine Schwächephase, weswegen sie nicht als eigenständiger Akteur in dieser Forschungsarbeit geführt werden (Interview 2 Industrie: Absatz 35). Dennoch stellen sie zum Teil gute Kunden für die Industrie, sowohl für klassische Hersteller als auch für Sportartikelhersteller, dar (Interview 7 Industrie: Absatz 92).

Da der Fokus der Datenerhebung primär auf Schuhakteure gerichtet war, konnten branchenfremde Akteure nur am Rande berücksichtigt werden. Aufgrund fehlender Daten zu diesen Akteuren und deren Wertschöpfungskettenbeziehungen kann an dieser Stelle kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Zudem wird auf die Bezeichnung möglicher Governanceformen verzichtet. Abbildung 39 visualisiert die Warenströme branchenfremder Akteure bzw. des sonstigen Handels.

Abbildung 39: Visualisierung der Wertschöpfungskettenbeziehungen der branchenfremden Akteure bzw. des sonstigen Handels



Quelle: eigene Abbildung, Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

5.4 Konsumenten aus Expertensicht

Die Innensicht der Konsumenten wird im Zuge der Ergebnisvorstellung der quantitativen Befragung noch einmal explizit im Mittelpunkt stehen (vgl. Kapitel 6). Doch welche Rolle spielen Konsumenten und deren Verhalten im Zuge der Digitalisierung aus Sicht der Experten?

Laut Gesprächspartner wirken sich die aktuellen Gegebenheiten rund um das Thema Digitalisierung und die sich verändernden Einkaufsbedingungen sehr positiv auf Konsumenten aus (Interview 10 Handel: Absatz 39). Durch Recherchen im Internet verfügen Konsumenten bereits vor dem Einkauf über ein breites Vorwissen über Marken und Produkte (vgl. Interview 8 Handel: Absatz 96 ff.; Interview 6 Industrie: Absatz 84). Zudem konnte der Online-Handel durch Rezensionen, Erfahrungsberichte und Bewertungen die Qualität des Beratungsservices deutlich erhöhen (vgl. Interview 6 Handel: Absatz 34). Demnach wird die Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Konsumenten im stationären Handel in Zukunft eine noch wichtigere Rolle spielen, da die Wünsche der Konsumenten immer heterogener werden und eine individuelle Ansprache er-

fordern. So „wird es immer [...] Kunden geben, die gerne im stationären Handel einkaufen wollen, die das Erlebnis haben wollen, in der Stadt sein wollen, das Kaffeetrinken, das Freundetreffen mit dem Schuheinkauf verbinden wollen. Aber sie haben andere Anforderungen an dieses Geschehen“ (Interview 10 Handel: Absatz 72). In diesem Zusammenhang werden häufig die Begriffe „Erlebnis“ sowie „Customer Journey“ genannt. Je besser sich Kunden angesprochen fühlen, desto höher ist nach Expertenmeinung die Wahrscheinlichkeit, weiter erfolgreich stationären Handel betreiben zu können.

„Wir haben eine große Chance, indem wir in unseren Geschäften mit echten Menschen und echten Kunden interagieren. Dafür muss man gute Verkaufserlebnisse schaffen“ (Interview 6 Handel: Absatz 16).

Aus Sicht der Gesprächspartner ist es daher unumgänglich, Konsumenten zu jeder Zeit in den Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen zu stellen.

„Der Kunde will seinen Wunsch erfüllt haben und das sofort. Und wir müssen dafür sorgen, dass es sofort funktioniert“ (Interview 5 Handel: Absatz 45).

„Der eine Punkt ist die absolute Customer Centricity. Wenn du die hast, stellt sich nicht die Frage: Was macht der Handel? Was macht die Industrie? Wenn beide zusammen Interesse haben, den Kunden zu erreichen, müssen sie sich fragen, was der Kunde will. Und dann ist eigentlich nur noch die Frage: Wie können wir diesen Kundenwunsch bestmöglich erfüllen?“ (Interview 10 Handel: Absatz 122).

Daher liegt es sowohl im Interesse der Industrie als auch des Handels, Mehrwerte und Einkaufserlebnisse für den Kunden zu schaffen (vgl. Interview 6 Industrie: Absatz 44; Interview 3 Handel: Absatz 54, 97; Interview 6 Handel: Absatz 36). Durch die gestiegenen Ansprüche und Erwartungen der Konsumenten ist der Handel gezwungen, auf neue Entwicklungen einzugehen. CRM-Systeme, die Generierung von Kundendaten bzw. Daten zum Einkaufsverhalten sowie die Einführung von Online-Verkaufsangeboten oder die Verzahnung von Offline- und Online-Angeboten via Multi- bzw. Cross-Channel-Strategien scheinen naheliegende Herangehensweisen zu sein (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 49; Interview 6 Handel: Absatz 18 ff.). Demgegenüber versuchen Hersteller durch Direktvertriebe näher an Konsumenten heranzurücken und diese an die Marke zu binden. Die Folge ist, dass Konsumenten nun sowohl offline als auch online über eine große Auswahl an Einkaufs- und Informationsmöglichkeiten verfügen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz der vielfachen Neuerungen zwischen den Marktteilnehmern eine verstärkte Ausrichtung aller Akteure hin zum Konsumenten stattfindet. Aufgrund der gestiegenen Wahlmöglichkeiten beeinflussen Konsumenten direkt bzw. indirekt die Fortführung einzelner Wertschöpfungsketten bzw. deren Akteure. Dadurch rücken Konsumenten zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung, die Marktakteure handeln konsumentenorientiert. Dies zeigt sich z.B. anhand des seit

einigen Jahren bestehenden Sneakertrends im weltweiten Schuhmarkt. Die Fokussierung der Akteure auf die Konsumenten wird folglich als notwendig angesehen, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können (vgl. Interview 10 Handel: Absatz 122).

Wie das Einkaufsverhalten genau beschaffen ist, welche Einkaufskanäle bzw. -stätten Konsumenten für den Schuhkauf nutzen und welche (digitalen) Anforderungen Konsumenten an den Handel haben, soll in Kapitel 6 analysiert werden. Dort wird die Sichtweise der Konsumenten in den Fokus gerückt, wodurch die Einschätzungen der interviewten Vertreter aus Industrie und Handel noch einmal überprüft werden können.

5.5 Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

„Digital technologies have greatly affected the capabilities and strategies of retailers and manufacturers and have required firms to develop new business models [...]” (MOLA et al. 2017: S. 1286).

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung konnten bestätigen, dass sich die Schuhbranche in Deutschland im Zuge der Digitalisierung in einem grundlegenden Transformationsprozess befindet. Dieser Prozess lässt sich sowohl anhand allgemeiner als auch anhand aktorenspezifischer Veränderungen erkennen. Diese sollen im folgenden Unterkapitel noch einmal zusammengefasst und diskutiert werden.

5.5.1 Allgemeine Auswirkungen der Digitalisierung auf WSK

Die Wertschöpfungsketten innerhalb der deutschen Schuhbranche haben im Zuge der Digitalisierung deutlich an Größe und Komplexität hinzugewonnen. Dabei werden vor allem zwei Punkte in Bezug auf die Struktur von WSK deutlich.

Einerseits ermöglichte die Digitalisierung eine neue Art der **Intermediation**. Während vor einigen Jahren noch stationäre Händler im Zentrum der meisten Wertschöpfungsketten standen, haben sich im Zuge der Digitalisierung sowohl neue Akteure entwickelt (z.B. Zalando) als auch bestehende Akteure den neuen Bedingungen angepasst (z.B. Otto). In einigen Fällen haben sich sogar neue Wertschöpfungskettenstufen gebildet, beispielsweise durch die neue Rolle der ANWR als Zwischenhändler zwischen Sportartikelherstellern und stationären Fachhändlern. Außerdem haben sich neben Zalando und Amazon durch Schuhe.de (ANWR) und Schuhe24.de neue fachhändlerbasierte Formen von Online-Plattformen ergeben, um stationäre und digitale Angebote weiter zu vernetzen. Dementsprechend finden sich heute nicht nur Online- und stationäre Händler, sondern auch hybride Handelsformen und -verbindungen in der Schuhbranche wieder. Andererseits zeigt sich jedoch auch, dass die Digitalisierung Auslöser für gegenteilige Effekte sein kann. Durch den steigenden technischen Fortschritt und

das Aufkommen neuer Geschäftspartner erlangten einige Akteure mehr Unabhängigkeit sowie mehr Steuerungsmacht innerhalb der WSK. Der Ausschluss einzelner Akteure (**Disintermediation**) ist als Folge technischer, digitaler sowie von Präsentationsvorgaben zu sehen. Während diese Vertikalisierungsabsichten bei klassischen Herstellern bislang nur vereinzelt auftreten, konnten sie bei Sportartikelherstellern in größerem Umfang festgestellt werden.

Die Entwicklungen innerhalb der Schuhbranche in Deutschland machen deutlich, dass die Digitalisierung und der damit verbundene Online-Handel Veränderungen in WSK nach sich ziehen, die sich nicht auf Disintermediation oder Intermediation (Reinter-/Cybermediation) beschränken, sondern vielmehr beide Prozesse gleichzeitig ermöglichen. Mit der Ausprägung beider Phänomene scheint die Schuhbranche kein Einzelfall zu sein. So konnten beispielsweise AOYAMA et al. (2006) sowie AOYAMA / RATTICK (2007) sowohl neue Formen der Intermediation als auch der Disintermediation in der US-Logistik-Branche nachweisen. Auch der in Kapitel 2.3 diskutierte Beitrag von MATA et al. (2016) zeigte bereits die Disintermediations- sowie Cybermediationsprozesse in Kaffeewertschöpfungsketten.

Dennoch lassen einige Beiträge darauf schließen, dass das Phänomen der Disintermediation grundsätzlich in geringerem Ausmaß stattzufinden scheint, während sich oftmals neue Formen der Intermediation durchsetzen (vgl. DOHERTY / ELLIS-CHADWICK 2010; COE 2014; HAGBERG et al. 2016). In welchem quantitativen Ausmaß Disintermediations- und Intermediationsprozesse innerhalb der deutschen Schuhbranche stattfinden, ist unter anderem Gegenstand der anschließenden Konsumentenstudie (vgl. Kapitel 6).

5.5.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf Akteure und Beziehungen

Des Weiteren wird aus den Experteninterviews ersichtlich, dass sich der Digitalisierungsfortschritt von Akteur zu Akteur deutlich unterscheidet. Viele Faktoren, wie beispielsweise die Akzeptanz gegenüber der Digitalisierung, führten zu unterschiedlichen Strategien und Herangehensweisen bezüglich der Umsetzung digitaler Prozesse. Folglich ist die Schuhbranche von einem hohen Heterogenitätsgrad geprägt. Dies gilt auch für die Beziehungen unter den Akteuren. Die vorgestellten Akteure werden aufgrund ihrer Vielzahl in der folgenden Tabelle 27 noch einmal hinsichtlich ihres **Digitalisierungsfortschrittes**, der dadurch bedingten Veränderungen ihrer Wertschöpfungskettenposition (**Up-/Downgrading**) sowie der Beziehung zu anderen Akteuren (**Koordination/Governance**) zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 27: Charakterisierung der untersuchten Akteure hinsichtlich Digitalisierung, Up-/Downgrading sowie der Koordinationsformen (Darstellung über drei Seiten)

Akteur: Ebene:	Sportartikelhersteller	Klassische Hersteller
Digitalisierung:	Steigender Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe technischer Standards gegenüber Handelsunternehmen • Erste Tests zu modernen/digitalen Herstellungsschritten abgeschlossen • Forcierung eigener Online-Präsenz/-Shops 	Heterogen steigender Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Angebot EDI/Digitale Regalverlängerung je nach Hersteller umsetzbar • Beginn Tests zu modernen/digitalen Herstellungsschritten
Status-Veränderungen und Upgrading:	Stärkung des Eigenvertriebs (funktionales Upgrading) durch Online-Shops: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des direkten Kundenkontakts • Disintermediation/Vertikalisierung gegenüber inhabergeführtem Fachhandel (ANWR als Ersatz) • Channeling: Neue Wahl der Geschäftspartner je nach Eignung 	Zum Teil funktionales Upgrading durch Direktvertrieb: <ul style="list-style-type: none"> • Je nach Hersteller Ablehnung oder Befürwortung von Vorwärtsintegration/Disintermediation • Zum Teil große Unterstützung für stationären Fachhandel
Beziehung (Koordination) zu anderen Akteuren:	<ul style="list-style-type: none"> • Mischung aus langjährigen (<i>modular/relational</i>) und kurzfristigen (<i>gebunden</i>) eigenständigen Zulieferpartnern in Asien, dennoch klare <i>Lead Firm</i> durch Vorgaben und Standards • Abbruch Beziehung zu inhabergeführtem Fachhandel, wenige Sonderfälle <i>relational</i> • Auf- und Ausbau Beziehung zu ANWR als Ersatz zu inhabergeführtem Fachhandel • Unabhängigkeit von Filialisten, strenge Vorgaben (in Richtung <i>gebunden</i>) • Beziehung zu Schuhdiscountern weiter vertieft, trotz gegenseitiger Abhängigkeiten Sportartikelhersteller dominierender Akteur (<i>modular</i>) • Verhältnis zu Zalando und Amazon partnerschaftlich, jedoch Sportartikelhersteller leicht dominierender Akteur (<i>in Entwicklung, modular denkbar</i>) • Beziehung zu weiteren Online-Handelsakteuren nicht abschließend einordbar • Beziehung zu branchenfremden Akteuren/sonstigem Handel nicht einordbar • Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und online) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegend eigene Produktionsstätten (<i>Hierarchie</i>) in Osteuropa und Nordafrika oder externe Fertigungspartner (<i>gebunden</i>) in Asien, strenge Vorgaben und Standards • Heterogenes Verhältnis zu stationärem Fachhandel (je nach Beziehung von <i>Markt</i> bis hin zu <i>gebunden</i> mit Herstellern als <i>Lead Firm</i>) • Weiterhin partnerschaftliches Verhältnis zu Filialisten (<i>Markt</i>) • Weiterhin partnerschaftliches Verhältnis zu Verbundgruppen/ANWR, u.a. durch Zentralregulierung • Zunehmende Abhängigkeit von Zalando und Amazon (je nach Beziehung <i>modular</i> bis <i>gebunden</i>) • Beziehung zu weiteren Online-Handelsakteuren partnerschaftlich (nicht abschließend einordbar, <i>Markt</i> denkbar) • Beziehung zu branchenfremden Akteuren/sonstigem Handel nicht einordbar • Direkter Kontakt zu Konsumenten (meist stationär und online)

Akteur Ebene	Fachhandel - Inhabergeführt	Fachhandel - Filialisten	Schuhdiscounter (Deichmann)
Digitalisierung:	<p>Geringer Digitalisierungsgrad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kein flächendeckender Einsatz von WWS (unsaubere Artikelbestimmung) EDI/Digitale Regalverlängerung selten und nur bei WWS möglich Dadurch geringe Teilnahme am Online-Handel Kaum Daten(banken) über Konsumenten und Verkaufszahlen 	<p>Steigender Digitalisierungsgrad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Etablieren von WWS, auch für interne Prozesse Ausbau Online-Handel Zunehmende Verzahnung von Online- und Offline-Angeboten (z.B. Multi-Channel-Strategie) 	<p>Steigender Digitalisierungsgrad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausbau Online-Handel (Omni-Channel) Unternehmensinterne Prozesse nicht transparent
Status-Veränderungen und Upgrading:	<p>Downgradingprozesse erkennbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausschluss aus Sportartikel-WSK, z.T. auch von klassischer Herstellerware Abhängigkeit von Verbundgruppen bezüglich Ware (Sportartikel) und bezüglich Teilnahme am Online-Handel (Schuhe.de) 	<p>Kein Up-/Downgrading erkennbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausbau weiterer Vertriebsmöglichkeit (Online) Oftmals finanzielle Herausforderungen 	<p>Leichtes (Prozess-/Produkt-) Upgrading:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausbau eigener WSK durch Akquise von Marken Weitere Erschließung des Sneaker-/Sportschuhbereichs durch Anschluss der Filialkette Snipes Ausbau Verbindung zu Sportartikelherstellern
Beziehung (Koordination) zu anderen Akteuren:	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer schwächeren Machtposition gegenüber Verbundgruppe(n) (in Richtung <i>gebunden</i>) Abbruch Beziehung zu Sportartikelherstellern, wenige Sonderfälle <i>relational</i> Partnerschaftliches bis abhängiges Verhältnis zu klassischen Herstellern (<i>Markt bis gebunden</i>) Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und z.T. online) 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterhin partnerschaftliches Verhältnis zu klassischen Herstellern (<i>Markt</i>) Abhängigkeit von Sportartikelherstellern: Standards und strenge Präsentationsvorgaben (in Richtung <i>gebunden</i>) Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und online) 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterhin käufergesteuerte WSK für Eigenmarken (<i>Lead Firm</i>) Beziehung zu Sportartikelherstellern (<i>Lead Firm</i>) weiter vertieft, gegenseitige Abhängigkeit vorhanden, jedoch Markenmacht Sportartikelhersteller hoch (<i>modular</i>) Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und online)

Akteur Ebene	ANWR (Schuhe.de)	Schuhe24.de	Zalando und Amazon
Digitalisierung:	Steigender Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau und Forcierung von WWS bei Fachhändlern • Einführung digitaler Prozesse unternehmensintern sowie für angeschlossenen Fachhandel • Schaffung einer fachhändler-basierten Online-Plattform (Schuhe.de) 	Hoher Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Verknüpfung stationärer Lagerbestände von Fachhändlern mit verschiedenen Online-Vertriebspartnern, Voraussetzung: WWS im Fachhandel 	Hoher Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung von Plattformstrategien (Anbindung stat. Handel) • Anbindung an andere Plattformen (Schuhe.de, Schuhe24.de) • Datengetriebene Unternehmensstrategien • Vorgabe von Datenstandards gegenüber klassischen Herstellern
Status-Veränderungen und Upgrading:	Funktionales Upgrading: <ul style="list-style-type: none"> • Produktion Eigenmarke • Schlüsselrolle Warenbeschaffung und -logistik (Sportartikel) • Gatekeeper für Fachhandel zur Teilnahme am Online-Handel • Erschließung von direktem Konsumentenkontakt (Schuhe.de, Schuh Mücke) 	Upgradingprozesse erkennbar: <ul style="list-style-type: none"> • Erschließen neuer Partner (stationäre Händler und Plattformen) • Intersektorales Upgrading: Dein-Juwelier.de etc. 	Prozess-/Funktionales Upgrading: <ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung des Marktgriffs auf stationäre Händler und deren Lager (z.B. über Schuhe.de) • Übernahme des Fulfillments für Herstellerunternehmen (Zalando)
Beziehung (Koordination) zu anderen Akteuren:	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer stärkeren Machtposition gegenüber eigenen Fachhändlern (in Richtung <i>gebunden</i>) • Partnerschaftliches Verhältnis zu großen Online-Plattformen und weiteren Online-Handelsakteuren (<i>Markt</i>) • Weiterhin partnerschaftliches Verhältnis zu klassischen Herstellern, u.a. durch Zentralregulierung • Auf- und Ausbau Beziehung zu Sportartikelherstellern • Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und online) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zum Fachhandel von Ausrichtung der angebotenen Händler abhängig, Entwicklung einer stärkeren Machtposition aufgrund Gatekeeper Rolle und Vorgaben zur Teilnahme am Online-Handel möglich (bis <i>captive</i> möglich) • Partnerschaftliches Verhältnis zu Online-Plattformen und weiteren Online-Handelsakteuren (<i>Markt</i>) • Direkter Kontakt zu Konsumenten (Schuhe24.de) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung zur <i>Lead Firm</i> gegenüber klassischen Schuhherstellern, z.T. bereits Abhängigkeitsverhältnis der Schuhhersteller (je nach Beziehung <i>modular</i> bis <i>gebunden</i>) • Verhältnis zu Sportartikelherstellern partnerschaftlich, jedoch Sportartikelhersteller dominierend (in Entwicklung, <i>modular</i> denkbar) • Beziehung zu fachhändlerbasierten Plattformen auf Augenhöhe (<i>Markt</i>), direkte Beziehung zu Fachhändlern nicht einordbar • Weitere Annäherung an Konsumenten(wünsche) (online, z.T. auch stationär)

Akteur Ebene	Weitere Online-Handelsakteure	Branchenfremde Akteure
Digitalisierung:	Hoher Digitalisierungsgrad: <ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Kooperationen im Fulfillment von Online-Bestellungen innerhalb Otto-Gruppe • Z.T. Anschluss an fachhändlerbasierte Plattformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund zu geringer Datenbasis nicht beurteilbar
Status-Veränderungen und Upgrading:	<ul style="list-style-type: none"> • Keine abschließende Aussage möglich, da sehr heterogen und z.T. neue Unternehmen 	Upgrading wahrscheinlich: <ul style="list-style-type: none"> • Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes (Schuhe) • Ausbau des eigenen Marktanteils am Schuhmarkt (vor allem Bekleidungshandel, genauer Anteil nicht bestimmbar)
Beziehung (Koordination) zu anderen Akteuren:	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zu klassischen Herstellern partnerschaftlich (nicht abschließend einordbar, <i>Markt</i> denkbar) • Beziehung zu Sportartikelherstellern nicht abschließend einordbar • Beziehung zu fachhändlerbasierten Plattformen auf Augenhöhe (<i>Markt</i>) • Direkter Kontakt zu Konsumenten (online) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals käufergesteuerte WSK bei vertikal geführten Unternehmen (<i>Lead Firm</i>) • Beziehung zu klassischen und Sportartikelherstellern nicht einordbar • Direkter Kontakt zu Konsumenten (stationär und online)

Quelle: eigene Tabelle(n)

Angesichts der Erkenntnisse aus der vorangehenden Tabelle 27 kann festgehalten werden, dass sich die Schuhbranche in Deutschland hinsichtlich digitaler Prozesse sehr heterogen entwickelt hat. Während derzeit dominante Akteure wie Sportartikelhersteller oder Online-Plattformen einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, finden sich beispielsweise im stationären Fachhandel zum Teil große Lücken.

Das Beispiel der **Sportartikelhersteller** macht in besonderer Weise deutlich, dass Steuerungsmacht, die bereits vor dem Einfluss der Digitalisierung vorhanden war, im Zuge einer marktgerechten Adaption digitaler Prozesse weiter ausgebaut werden kann. So profitiert die Gruppe der Sportartikelhersteller von dem seit Jahrzehnten vorherrschenden konsumentenbedingten Sneaker- und Sportschuhtrend, der allein 2019 für weltweit 1,28 Milliarden verkaufte Sneakerpaare und circa 70 Milliarden US-Dollar Umsatz verantwortlich war (vgl. STATISTA CONSUMER MARKET OUTLOOK 2020: S. 47). Heute stellen Sportartikelhersteller die unter Konsumenten bekanntesten und beliebtesten Marken des Sneakermarktes dar (vgl. SPLENDID RESEARCH 2020). Durch gestiegene Umsatzmengen, Markenbekanntheit sowie effektive Produktionsauslagerungen ist es Sportartikelherstellern in der Folge gelungen, eine „Vormachtstellung“ als Lead Firms ihrer Wertschöpfungsketten zu erarbeiten (vgl. MERK 2004, 2008; LECHNER et al. 2020: S. 11). Kapitel 5.2.1.1 machte in diesem Zusammenhang das Abhängigkeitsgefälle zwischen Zulieferern und Sportartikelherstellern deutlich.

Auf Basis dieser Voraussetzungen konnten Sportartikelhersteller ihre Steuerungsmacht durch die erfolgreiche Etablierung digitaler Prozesse in sämtlichen Unternehmensbereichen gegenüber vor- und nachgelagerten Akteuren weiter ausbauen. Zum einen zeigen neue digitalisierte Verfahrenstechniken in der Produktion die Vorreiterrolle innerhalb der Schuhbranche auf. Mit dem Test sogenannter Speedfactories in Ansbach und Atlanta durch Adidas wurde deutlich, dass eine Neuorganisation der Produktion,

insbesondere hinsichtlich der geographischen Nähe zwischen Produktion und Zielmarkt sowie der unmittelbaren Umsetzung von Konsumententrends, möglich ist (vgl. BAKER / FLAIG 2017: S. 21; FERRANTINO / KOTEN 2019: S. 117). Zum anderen konnte jedoch auch die Vertriebsseite, vor allem durch die thematisierte Vertikalisierungs- bzw. Disintermediationsstrategie, weiterentwickelt werden. Im Fokus steht dabei die Kontrolle über die Darstellung von Marke und Produkt sowie der direkte Zugang zu Konsumenten. Dementsprechend wird der Ausbau der eigenen Online-Shops (funktionales Upgrading) stark gefördert. Beziehungen mit dem Handel werden in Abhängigkeit von Größe, Umsatzstärke und Repräsentationsmöglichkeiten der Handelspartner eingegangen. Die Folge ist, dass beispielsweise der inhabergeführte Fachhandel fast vollständig aus der Wertschöpfungskette ausgeschlossen wurde (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 154 ff.). „Die vertikalen Betriebsformen [...] zeichnen sich durch die Beherrschung der kompletten Supply Chain aus und erzielen damit in der Regel überdurchschnittliche Zuwachsraten und Renditen. [...] Eine klare Markenhandschrift, verbunden mit einer hohen Einflussnahme auf das Sourcing und Design und somit auf die wesentlichen Bestandteile der Wertschöpfungskette, führen zu einer überdurchschnittlichen Performance“ (HEINEMANN / GLASER 2019: S. 280). Im Zuge der Digitalisierung konnten Sportartikelhersteller ihre Funktion als Lead Firms in ihren Wertschöpfungsketten folglich festigen. LECHNER et al. (2020) können ebenfalls eine aktuelle Dominanz von Sportartikelherstellern festhalten. Es scheint jedoch möglich, dass die Steuerungsmacht in Zukunft zugunsten aufsteigender Zulieferbetriebe abnehmen könnte. Als Grund hierfür ist unter anderem die Aneignung neuer Fähigkeiten der Zulieferunternehmen zu nennen (vgl. LECHNER et al. 2016: S. 5; LECHNER et al. 2020: S. 24).

Demgegenüber ist die Entwicklung von **klassischen Herstellern** differenzierter zu betrachten. Hinsichtlich der Herstellungsprozesse zeichnet sich bei diesem Akteur kein wesentlicher Umbruch durch neue Fertigungstechnologien ab. Dies ist hauptsächlich auf die beschriebene Lederschuhausrichtung zurückzuführen. Zukünftige Änderungen bzw. Verbesserungen können an dieser Stelle jedoch nicht ausgeschlossen werden. Aus Distributionssicht konnten klassische Hersteller zunächst von der Digitalisierung profitieren, indem die Zahl der Vertriebswege erhöht werden konnte. Zusätzlich zum stationären Fachhandel verfügen klassische Hersteller nun in der Regel über eigene Vertriebskanäle (funktionales Upgrading), z.B. eigene Online-Shops, sowie über neue Vertriebspartner aus dem Online-Handel. Somit kann festgehalten werden, dass klassische Hersteller im Zuge der Digitalisierung an Unabhängigkeit gewonnen haben. Dies trifft insbesondere auf die Beziehung zum inhabergeführten Fachhandel zu, die Steuerungsmacht der klassischen Hersteller scheint sich hier erhöht zu haben. So verfügen klassische Hersteller bis zu einem bestimmten Maß die Wahlmöglichkeit, eine diversifizierungsforcierende oder eine fachhändlernahe Strategie zu verfolgen. Dennoch zeigt die Untersuchung, dass sich klassische Hersteller in ihrem Digitalisierungsfortschritt unterscheiden. So liegen auch einige Hersteller hinsichtlich digitaler Prozesse (Angebot EDI, digitale Regalverlängerung) zurück (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 61; Interview 4 Industrie: Absatz 22). Zudem ist die Beziehung zu Online-Plattformen zu thematisieren. Während einige Hersteller bewusst auf Partnerschaften mit Online-Akteuren verzichten

und den stationären Fachhandel priorisieren, haben sich Online-Plattformen bei anderen Herstellern zum Hauptabnehmer ihrer Ware entwickelt. Dementsprechend befinden sich diese Hersteller bereits in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Online-Plattformen.

Neben Sportartikelherstellern profitieren auch **Online-Plattformen** vom ansteigenden Digitalisierungsgrad. Diese stellen einen im Zuge der Digitalisierung neu etablierten Akteur dar, dessen Erfolg, ähnlich wie bei Sportartikelherstellern, ebenfalls eng mit der Anpassung an sich verändernde Kundenwünsche verbunden ist. „*In the retail industry, for example, retailers have traditionally competed primarily on prices, selections and locations [...] but now creating concepts and services that add value to consumers is becoming crucial [...]*“ (HÄNNINEN et al. 2017: S. 4). Allerdings muss die Steuerungsmacht von Online-Plattformen zweigeteilt diskutiert werden. Die Beispiele Zalando und Amazon zeigen, dass Plattformen auf unterschiedliche Arten innerhalb der Wertschöpfungskette tätig werden. In ihrer Funktion als Online-Händler haben beide Unternehmen eine bedeutsame Größe und Umsatzmenge im Schuhhandel erreicht, sodass diese aus Sicht der Industrie mittlerweile unverzichtbar geworden sind (vgl. GIELENS / STEENKAMP 2019: S. 380). Vor allem gegenüber klassischen Herstellern scheint sich zum Teil eine große Dominanz zu ergeben, indem die Online-Plattformen als zentrale Abnehmer der Ware auftreten (vgl. FOST 2014: S. 137). Insbesondere „*Amazon bietet insofern die größten Umsatzchancen, allerdings auch die größten Risiken, bis hin zu einer faktischen Abhängigkeit, die in zahlreichen Branchen schon allgegenwärtig ist*“ (HEINEMANN 2019a: S. 166). Die Einhaltung bzw. Umsetzung von Vorgaben, besonders digitaler Standards, ist somit unausweichlich. Vor allem klassische Hersteller der Schuhindustrie befinden sich inzwischen zum Teil in abhängigen Verhältnissen.

Demgegenüber gestaltet sich die Funktion als Online-Plattform hinsichtlich der Steuerungsmacht deutlich komplexer. Die vorliegende Forschungsarbeit konnte zeigen, dass sich verschiedene Plattformen innerhalb der deutschen Schuhbranche entwickelt haben (u.a. Zalando, Amazon, Schuhe.de, Schuhe24.de). Diesen Unternehmen wurde eine wichtige bzw. sogar die zentrale Rolle innerhalb der WSK zugesprochen. So ist es nicht verwunderlich, dass HÄNNINEN et al. (2017: S. 11) einen enormen Vorteil in der Organisation von Plattformen sehen, da eine Vielzahl von Produkten und Akteuren unter einer Organisation verbunden werden können, während mögliche Risiken wie Warenlagerung an die anbietenden Teilnehmer ausgelagert werden. CUTOLO / KENNEY (2020) zeigen in ihrem Beitrag über die Machtasymmetrie bei plattformabhängigen Start-Up-Unternehmen ebenfalls, dass Plattformanbieter über eine deutlich höhere Steuerungsmacht verfügen: „*The ultimate source of a platform’s power is its ownership of a digital ‘space’ and within this digital space, the owner has the right to set and change any parameter*“. Aufgrund der geringen Anzahl an Plattformen sehen sich teilnehmende Unternehmen oftmals gezwungen, sämtliche Vorgaben anzunehmen. Diese Prozesse konnten auch innerhalb der deutschen Schuhbranche beobachtet werden.

„*Controlling the platform offers a new way of governing the value chain and appropriate superior value*“ (PANANOND et al. 2020: S. 434).

GRABHER / VAN TUIJL (2020: S. 1009) können in ihrer Untersuchung innerhalb der Sharing Economy feststellen, dass Plattformen die traditionellen Wirtschaftsverbindungen und Governanceformen (Make-or-Buy) aufweichen und die Akteurskonstellationen neu definieren (z.B. Uber). Obwohl dieses Beispiel auf der Betrachtung von Dienstleistungsplattformen basierte, lassen sich deutliche Parallelen zur untersuchten Schuhbranche finden. Im Speziellen müssen an dieser Stelle die Unternehmen Zalando und Amazon hervorgehoben werden. Durch Kooperationen mit Schuhe.de und Schuhe24.de und den damit verbundenen Fachhändlern konnten auch stationäre Lagerbestände in großem Umfang von diesen erschlossen werden. Daten-, Informations- und Wissensstand der Plattformen steigen folglich immer weiter an. Die betrachtete Plattformstrategie sieht vor, nicht nur Hersteller, sondern auch den stationären Handel zu vernetzen, um Konsumenten das bestmögliche Angebot darlegen zu können. Aufgrund der zunehmenden Orientierung der Konsumenten auf wenige Online-Plattformen sowie der disruptiven Fähigkeit von Plattformen, „*verändern sie doch die Machtverhältnisse in Branchen und Märkten und verschieben Wertschöpfungsanteile teils dramatisch*“ (WINTER 2017: S. 73), entwickeln sich die beiden Akteure Zalando sowie Amazon zunehmend zum Dreh- und Angelpunkt der deutschen Schuhbranche (vgl. STALLKAMP / SCHOTTER 2019: S. 1 ff.). Daher scheint eine Übertragung der von GRABHER / VAN TUIJL (2020) geschilderten Erkenntnisse zur Sharing Economy auch auf Marktplatzplattformen möglich (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 160).

Dagegen steht der **stationäre Einzelhandel**, der derzeit mit einem enormen Rückgang an Geschäften konfrontiert ist, laut den Gesprächspartnern vor einem großen Transformationsprozess. In diesem Kontext muss jedoch klar zwischen Filialisten und inhabergeführten Fachhändlern unterschieden werden. Filialisten verfügen in der Regel über einen mittleren bis guten Digitalisierungsfortschritt, sowohl bezüglich interner Prozesse als auch vertriebsbezogen. Somit sind filialübergreifende Verfügbarkeiten von Produkten darstellbar, Produkte können Konsumenten z.B. durch Multi-Channel-Angebote sowohl offline als auch online zugänglich gemacht werden. Dennoch ist bezüglich der Beziehung zu Sportartikelherstellern eine eindeutige Abhängigkeit zu erkennen. Filialisten müssen daher den technischen sowie den Präsentationsvorgaben der Sportartikelhersteller folgen.

Im Gegensatz zu Filialisten ist der Digitalisierungsstand von inhabergeführten Fachhandelsbetrieben als rückständig zu bezeichnen:

„Aber der stationäre Handel hinkt sehr hinterher. Sehr ähnlich zur Industrie wird viel darüber [Digitalisierung] gesprochen und wenig gehandelt. Nur rennt den Händlern die Zeit davon. Die großen Online-Händler werden immer stärker und der stationäre Handel kann sich nicht entwickeln und kann auch nicht aufholen, so dass ich da relativ schwarz sehe. Es werden ein paar stationäre Händler übrig bleiben. Aber ein Großteil [...] wird einfach nicht überleben“ (Interview 4 Industrie: Absatz 22).

Es zeichnet sich ab, dass Fachhändler aufgrund fehlender technischer Anpassungen den Marktbedingungen bzw. -voraussetzungen zum Teil nicht mehr folgen können. Dies betrifft in besonderem Maße die Digitalisierung von Lagerbeständen durch WWS sowie

elektronische (Nach-)Bestellmöglichkeiten über EDI bzw. NOS-Systeme. Informationen erhalten durch diese Systeme eine Art Kodifizierung. Die Möglichkeiten des Zugangs und des Austausches dieser Informationen sind dadurch begrenzt. Die direkte Folge ist, dass Nichtteilnehmer Voraussetzungen einerseits zum Austausch von Informationen und andererseits zur Nutzung darauf aufbauender Prozesse bzw. Anwendungen, wie z.B. den Online-Handel, nicht erfüllen können. Daran schließt sich das oftmals ungenutzte Feld der (digitalen) Kundenkommunikation an, das von CRM-Systemen bis hin zu eigenen Webseiten reicht (vgl. Interview 2 Handel: S. 42; Interview 10 Handel: Absatz 41, 70). Aufgrund dieser Mängel wurden stationäre Fachhändler bereits aus einzelnen Wertschöpfungsketten gedrängt. Es wird deutlich, dass inhabergeführte Fachhändler im Zuge der Digitalisierung einen Prozess des Downgradings verzeichnen.

Im Zusammenhang mit dem Fachhandel spielen **Einkaufsvereinigungen** eine wichtige Rolle. Wie bereits beschrieben wurde, liegt die traditionelle Funktion der Verbundgruppen in der Unterstützung des Fachhandels. Die finanzielle Absicherung (Zentralregulierung) der Mitglieder bei Herstellern sowie die Erzielung von Einkaufsvorteilen durch Warenbündelung gelten als zentrale, aber auch klassische Aufgaben der Verbundgruppen. Anhand des Beispiels der Verbundgruppe ANWR wird jedoch ersichtlich, dass sich die Funktion der Einkaufsvereinigung im Zuge der Digitalisierung deutlich verändert hat. So konnte die ANWR ihre Steuerungsmacht gegenüber dem Fachhandel durch die Online-Plattform Schuhe.de (Gatekeeper-Funktion) sowie durch die Vorreiterrolle hinsichtlich Daten-Standards (EDI) wesentlich erhöhen. Darüber hinaus entwickelte sich die Verbundgruppe im Zuge des WSK-Ausschlusses stationärer Fachhändler durch Sportartikelhersteller von einem passiven zu einem aktiven Akteur (funktionales Upgrading). Durch den Einsatz des vertikalen Sneakermoduls tritt die ANWR nun als neuer Zwischenhändler zwischen Sportartikelherstellern und dem stationären Fachhandel auf. Hinsichtlich der Betrachtung der WSK-Steuerungsmacht nach DALLAS et al. (2019: S. 676 f.) scheint sich bei der Einkaufsvereinigung ANWR im Rahmen der Digitalisierung ein Wandel abzuzeichnen. Während diese früher mit ihren angeschlossenen Fachhändlern als Kollektiv von Akteuren (*“collective of actors”*) aufgetreten ist, unterhält die Einkaufsvereinigung mittlerweile aufgrund ihrer aktiven Rolle auch unabhängig von den Fachhändlern direkte Einzelbeziehungen zu anderen Akteuren (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 160). Abschließend kann festgehalten werden, dass die Verbundgruppe ANWR ihre Position innerhalb der Schuhbranche im Zuge der Digitalisierung deutlich verbessern konnte und nun über eine höhere Steuerungsmacht, vor allem gegenüber dem inhabergeführten Fachhandel, verfügt.

In Anbetracht der einzelnen Akteure sind im Zuge der Digitalisierung bisher folgende Entwicklungen erkennbar. Erstens, Sportartikelhersteller, die Verbundgruppe ANWR sowie Online-Plattformen zeichnen sich als „Gewinner“ der Digitalisierung ab. Dabei muss zwischen bereits bestehenden und neuen Akteuren unterschieden werden. Sportartikelhersteller konnten ihre bisherige Stellung als Lead Firms innerhalb der WSK

weiter stärken. Der Verbundgruppe ANWR war es auf Basis eines funktionalen Upgradings sogar möglich, eine Transformation hin zu einem aktiven Part der WSK vorzunehmen. Online-Plattformen hingegen stellen einen neuen Akteur in machtvoller Position dar. Zalando und Amazon konnten in einigen WSK-Verbindungen sogar bereits die Rolle der Lead Firm einnehmen. Zweitens, aufgrund diverser Vorgänge, wie dem Sportwarenausschluss und der steigenden Abhängigkeit von anderen Akteuren, kann der inhabergeführte Fachhandel bis auf weiteres als „Verlierer“ der Digitalisierung bezeichnet werden. Drittens, zwischen den bisher beschriebenen Bereichen befindet sich ein breites Mittelfeld an Akteuren. Diese sind aufgrund ihrer großen Heterogenität hinsichtlich digitaler Prozesse sowie strategischer Ausrichtungen keiner der beiden Gruppen eindeutig zuzuordnen. Dies betrifft im Speziellen klassische Hersteller sowie Fachhandelsfilialisten (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 160).

5.5.3 Konzeptionelle Schlussfolgerungen

Die Ausführungen legen nahe, dass die Umsetzung digitaler Prozesse bzw. der Grad der Digitalisierung eines Unternehmens in Verbindung mit der Ausprägung der Steuerungsmacht innerhalb einer Wertschöpfungskette steht. So verdeutlichen die Beispiele aus der Schuhbranche, dass das **Vorantreiben digitaler Prozesse zu einer machtvolleren Position** in der Wertschöpfungskette führen kann.

Eine große Zahl wissenschaftlicher Beiträge beschäftigte sich bereits mit der Umsetzung und den Vorgaben von Qualitäts-, Arbeits- und Umweltstandards und deren Auswirkungen auf das Machtgefüge von WSK (vgl. DOLAN / HUMPHREY 2004; PONTE / GIBBON 2005; NADVI 2008; NADVI 2011; HERON et al. 2018). Parallel zu diesen Beispielen scheinen auch digitale Standards, wie EDI und den damit verbundenen Datensprachen, in engem Zusammenhang mit der Steuerungsmacht von Wertschöpfungsketten zu stehen. Innerhalb der deutschen Schuhbranche konnten digitale Standards sogar als wichtiges Instrument zur Umsetzung von Steuerungsmacht ausgemacht werden (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 161).

Des Weiteren offenbaren die Ergebnisse, dass Akteursbeziehungen, die bezüglich ihrer Governanceformen eine große Machtasymmetrie aufweisen, oftmals auch hinsichtlich des Digitalisierungsgrades stark divergieren. So stehen sich zwei Akteure mit einem hohen Digitalisierungsgrad, wie beispielsweise ANWR und Zalando, eher auf Augenhöhe gegenüber als Akteure mit einem unterschiedlichen Digitalisierungsgrad, wie z.B. ANWR und inhabergeführte Fachhändler. Bei extremen Unterschieden kann dies sogar zum Abbruch einer Geschäftsbeziehung beitragen, wie das Beispiel der Sportartikelhersteller und der inhabergeführten Fachhändler zeigt. Folglich kann die Digitalisierung als wichtiger Faktor für die (erfolgreiche) Teilnahme an WSK bezeichnet werden.

Tabelle 28: Gegenüberstellung der Governanceformen des GVC-Ansatzes mit den Ergebnissen der Experteninterviews hinsichtlich Macht- und Digitalisierungsasymmetrie

Governanceform	Digitalisierungsasymmetrie	Akteure		Machtasymmetrie
		Betrachtete Beziehungen	Digitalisierungsgrad	
Markt	Gering	Klassische Schuhhersteller und Fachhandelsfilialisten	Mittel Mittel	
		Klassische Schuhhersteller und inhabergeführter Fachhandel <i>(bei gezielter Ausrichtung auf Fachhandel)</i>	Gering Gering	
Modular	Gering	Sportartikelhersteller und Online-Plattformen	Hoch Hoch	
		Klassische Schuhhersteller und Online-Plattformen <i>(bei Forcierung eigener Vertriebskanäle der Hersteller (funktionales Upgrading))</i>	Hoch Hoch	
Relational	Mittel	Sportartikelhersteller und inhabergeführter Fachhandel <i>(bei starker Spezialisierung des Fachhandels (Sonderfall))</i>	Hoch Mittel	
Captive	Hoch	Klassische Schuhhersteller und inhabergeführter Fachhandel <i>(große Markenhersteller mit verschiedenen, auch digitalen Vertriebskanälen)</i>	Hoch Gering	
		Klassische Schuhhersteller und Online-Plattformen <i>(keine eigenen Vertriebskanäle und geringer Digitalisierungsstand der Hersteller)</i>	Gering Hoch	
Hierarchie	-	-	-	Hoch
Beziehungsabbruch	Hoch	Sportartikelhersteller und inhabergeführter Fachhandel <i>(Fachhandel kann Digitalisierungsanforderungen nicht erfüllen)</i>	Hoch Gering	

Quelle: HERB / NEIBERGER 2021: S. 161; Governanceformen nach GEREFFI et al. 2005

Tabelle 28 soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Dazu ist die von GEREFFI et al. (2005) begründete Systematisierung der fünf Governanceformen des Global Value Chain Ansatzes in Markt, Modular, Relational, Gebunden und Hierarchie in der ersten Spalte dargestellt. Die Variable „Digitalisierungsasymmetrie“ beschreibt die Differenz des Digitalisierungsfortschrittes zwischen zwei Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bieten zahlreiche Beispiele zugunsten der Vermutung, dass ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Machtasymmetrie zwischen Unternehmen und dem Grad der Digitalisierungsasymmetrie vorliegt. So finden sich Beziehungen mit einem geringen Unterschied hinsichtlich des Digitalisierungsfortschritts in einer Governanceform mit geringer Machtasymmetrie wieder, während größere Unterschiede hin-

sichtlich des Digitalisierungsgrades auch mit einer größeren Machtasymmetrie einhergehen. Das Beispiel Sportartikelhersteller und inhabergeführte Fachhändler macht deutlich, dass Beziehungen auch abgebrochen werden können. Hervorzuheben ist außerdem, dass Unternehmen eines Akteurs (z.B. klassische Hersteller) über unterschiedliche Digitalisierungsfortschritte verfügen und sich somit auch in unterschiedlichen Governanceformen zu einem anderen Akteur befinden können (vgl. HERB / NEIBERGER 2021: S. 161 f.). Lediglich für die hierarchische Koordinationsform konnte kein Beispiel aus der Schuhbranche herangezogen werden.

Es wird deutlich, dass sich die Digitalisierung auf die Steuerungsmacht von WSK auswirken kann. Unternehmen in einer vermeintlich mächtigeren Stellung verfügen oftmals auch über einen hohen Grad an Digitalisierung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen. An dieser Stelle muss angefügt werden, dass die Steuerungsmacht von Unternehmen und somit die Einordnung von Governanceformen nicht ausschließlich anhand des Digitalisierungsfortschritts von Unternehmen festgemacht werden kann. So können neben der bisherigen Position innerhalb der WSK beispielsweise auch die Größe und Umsatzmengen von Unternehmen, die Kontrolle über Vertriebskanäle, Vorgaben in Design und Präsentation, die Markenstärke oder weitere branchenspezifische Faktoren von entscheidender Bedeutung sein (vgl. DALLAS et al. 2017: S. 14; MOLA et al. 2017: S. 1293; HERB / NEIBERGER 2021: S. 162).

Digitalisierung und consumer power

Abseits von Industrie- und Handelsebene ist es auffällig, dass Konsumenten im Zuge der Digitalisierung zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Eine Vielzahl an Akteuren (Hersteller, Einkaufsvereinigungen, Händler) strebt nach dem direkten Kontakt zu Endkunden, um neue Wünsche und Anforderungen herausarbeiten zu können. Das Beispiel der Sportartikelhersteller zeigt, dass das Konsumentenverhalten einen starken Einfluss auf den Erfolg bzw. die Steuerungsmacht von Unternehmen haben kann. Dadurch scheinen Konsumenten ebenfalls zu den „Gewinnern“ der Digitalisierung zu zählen. Aufgrund der Fokussierung von Herstellern und Händlern auf Konsumenten sowie der steigenden Zahl an zur Verfügung stehenden Einkaufsmöglichkeiten nehmen Konsumenten eine entscheidende Rolle in der WSK ein. Die Digitalisierung ist somit als zentraler Prozess der wachsenden „consumer power“ zu sehen (vgl. REZABAKHSH et al. 2006: S. 5 ff.; LABRECQUE et al. 2013: S. 258 ff.; HAGBERG et al. 2016: S. 702). In diesem Kontext zeigten die Experteninterviews, dass die Erhebung von Kundendaten eine immer wichtigere Rolle für sämtliche Akteure spielt, um das Einkaufsverhalten für neue Angebote und Konzepte analysieren zu können (vgl. GREWAL et al. 2017: S. 4; LI et al. 2019: S. 25 ff.; ALTMAYER 2020: S. 294 ff.).

Abschließende Betrachtung hinsichtlich der drei Szenarien nach GEREFFI

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung lassen sich nun mit den in Kapitel 2.3 dargestellten Szenarien nach GEREFFI (2001a; 2001b) vergleichen. Dieser ging von drei möglichen Folgen des Internets auf WSK aus:

- *“The first scenario is that the Internet will lead to the formation of infomediary-driven commodity chains, which implies a different set of organizational drivers and a new governance structure in contemporary industries”.*
- *“A second scenario is that the Internet is really just extending the logic of buyer-driven commodity chains, as both information and power continue to shift inexorably from producers and retailers to consumers”.*
- *“A third scenario is that the impact of the Internet in both B2B and B2C transactions will be captured and integrated into the business practices of the dominant manufacturers, retailers, and marketers that already exist in diverse industries” (GEREFFI 2001b: S. 1633 f.).*

In den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit spiegeln sich alle drei Szenarien von GEREFFI in Teilen wider. So kann für das erste Szenario bestätigt werden, dass Plattformunternehmen eine immer wichtigere Rolle in WSK spielen (werden) und diese neue WSK-Verbindungen und Koordinationsformen mit sich bringen. Ebenfalls zeigen die Ergebnisse, dass Konsumenten (Szenario 2) immer mehr in den Fokus der Unternehmen rücken. Direkte Vertriebswege sowie die Sammlung von Kundendaten können hier als Beispiele herangetragen werden. Konsumenten scheinen folglich (indirekt) über mehr Steuerungsmacht zu verfügen. Weiterhin finden sich in Gestalt der Sportartikelhersteller auch Belege für das dritte Szenario. Sportartikelhersteller konnten ihre dominante Position innerhalb der WSK im Zuge der Digitalisierung bzw. des Internets weiter ausbauen und können auch weiterhin als Lead Firms ihrer Ketten gesehen werden.

5.6 Implikationen für die Untersuchung des Konsumentenverhaltens

Die bisherigen Ausführungen des Kapitels 5 bieten einen detaillierten Einblick in die Wertschöpfungsketten(-stufen) der deutschen Schuhbranche. Dabei wurden im Wesentlichen die Akteure der Industrie und des Handels sowie deren Beziehungen untereinander betrachtet.

In Kapitel 5.4 wurde bereits beschrieben, dass die gesamte Schuhbranche (Industrie und Handel) den Konsumenten im Laufe der letzten Jahre immer mehr in den Mittelpunkt des Geschehens rückte. Dabei spielen insbesondere die Anforderungen, Erwartungen und Wünsche der Konsumenten eine zentrale Rolle. Die Gewinnung von Kundendaten durch die Einführung von CRM-Systemen, die Anpassung des Marketings sowie das Einrichten von Online-Shops können als Folgen genannt werden. Hinsichtlich der bisherigen Erkenntnisse ist jedoch anzuführen, dass diese die Sichtweise aus Industrie und Handel darstellen. Durch eine quantitative Untersuchung der Konsumentenseite sollen daher zweierlei Gesichtspunkte in den Fokus gerückt werden.

Zum einen sollen die bisherigen Erkenntnisse, vor allem bezüglich möglicher Vertikalisierungstrends, evaluiert werden. Zum anderen soll Forschungsfrage 4 (*Welche Wirkung hat die Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten und welche Anforderungen und Erwartungen haben Konsumenten im Zuge der Digitalisierung an Verkaufsstellen im stationären Einzelhandel?*) mithilfe dieser quantitativen Befragung beantwortet werden. Dazu wurden Hypothesen erarbeitet, die im Folgenden näher ausgeführt sind. Die späteren Auswertungen umfassen sowohl deskriptive als auch schließende Statistikelemente. Die Herangehensweise zur Umsetzung der Hypothesen und des anschließenden Fragebogens wurde in Kapitel 4.3 dargestellt.

Die bisherigen Ergebnisse legen nahe, dass der stationäre inhabergeführte Fachhandel derzeit an Relevanz für die deutsche Schuhbranche verliert. Demgegenüber wurde die zunehmende Wichtigkeit des Online-Handels in Deutschland betont. Daher stellt sich die Frage, in welchem Umfang die beiden Einkaufskanäle für den Schuhkauf gewählt werden und welche Rolle dabei einzelne Akteure spielen. In diesem Zusammenhang ist die Darstellung des Verhaltens der Konsumenten von wesentlicher Bedeutung, um einen umfassenden Überblick über die Entwicklungen der deutschen Schuhbranche geben zu können. Daher sollen Offline- und Online-Käufe näher charakterisiert werden. Dazu werden soziodemographische Eigenschaften sowie weitere Determinanten im Kontext des Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976) näher betrachtet.

Durch die Expertengespräche wurde außerdem deutlich, dass sich der Vertrieb von Herstellerunternehmen im Zuge der Digitalisierung in einem Wandlungsprozess befindet. Die Vorwärtsintegration von Herstellern, vor allem die Disintermediation, wird dabei zum Teil stark forciert. Die Ergebnisse der Konsumentenbefragung sollen daher Rückschlüsse auf die angesprochenen Vertriebs- bzw. Vertikalisierungsstrategien von Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern ermöglichen. Dementsprechend soll begutachtet werden, in welchen Einkaufsstätten Konsumenten die Produkte von Herstellern erwerben. Zudem stellt sich die Frage, in welchem Umfang die beiden Einkaufskanäle Online und Offline beim Eigenvertrieb von Produkten von Sportartikelherstellern bzw. klassischen Herstellern gewählt werden und ob sich dieses Verhältnis auch bei Einkaufsstätten anderer Akteure (Nicht-Hersteller) widerspiegelt ($H_{\text{Herst_1a}}$, $H_{\text{Herst_1b}}$). Kapitel 5.2 machte zudem deutlich, dass Sportartikelhersteller den Eigenvertrieb bislang stärker zu forcieren scheinen als klassische Hersteller. Eine weitere Hypothese soll daher ermesen, ob der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern, wie von den Experten eingeschätzt, höher als der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern ist ($H_{\text{Herst_2}}$). Darüber hinaus soll zuletzt eine mögliche Abhängigkeit der Hersteller von Online-Plattformen betrachtet werden. Hier zeichnete sich durch die Experteninterviews ab, dass sich klassische Hersteller im Gegensatz zu Sportartikelherstellern zum Teil bereits in starken Abhängigkeitsverhältnissen befinden ($H_{\text{Herst_3}}$). Die einzelnen Hypothesen, die in den Kapiteln 6.2.1 bis 6.2.4 überprüft werden, sind in Tabelle 29 zusammengefasst.

Tabelle 29: Übersicht über Hypothesen zu Vertriebswegen von Herstellern (H_{Herst.})

Kürzel	Hypothese
H _{Herst_1a}	Beim Einkauf von Schuhen von Sportartikelherstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten.
H _{Herst_1b}	Beim Einkauf von Schuhen von klassischen Herstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten.
H _{Herst_2}	Der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern ist signifikant höher als der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern.
H _{Herst_3}	Der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller durch Online-Händler/Online-Plattformen ist signifikant höher als der Vertrieb von Produkten von Sportartikelherstellern durch Online-Händler/Online-Plattformen.

Quelle: eigene Tabelle

Im Hinblick auf den Digitalisierungsstand der Akteure zeigte die qualitative Forschung, dass besonders der inhabergeführte Fachhandel vor großen Herausforderungen steht. Inhabergeführte Einzelhändler sind zentralen Aufgaben ausgesetzt, wirken laut Expertengespräche jedoch oftmals ratlos oder ohnmächtig. Zudem sind die Optionen zur Digitalisierung von Ladengeschäften vielfältig: Online-Shops, Online-Marktplätze, Marketing, Digitalisierung der Verkaufsfläche etc. Die quantitative Studie soll daher aufklären, welche Erwartungen und Anforderungen Konsumenten an einen stationären Schuhkauf haben: Welche digitalen Merkmale müssen stationäre Geschäfte folglich aus Sicht der Konsumenten heutzutage aufweisen? Dazu werden die Bereiche *Werbung*, *Vertrieb*, *Logistik* und *Verkaufsfläche* näher untersucht (vgl. Kapitel 4.3.3). Da bisherige Kenntnisse davon ausgehen, dass internetaffine Personen eher zu Online-Käufen und weniger internetaffine Personen zu stationären Käufen tendieren, soll an dieser Stelle auch überprüft werden, ob und inwiefern die Internetaffinität mit der Erwartungshaltung gegenüber digitalen Merkmalen in stationären Geschäften zusammenhängt (vgl. WIEGANDT et al. 2018; HERB / NEIBERGER 2020). Zur Überprüfung dieser Fragestellung wurden die Bereiche *Werbung* (H_{StatH_1}), *Vertrieb* (H_{StatH_2}), *interne Logistik* (H_{StatH_3}) und *Verkaufsfläche* (H_{StatH_4}) in übergeordneten Hypothesen festgehalten, die in je zwei bis fünf Einzelhypothesen weiter spezifiziert wurden (vgl. Tabelle 30). Jede Einzelhypothese umfasst dabei ein konkretes Merkmal, z.B. den Besitz eines eigenen Online-Shops im Bereich *Vertrieb* (H_{StatH_2a}). Eine übergeordnete Hypothese soll dann angenommen bzw. abgelehnt werden, wenn alle Einzelhypothesen angenommen bzw. abgelehnt werden. Im Falle einer überwiegenden Annahme bzw. Ablehnung der Einzelhypothesen kann die übergeordnete Hypothese „teilweise angenommen“ oder „teilweise abgelehnt“ werden. Die Hypothesen werden in den Kapiteln 6.3.1 sowie 6.3.2 überprüft.

Tabelle 30: Übersicht über Hypothesen zu Anforderungen der Konsumenten an Digitalisierung im stationären Handel (H_{StatH_})

Kürzel	Hypothese
H _{StatH_1}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von <i>Werbemaßnahmen</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_1a}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Angabe von <i>Kontaktdaten auf Google</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_1b}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie den Besitz einer <i>eigenen Homepage</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_1c}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie den Besitz einer <i>mobilen Internetseite</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_1d}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Präsenz von stationären Geschäften bei <i>sozialen Medien</i> ein.
H _{StatH_2}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung des <i>Vertriebs</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_2a}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie den Besitz eines eigenen <i>Online-Shops</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_2b}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Verkaufsoption auf <i>Online-Marktplätzen</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_3}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von <i>internen Logistikprozessen</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_3a}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Möglichkeit ein, bei stationären Geschäften <i>online prüfen zu können, ob das gewünschte Produkt im Laden vorhanden ist</i> .
H _{StatH_3b}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Angebot von <i>Click & Collect</i> bei stationären Geschäften ein.
H _{StatH_3c}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Möglichkeit der <i>schnellen Nachbestellung nicht vorhandener Schuhe</i> in stationären Geschäften ein.
H _{StatH_3d}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Angebot von stationären Geschäften, <i>Schuhe nach Hause zu liefern</i> , ein.
H _{StatH_3e}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Angebot von stationären Geschäften, den <i>Umtauschvorgang bzw. die Reklamation im Internet</i> beginnen zu können, ein.
H _{StatH_4}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung der <i>Verkaufsfläche</i> von stationären Geschäften ein.
H _{StatH_4a}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Angebot von <i>kostenfreiem WLAN</i> in stationären Geschäften ein.
H _{StatH_4b}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Angebot <i>weitergehender Produktinformationen (z.B. über Tablets etc.)</i> in stationären Geschäften ein.
H _{StatH_4c}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das Vorhandensein <i>digitaler Preisschilder</i> in stationären Geschäften ein.
H _{StatH_4d}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie das <i>Einsehen und Verfassen von Rezensionen</i> in stationären Geschäften ein.

Quelle: eigene Tabelle

6 Auswirkungen der Digitalisierung auf den Schuhkauf aus Sicht der Konsumenten

Im Folgenden stehen die Ergebnisse der Konsumentenbefragung im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese umfassen die Wahl des Einkaufskanals, die Wahl der Einkaufsstätte sowie die Anforderungen der Konsumenten an den stationären Fachhandel hinsichtlich der Digitalisierung (vgl. Abbildung 40). Dabei werden die einzelnen thematischen Aspekte sowohl mithilfe deskriptiver als auch schließender Statistikelemente ausgewertet (vgl. Kapitel 4.3.4). Die zu überprüfenden Thesen, die in der Folge der qualitativen Forschungsergebnisse aufgestellt wurden, finden sich in Kapitel 5.6 wieder. Es wird zudem Wert auf die Vermittlung eines Gesamtüberblicks über das Verhalten von Konsumenten beim Einkauf von Schuhen gelegt. Die Zusammenführung sowie die Diskussion der Ergebnisse bilden den Abschluss des sechsten Kapitels.

Abbildung 40: Aufbau des Kapitels 6 zur Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung



Quelle: eigene Abbildung

Die Ergebnisse der folgenden beiden Unterkapitel 6.1 und 6.2 stellen die Untersuchung des Einkaufsstättenwahlmodells nach HEINEMANN (1976) dar. Wie in Kapitel 4.3.2 genauer ausgeführt, wurde das auf den stationären Handel ausgerichtete Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN unter verschiedenen Gesichtspunkten der Digitalisierung erweitert. Dies schließt vor allem die Erweiterung der Einkaufskanäle sowie die Anpassung der Determinanten zur Wahl der Einkaufsstätte bzw. des -kanals ein.

6.1 Die Wahl des Einkaufskanals

In der Konsumentenbefragung wurde die Wahl des **Einkaufskanals** in zwei Fragekomplexen abgefragt. Zum einen wurde die Gesamtzahl aller erworbenen Schuhpaare innerhalb des letzten Jahres erhoben. Es stellte sich heraus, dass durchschnittlich 4,0 Schuhpaare in einem Jahr von den befragten Konsumenten ($n=1.178$) gekauft wurden. Diese Zahl setzt sich aus durchschnittlich 2,7 Paar offline und 1,3 Paar online gekauften Schuhen zusammen. Eine Überprüfung der Mittelwerte auf Zufälligkeit durch den T-Test war an dieser Stelle nicht möglich, da die beiden Variablen dem Kolmogorov-Smirnov-Test zufolge nicht normalverteilt sind. Zum anderen wurde explizit nach dem letzten Einkauf von Alltagsschuhen gefragt. Hierbei zeigte sich eine Verteilung von 74,3 % Offline- und 25,7 % Online-Käufen ($n=1.205$). Die Durchführung des Chi-Quadrat-Anpassungstests bestätigte dabei die Vermutung, dass keine Gleichverteilung vorliegt ($p < 0,01$ %).

Im Folgenden sollen Online- und Offline-Käufe näher charakterisiert werden, die Werte im Detail sind Tabelle 31 zu entnehmen. Die deskriptive Auswertung der Befragung zeigt dabei Auffälligkeiten sowohl hinsichtlich der Soziodemographie der Befragungsteilnehmer als auch hinsichtlich der objektspezifischen Eigenschaften der gekauften Schuhe.

Bezüglich des Alters offenbarten sich erwartete Unterschiede im Offline- und Online-Kaufverhalten. Während der Online-Kauf tendenziell von jüngeren Gruppen wahrgenommen wird, ist der stationäre Kauf bei älteren Gruppen überrepräsentiert. Dazu scheint sich eine mittlere Altersgruppe (45-54 Jahre) herausgebildet zu haben, die keinen der beiden Einkaufskanäle bevorzugt. In Anbetracht des Geschlechts lässt sich erkennen, dass Teilnehmerinnen eher stationäre Einkäufe, Teilnehmer wiederum eher Online-Einkäufe tätigen.

Unter den objektspezifischen Eigenschaften sollen an dieser Stelle Schuhtyp und -preis hervorgehoben werden. Auffällig ist dabei, dass sowohl offline als auch online der gleiche Typ von Schuhen bevorzugt wird. Der bereits in Kapitel 5 angesprochene Sneakertrend zeichnet sich auch in der vorliegenden Untersuchung ab, da Sneaker/Sportschuhe kanalübergreifend den meistgekauften Schuhtyp darstellen. Während Sneaker/Sportschuhe aber nur etwa einem Drittel aller stationären Schuhkäufe entsprechen, nehmen sie im Online-Handel beinahe zwei Drittel ein. Somit scheint dieser Schuhtyp eine zentrale Rolle im Schuh-Online-Handel zu spielen. Die Gruppe Boots/Stiefel/Stiefelletten stellt mit 28,0 % Anteil am Gesamtkauf den zweitmeist gekauften Schuhtyp, Business-/Halbschuhe mit 17,3 % den drittmeist erworbenen Schuhtyp dar. In puncto Kaufpreis ist zu erkennen, dass Schuhe des mittleren Preissegments (50-149 €) am häufigsten nachgefragt werden. In Bezug auf den Einkaufskanal zeigt sich, dass Schuhe aus dem niedrigen sowie aus dem hohen Preissegment tendenziell eher im stationären Handel gekauft werden. Demgegenüber werden Schuhe des oberen mittleren Preissegments (100 bis 149 Euro) vermehrt im Online-Handel erworben. Das

untere mittlere Preissegment (50 bis 99 Euro) wird nahezu gleichwertig in beiden Kanälen nachgefragt.

Tabelle 31: Ausgewählte Charakteristika zum Schuhkauf

		Offline-Kauf	Online-Kauf	Gesamt-Kauf
Altersgruppe <i>n=1.205</i>	16 bis 24 Jahre	16,4 %	29,4 %	19,8 %
	25 bis 34 Jahre	18,6 %	31,4 %	21,9 %
	35 bis 44 Jahre	11,4 %	16,2 %	12,6 %
	45 bis 54 Jahre	14,3 %	13,3 %	14,0 %
	55 bis 64 Jahre	16,1 %	7,1 %	13,8 %
	65 bis 74 Jahre	12,3 %	1,6 %	9,5 %
	75 + Jahre	10,9 %	1,0 %	8,4 %
Geschlecht <i>n=1.201</i>	Weiblich	59,3 %	52,1 %	57,5 %
	Männlich	40,7 %	47,9 %	42,5 %
Schuhtyp <i>n=1.198</i> <i>Top 3</i>	Sneaker/Sportschuhe	37,0 %	59,5 %	42,8 %
	Boots/Stiefel/Stiefelletten	29,2 %	24,3 %	28,0 %
	Business-/Halbschuhe	20,0 %	9,4 %	17,3 %
Preis <i>n=1.204</i>	Bis 49 €	20,4 %	15,5 %	19,1 %
	50 bis 99 €	46,1 %	46,1 %	46,1 %
	100 bis 149 €	23,8 %	29,7 %	25,3 %
	150 € +	9,7 %	8,7 %	9,5 %

Quelle: eigene Tabelle

Determinanten der Kanalwahl beim Schuhkauf

Im Zuge der Erhebung wurden die Determinanten der Einkaufskanalwahl beim Schuhkauf unter Berücksichtigung der Digitalisierung untersucht und analysiert (vgl. Kapitel 4.3.2). Die Ergebnisse wurden bereits in HERB / NEIBERGER (2020: S. 24 ff.) detailliert aufgearbeitet und im Rahmen dieser Forschungsarbeit bezüglich der verwendeten Bevölkerungsdaten der Stadt Aachen aktualisiert (vgl. Kapitel 4.3.4). Dabei konnte festgestellt werden, dass diese Aktualisierung keine nennenswerten Unterschiede in der Auswertung ergeben hat. Daher soll an dieser Stelle nur ein Überblick gegeben werden.

Hinsichtlich der Determinanten wurde getestet, ob bzw. inwiefern die Variablen produktbezogene Einkaufsanlässe, Charakteristika des Entscheidungsträgers (Geschlecht, Alter, Bildung, Lebensführungstypen nach OTTE (2005), Internetaffinität), Arten der Suchhandlung, Informationsquellen und objektspezifische Faktoren (Preis, Sortiment) im Zusammenhang mit der Wahl des Einkaufskanals stehen. Dabei konnte zwischen allen Variablen ein teststatistischer Zusammenhang mittels des Chi-Quadrat-Tests nach-

gewiesen werden. Für sämtliche Variablen war dies sogar für eine Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 0,01 % möglich, lediglich für das Geschlecht ($p < 5\%$) und den Produktpreis ($p = 10\%$) mussten höhere Irrtumswahrscheinlichkeiten angenommen werden. Bei näherer Betrachtung der einzelnen Aspekte stachen die Informationsquellen (Cramer's $V = 0,375$) sowie die produktbezogenen Anlässe (Cramer's $V = 0,341$), also das Wissen über das Produkt vor dem Kauf, als zusammenhangsstärkste Variablen hervor. Während für die Variablen Alter (Cramer's $V = 0,301$) und Internetaffinität (Cramer's $V = 0,319$) ebenfalls vergleichsweise hohe Zusammenhangswerte nachgewiesen werden konnten, wurden Geschlecht (Cramer's $V = 0,064$), Bildung (Cramer's $V = 0,141$) sowie Lebensführungstypen (Cramer's $V = 0,183$) als Variablen mit den geringsten Zusammenhängen identifiziert.

Zudem konnte eine Charakterisierung von Käufergruppen anhand soziodemographischer Faktoren vorgenommen werden. Dazu wurden drei Käufergruppen gebildet: „Eher offline“ umfasste alle Personen, deren Schuhkäufe innerhalb des letzten Jahres zwischen 66,7 und 100 % im stationären Handel vorgenommen wurden. Als „Hybrid“ wurden diejenigen Befragungsteilnehmer eingestuft, deren Offline-Anteil der Einkäufe zwischen 33,4 und 66,6 % betrug. Dementsprechend wurde die Gruppe „Eher online“ anhand eines Offline-Anteils von 0 bis 33,3 % bestimmt (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 26). Die Ergebnisse sind in Tabelle 32 zusammengefasst.

Tabelle 32: Charakterisierung von Käufergruppen anhand soziodemographischer Determinanten

Variable	Eher offline	Hybrid	Eher online
Geschlecht	Weiblich	Männlich	Männlich
Alter	Ältere Altersgruppen (45 Jahre +)	Jüngere Altersgruppen (16-44 Jahre)	Jüngere Altersgruppen (16-44 Jahre)
Bildung	Berufsausbildung, Mittlere Reife, Hauptschulabschluss	Hochschulabschluss oder höher	Abitur, Hochschulabschluss oder höher
Lebensführungstypen nach OTTE 2005	Konservativ Gehobene, Liberal Gehobene	Hedonisten, Unterhaltungssuchende	Hedonisten, Unterhaltungssuchende
Internetaffinität	Geringe bis mittlere Internetaffinität	Hohe Internetaffinität	Hohe Internetaffinität

Quelle: verändert nach HERB / NEIBERGER 2020: S. 26

Die Wahl der Einkaufsstätte als Prozess

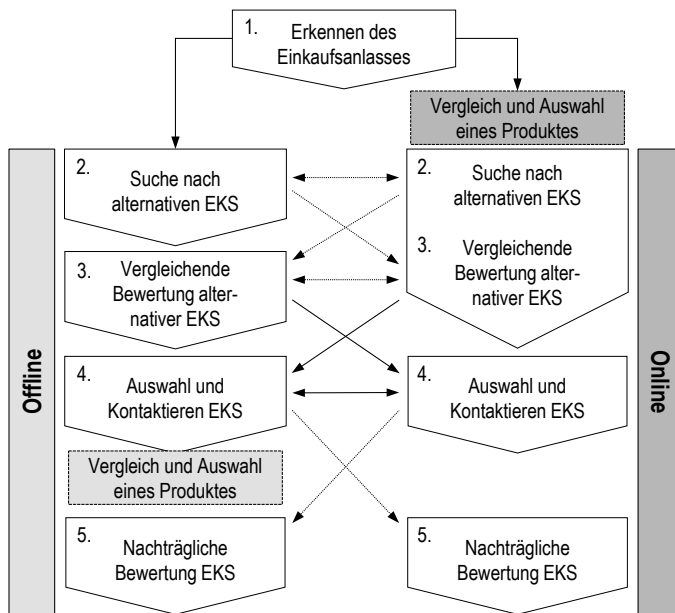
Ebenfalls in HERB / NEIBERGER (2020: S. 27 ff.) wurde das Konsumentenverhalten bei der Wahl eines Einkaufskanals bzw. einer -stätte analysiert. Dabei stand die Wahl eines einzelnen Konsumenten als prozesshafter Ablauf im Vordergrund. Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, wurde dieser Ablauf anhand des Einkaufsstättenwahlmodells von HEINEMANN (1976) nachvollzogen. Aufgrund der Ausrichtung des gewählten Modells auf den

stationären Handel wurde dieses erweitert und mithilfe der Befragung untersucht. Auch hier sollen die zentralen Erkenntnisse vorgestellt werden.

Um den Prozess einer Einkaufsstättenwahl besser verstehen zu können, wurden die beiden Kanalwahlmöglichkeiten separiert voneinander betrachtet. Dabei stellte sich das persönliche Suchverhalten von Konsumenten (Arten der Einkaufsstättenentscheidung) als besonders auffällig heraus. Zum einen war bei Konsumenten, die zuletzt einen Online-Kauf tätigten, ein Zusammenhang zu einem extensiven Suchverhalten erkennbar. Dieses beschreibt eine eingehende Recherche über das Produkt vor dem Kauf. Dementsprechend war der Wissensstand der Konsumenten über die gewünschte Schuhware (Modell, Marke und Schuhtyp) vor der tatsächlichen Kaufabwicklung relativ hoch. Als Gründe für den Kauf nannten die befragten Online-Käufer zudem „günstige Angebote“ sowie ein „gut gewähltes Sortiment“. Zum anderen wurden Konsumenten, die zuletzt einen Offline-Kauf vornahmen, näher betrachtet. Auch hier war ein Zusammenhang zum Suchverhalten ersichtlich. Unter den Arten des Suchverhaltens zeichneten sich impulsive (spontane) und habitualisierte (gewohnte) Vorgänge ab. Es verwundert in diesem Zusammenhang nicht, dass Offline-Käufer über ein tendenziell geringes Wissen über das Produkt vor dem Kauf verfügten. Dies wurde auch durch die angegebenen Gründe, die schließlich zum Schuhkauf geführt haben, bestätigt: „Spontanität“, „räumliche Nähe“ und „Bekanntheit (des Geschäfts)“ waren unter den meistgenannten Gründen (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 27 ff.).

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass sich Online- und Offline-Käufe vor allem hinsichtlich der Reihenfolge zwischen der Wahl des Produktes und der Wahl der Einkaufsstätte unterscheiden. Während stationär meist zunächst das Ladengeschäft ausgesucht und dann die Produktwahl vorgenommen wird, dreht sich diese Abfolge im Internet um. Somit wird deutlich, dass die bisherigen Modellerweiterungen bezüglich Kanalwahl und Determinanten (vgl. Kapitel 4.3.2) nicht ausreichen. Das Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) muss unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse auch hinsichtlich der Prozessschritte erweitert werden: Aufgrund der Unterschiede zwischen Online- und Offline-Käufen kann je nach Kanalwahl ein anderer Prozessablauf festgehalten werden (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 29 f.). Die Prozessabläufe des erweiterten Einkaufskanalwahlmodells sind in Abbildung 41 visualisiert. Anzumerken ist dabei, dass mögliche (spontane) Kanalwechsel sowie Multi-Channel-Angebote über die Pfeile in der Mitte der Grafik dargestellt sind.

Abbildung 41: Prozessabläufe je nach Kanalwahl des erweiterten Einkaufskanwahlmodells



Quelle: HERB / NEIBERGER 2020: S. 29; basiert auf HEINEMANN 1976

6.2 Die Wahl der Einkaufsstätte

Sowohl Wahl- als auch Entscheidungsmöglichkeiten innerhalb eines Schuheinkaufs sind in den vergangenen Jahrzehnten aus Sicht der Konsumenten stark angestiegen. Während früher stationäre Fachhändler die gängigste Option des Schuhkaufs darstellten, müssen Verbraucher nun zwischen Einkaufskanälen, Einkaufsstätten und den jeweiligen dort verfügbaren Schuhtypen und -marken wählen. Im Kontext der in Kapitel 5 diskutierten Entwicklungen im Einzelhandel (u.a. Disintermediation, Warenausschlüsse) sollen im Folgenden die von Kunden bevorzugten Schuhmarken in Verbindung mit den gewählten Einkaufsstätten bzw. -kanälen in den Fokus rücken. Dabei soll die Frage, in welchem Umfang Konsumenten die Einkaufsmöglichkeiten von Herstellern wahrnehmen, eine wesentliche Rolle spielen. Um diesbezüglich verlässliche Aussagen zu erhalten, wurden die Teilnehmer der Befragung speziell nach dem letzten Kauf von Alltagsschuhen sowie dessen Hintergründe befragt.

In puncto **Schuhmarke** zeigte sich, dass 45,5 % der Befragten (n=874) beim letzten Einkauf Schuhe von klassischen Herstellern erworben haben. Wird der gewählte Einkaufskanal dazu betrachtet, stellt sich heraus, dass Marken klassischer Schuhhersteller

bei stationären Käufen (49,8 %) einen größeren Anteil einnehmen als an Online-Käufen (35,7 %). Genau umgekehrt verhält sich dies bei Produkten von Sportartikelherstellern, die insgesamt 33,1 % der letzten Einkäufe ausmachen. Hier ist der Anteil an Online-Käufen mit 45,2 % höher als bei Offline-Käufen mit 27,8 %. Beachtenswert ist zudem die Relevanz der Marken von Bekleidungsherstellern. Diese nehmen 9,7 % (Offline: 8,7 %; Online: 12,2 %) aller letzten Schuhkäufe ein. Als viertgrößte Schuhmarkengruppe sind die Eigenmarken von Schuhdiscountern mit insgesamt 4,7 % zu nennen, deren stationärer Anteil mit 5,9 % größer als der Online-Anteil mit 1,9 % ist. Branchenübergreifende und sonstige Marken spielen mit jeweils unter 4 % eine eher untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse sind in Tabelle 33 noch einmal zusammengefasst.

Tabelle 33: Gewählte Schuhmarken (gruppiert) des letzten Einkaufs

Markengruppen	Offline-Kauf (n=611)	Online-Kauf (n=263)	Gesamt-Kauf (n=874)
Klassische Hersteller	49,8 %	35,7 %	45,5 %
Sportartikelhersteller	27,8 %	45,2 %	33,1 %
Bekleidungshersteller	8,7 %	12,2 %	9,7 %
Eigenmarken Schuhdiscounters	5,9 %	1,9 %	4,7 %
Branchenübergreifend	3,4 %	2,7 %	3,2 %
Sonstige Marken	4,4 %	2,3 %	3,8 %

Quelle: eigene Tabelle

In der Betrachtung der einzelnen Schuhmarken ist die Vorreiterrolle der bekannten Sportartikelhersteller hinsichtlich der Verkaufszahlen ersichtlich. In Tabelle 34 sind die zehn meistgewählten Schuhmarken dargestellt.

Tabelle 34: Meistgewählte Schuhmarken des letzten Einkaufs (absolut)

Marken	Markengruppe	Offline-Kauf	Online-Kauf	Gesamt-Kauf
Nike	Sportartikelhersteller	57	39	96
Adidas	Sportartikelhersteller	54	38	92
Rieker	Klassischer Hersteller	48	3	51
Deichmann Eigenmarken	Schuhdiscounters	36	5	41
Gabor	Klassischer Hersteller	27	2	29
Lloyd	Klassischer Hersteller	23	3	26
Reebok	Sportartikelhersteller	16	9	25
Tamaris	Klassischer Hersteller	22	2	24
Asics	Sportartikelhersteller	13	10	23
Vans	Klassischer Hersteller	10	12	22

Quelle: eigene Tabelle

Im nächsten Schritt wurden die **gewählten Einkaufsstätten** in Verbindung mit dem jeweiligen Einkaufskanal näher untersucht. Dabei wurde deutlich, dass der Schuhfachhandel mit 32,1 % aller Einkäufe die meistgewählte Einkaufsstätte der Befragung darstellt. Auffällig ist, dass der Fachhandel für 42,6 % aller stationären, jedoch nur für

5,3 % aller Internet-Käufe verantwortlich war. Wird der Schuhfachhandel differenzierter betrachtet, so stellt sich heraus, dass die Filialisten mit 17,4 % über dem Anteil der inhabergeführten Fachhändler mit 14,7 % liegen. Dieser Unterschied ist vorwiegend auf das Offline-Geschäft zurückzuführen, da sich die Anteile im Online-Handel kaum unterscheiden (vgl. Tabelle 35). Auf dem zweiten Rang finden sich Online-Händler/Online-Plattformen mit insgesamt 16,9 % wieder. Wenig überraschend stehen diese Akteure für 0,1 % der stationären Einkäufe (Outlet Zalando) und 59,6 % aller Online-Einkäufe. Dabei nehmen die beiden Online-Plattformen Zalando und Amazon mit 12,8 % einen größeren Anteil an allen Einkäufen ein als weitere Online-Handelsakteure mit 4,1 %. Während Bekleidungshändler mit 15,1 % (Offline: 15,6 %; Online: 13,7 %) und Schuhdiscounter mit 13,7 % (Offline: 18,3 %; Online: 1,9 %) ebenfalls relativ hohe Werte aufweisen, fällt der Einkauf bei Einkaufsstätten klassischer Hersteller bzw. von Sportartikelherstellern deutlich ab. So wurden 9,0 % aller Einkäufe direkt bei klassischen und 3,8 % direkt bei Sportartikelherstellern unternommen.

Tabelle 35: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs

Einkaufsstätten (Gruppen)	Offline-Kauf (n=673)	Online-Kauf (n=263)	Gesamt-Kauf (n=936)
Schuhfachhandel	42,6 %	5,3 %	32,1 %
<i>Inhabergeführt</i>	19,6 %	2,3 %	14,7 %
<i>Filialisten</i>	23,0 %	3,0 %	17,4 %
Online-Händler/Online-Plattformen	0,1 %	59,6 %	16,9 %
<i>Zalando und Amazon</i>	0,1 %	45,2 %	12,8 %
<i>Weitere Online-Handelsakteure</i>	-	14,4 %	4,1 %
Bekleidungshandel	15,6 %	13,7 %	15,1 %
Schuhdiscounter/große Handelsunternehmen	18,3 %	1,9 %	13,7 %
Klassische Hersteller	10,1 %	6,1 %	9,0 %
Kauf-/Warenhäuser	7,3 %	0,8 %	5,4 %
Sportartikelhersteller	2,7 %	6,8 %	3,8 %
Sonstige Einkaufsstätten	3,3 %	5,7 %	4,0 %

Quelle: eigene Tabelle

Auch an dieser Stelle soll ein Überblick über die einzelnen gewählten Einkaufsstätten gegeben werden. Hier dominiert das Unternehmen Deichmann als meistgewählte Einkaufsstätte, dessen Schwerpunkt auf dem stationären Kanal liegt. Gegensätzlich verhält es sich bei Zalando und Amazon, die ihrem Unternehmenstyp entsprechend fast ausschließlich Online-Käufe verzeichnen. Auffällig ist, dass die meistgenannte Einkaufsstätte von Herstellern (Adidas) erst auf dem zehnten Platz zu finden ist (vgl. Tabelle 36).

Tabelle 36: Gewählte Einkaufsstätten des letzten Einkaufs (absolut)

Einkaufsstätten	Offline-Kauf	Online-Kauf	Gesamt-Kauf
Deichmann	103	3	106
Zalando	1	71	72
Görtz	55	7	62
Amazon	-	48	48
Siemes	47	1	48
Galeria Kaufhof	38	1	39
Intersport	26	1	27
Kämpgen	24	-	24
Snipes	20	1	21
Adidas	8	11	19

Quelle: eigene Tabelle

6.2.1 Vertrieb von Sportartikelherstellerprodukten

Laut Experteninterviews in Kapitel 5.2 sind die Phänomene des Eigenvertriebs bzw. der Disintermediation besonders bei Sportartikelherstellern ersichtlich. Daher werden im Folgenden nur die Fälle berücksichtigt, bei denen Schuhe von Sportartikelmarken erworben wurden. Dabei lässt sich unabhängig vom Einkaufskanal feststellen, dass die meisten der gekauften Produkte bei Online-Händlern/Online-Plattformen erworben wurden (25,9 %). Zu diesen 25,9 % steuern die beiden Online-Plattformen Zalando und Amazon 19,2 % und alle weiteren Online-Handelsakteure 6,7 % bei. Darauf folgen der Bekleidungshandel, darunter vor allem der Sportbekleidungshandel (z.B. Intersport), mit 19,7 %, Schuhdiscounter (z.B. Deichmann) mit 15,9 % sowie Filialisten des Fachhandels (z.B. Görtz) mit 13,0 %. Inhabergeführte Fachhändler nehmen mit 5,0 % einen erwarteten geringen Wert ein. Somit scheint der im Zuge der Experteninterviews thematisierte Warenausschluss des inhabergeführten Fachhandels durch Sportartikelhersteller bereits umgesetzt worden zu sein. Im Gegensatz dazu ist es jedoch auffällig, dass Sportartikelhersteller selbst nur 15,1 % der gewählten Einkaufsstätten ausmachen. Dabei ist der Online-Einkauf (17,6 %) überrepräsentiert, der Offline-Einkauf (13,1 %) unterrepräsentiert (vgl. Tabelle 37).

Tabelle 37: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs eines Schuhpaares eines Sportartikelherstellers

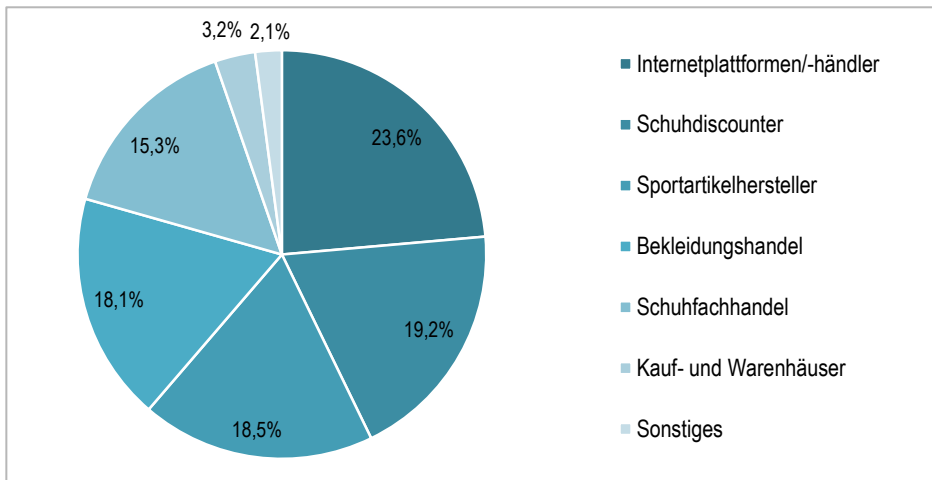
Einkaufsstätten (gruppiert)	Offline-Kauf (n=137)	Online-Kauf (n=102)	Gesamt-Kauf (n=239)
Online-Händler/Online-Plattformen	-	60,8 %	25,9 %
<i>Zalando und Amazon</i>	-	45,1 %	19,2 %
<i>Weitere Online-Handelsakteure</i>	-	15,7 %	6,7 %
Bekleidungshandel	29,9 %	5,9 %	19,7 %
Schuhfachhandel	24,8 %	8,8 %	18,0 %
<i>Inhabergeführt</i>	5,1 %	4,9 %	5,0 %
<i>Filialisten</i>	19,7 %	3,9 %	13,0 %
Schuhdiscounter/große Handelsunternehmen	25,5 %	2,9 %	15,9 %
Sportartikelhersteller	13,1 %	17,6 %	15,1 %
Kauf-/Warenhäuser	6,6 %	-	3,8 %
Klassische Hersteller	-	-	-
Sonstige Einkaufsstätten	-	3,9 %	1,7 %

Quelle: eigene Tabelle

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Konsumenten die Produkte von Sportartikelherstellern vorwiegend bei Handelsakteuren einkaufen. In Kapitel 5.2.1 wurde das Vertikalisierungsvorhaben von Sportartikelherstellern näher beleuchtet. Mit einem Eigenvertriebsanteil von 15,1 % wird die Vorwärtsintegration von Konsumenten weniger in Anspruch genommen, als dies nach den Gesprächen mit den Experten zu erwarten gewesen wäre. Der direkte Einkauf bei Sportartikelherstellern spielt folglich, zumindest am Befragungsstandort Aachen, eine eher nachrangige Rolle.

In den Experteninterviews wurden vor allem die Unternehmen **Adidas**, **Nike** sowie **Puma** als zunehmende Vertikalisierungstreiber genannt. Werden nur die Produkte dieser drei Markenunternehmen berücksichtigt (n=169, Diskrepanz zu Tabelle 34 aufgrund nicht nachvollziehbarer Einkaufsstätten), zeigt sich kanalübergreifend, dass ein Großteil der Schuhpaare bei Online-Händlern/Online-Plattformen (23,6 %) oder bei Schuhdiscountern (19,2 %) eingekauft wird. Die Einkaufsstätten der drei Sportartikelhersteller liegen mit 18,5 % knapp vor dem Bekleidungshandel mit 18,1 %. Während Filialisten aus dem Fachhandel 11,0 % der gewählten Einkaufsstätten ausmachen, wird deutlich, dass der inhabergeführte Fachhandel mit 4,3 % auch an dieser Stelle nur eine kleine Rolle spielt (vgl. Abbildung 42).

Abbildung 42: Von Konsumenten gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) beim Kauf von Produkten der Marken Adidas, Nike sowie Puma



Quelle: eigene Abbildung, n=169

Unter den drei Sportartikelherstellern sticht das Unternehmen Adidas mit einem Direktvertriebsanteil von 25,8 % heraus (n=72). Im Rahmen dieser Untersuchung kann folglich beim Unternehmen Adidas am ehesten von einer Vertikalisierung des Vertriebs gesprochen werden, zumal der inhabergeführte Fachhandel mit einem Anteil von nur 2,2 % weitestgehend von der Wertschöpfungskette ausgeschlossen zu sein scheint.

Die deskriptive Auswertung in Tabelle 37 zeigte, dass innerhalb des Direktvertriebs von Sportartikelherstellern der Online-Einkauf (17,6 %) überrepräsentiert ist, während der Offline-Einkauf unterrepräsentiert ist (13,1 %). In diesem Kontext soll **Hypothese H_{Herst_1a}** („Beim Einkauf von Schuhen von Sportartikelherstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten“) überprüft werden. Dazu werden ebenfalls lediglich diejenigen Fälle betrachtet, bei denen Produkte von Sportartikelherstellern gekauft wurden. Die gewählten Einkaufsstätten werden zudem in „Sportartikelhersteller“ sowie „Nicht-Sportartikelhersteller“ unterteilt und mit den beiden zur Verfügung stehenden Einkaufskanälen gekreuzt. Da es sich hierbei um eine 2x2-Felder-Tafel handelt, wird neben dem Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest auch Fisher’s Exakt Test angewendet (vgl. Tabelle 38).

Tabelle 38: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern und Einkaufsstätten von „Nicht-Sportartikelherstellern“

	Offline-Kauf (n=137)	Online-Kauf (n=101)
EKS Sportartikelhersteller (n=36)	18 50,0 %	18 50,0 %
EKS Nicht-Sportartikelhersteller (n=202)	119 58,9 %	83 41,1 %

Quelle: eigene Tabelle, nur Käufe von Schuhen von Sportartikelherstellern berücksichtigt

Die Durchführung zeigt, dass das Verhältnis Online- zu Offline-Kauf bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern nicht signifikant höher ist als bei übrigen Einkaufsstätten. Das Signifikanzniveau liegt bei beiden Testverfahren bei $p > 5\%$, die Hypothese muss demnach zurückgewiesen werden (Chi-Quadrat mit $p = 31,9\%$; Fisher's Exakt 1-seitig mit $p = 20,7\%$).

An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass Sportartikelhersteller am Standort Aachen über keine eigenen stationären Vertriebsgeschäfte verfügen. Beispielsweise liegen die nächsten stationären Geschäfte der Unternehmen Adidas (Roermond, Niederlande; Koblenz), Nike (Maasmechelen, Belgien; Kerpen) und Puma (Maasmechelen, Belgien; Bad Münstereifel) mindestens 40 Kilometer entfernt (Stand: Januar 2021; vgl. ADIDAS AG 2021; NIKE INC. 2021; PUMA SE 2021). Es wäre folglich denkbar, dass sich das Online-Offline-Verhältnis bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern sogar noch weiter an das Verhältnis der übrigen Einkaufsstätten angleichen könnte, sofern am Standort Aachen stationäre Vertriebsgeschäfte von Sportartikelherstellern ansässig wären (vgl. Kapitel 6.2.3, 6.4.1).

In Bezug auf die Produkte von Sportartikelherstellern können dementsprechend folgende Punkte festgehalten werden. Erstens, eine bevorzugte oder ausschließliche Wahl der Eigenvertriebskanäle von Sportartikelherstellern durch Konsumenten ist innerhalb dieser Untersuchung nicht zu erkennen. Sowohl im stationären als auch im Online-Handel nehmen Handelsakteure den Großteil aller gewählten Einkaufsstätten ein. Zweitens, der Direktvertrieb von Sportartikelherstellern über die jeweiligen Online-Shops ist überrepräsentiert im Vergleich zum Direktvertrieb über stationäre Einkaufsstätten der Sportartikelhersteller (vgl. Tabelle 37). Die Prüfung von Hypothese H_{Herst_1a} konnte jedoch nicht bestätigen, dass bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern Online-Einkäufe im Vergleich zu stationären Einkäufen signifikant häufiger von Konsumenten unternommen werden als bei anderen Einkaufsstätten. Drittens, der inhabergeführte Fachhandel spielt beim Verkauf von Sportartikelherstellerwaren kanalübergreifend nur eine kleine Rolle. Die Ergebnisse der Experteninterviews, die den Ausschluss dieses Akteurs aus der Wertschöpfungskette festhielten, können somit weitestgehend bestätigt werden. Demgegenüber scheinen die Filialisten des Fachhandels eine bedeutsamere Rolle im Verkauf einzunehmen.

6.2.2 Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller

Beim Kauf eines Schuhpaares von klassischen Herstellern wurden von den Befragungsteilnehmern folgende Einkaufsstätten gewählt (vgl. Tabelle 39). Hinter dem Fachhandel, der kanalübergreifend mit 39,2 % den häufigsten Einkaufsort für Produkte von klassischen Herstellern darstellt, sind stationäre Läden und Online-Shops der klassischen Hersteller die zweithäufigste Verkaufsstätte (25,1 %). Darauf folgen Online-Händler/Online-Plattformen mit 16,1 %, darunter Zalando und Amazon mit 12,9 % und weitere Online-Handelsakteure mit 3,2 %. Zudem sind der Bekleidungshandel (überwiegend inhabergeführte Geschäfte mit Schwerpunkt Bekleidung) mit insgesamt 8,0 % sowie Kauf-/Warenhäuser mit 5,8 % nennenswerte Verkaufsstätten. Alle weiteren Einkaufsstätten liegen bei circa drei oder weniger Prozentpunkten. Auffallend ist zudem die Verteilung der Einkaufsstätten bei Offline- bzw. Online-Käufen. Während der Schuhfachhandel bei stationären Einkäufen mit 51,2 % die meistgewählte Einkaufsstätte darstellt, dominieren Online-Händler/Online-Plattformen den Internetvertrieb mit einem Anteil von 63,3 % deutlich. Bei genauerer Betrachtung des Direktvertriebs durch klassische Hersteller lässt sich erkennen, dass der stationäre Einkauf überrepräsentiert (26,7 %) und der Online-Einkauf (20,3 %) unterrepräsentiert ist.

Tabelle 39: Gewählte Einkaufsstätten (gruppiert) des letzten Einkaufs eines Schuhpaares eines klassischen Herstellers

Einkaufsstätten (gruppiert)	Offline-Kauf (n=232)	Online-Kauf (n=79)	Gesamt-Kauf (n=311)
Schuhfachhandel	51,2 %	3,8 %	39,2 %
<i>Inhabergeführt</i>	28,4 %	-	21,2 %
<i>Filialisten</i>	22,8 %	3,8 %	18,0 %
Klassische Hersteller	26,7 %	20,3 %	25,1 %
Online-Händler/Online-Plattformen	-	63,3 %	16,1 %
<i>Zalando und Amazon</i>	-	50,6 %	12,9 %
<i>Weitere Online-Handelsakteure</i>	-	12,7 %	3,2 %
Bekleidungshandel	8,6 %	6,3 %	8,0 %
Kauf-/Warenhäuser	7,3 %	1,3 %	5,8 %
Schuhdiscounter/große Handelsunternehmen	4,3 %	-	3,2 %
Sportartikelhersteller	-	-	-
Sonstige Einkaufsstätten	1,7 %	5,1 %	2,6 %

Quelle: eigene Tabelle

Daran anschließend soll **Hypothese H_{Herst_1b}** („Beim Einkauf von Schuhen von klassischen Herstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten“) geprüft werden. Parallel zum Vorgehen bei Sportartikelherstellern werden auch im Fall klassischer Hersteller nur die Fälle herangezogen, bei denen ein Produkt klassischer Hersteller gekauft wurde. Daneben wird ebenfalls auf eine 2x2-Felder-Tafel zur Überprüfung der Hypothese zurückgegriffen. Die gewählten Einkaufsstätten werden in

„Klassische Hersteller“ sowie „Nicht-Klassische Hersteller“ unterteilt und anschließend mit den beiden zur Verfügung stehenden Einkaufskanälen gekreuzt (vgl. Tabelle 40).

Tabelle 40: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern und Einkaufsstätten von „Nicht-Klassischen Herstellern“

	Offline-Kauf (n=233)	Online-Kauf (n=80)
EKS Klassische Hersteller (n=78)	62 79,5 %	16 20,5 %
EKS Nicht-Klassische Hersteller (n=235)	171 72,8 %	64 27,2 %

Quelle: eigene Tabelle, nur Käufe von Schuhen klassischer Hersteller berücksichtigt

Die Überprüfung der Kreuztabelle mittels Fisher's Exakt Test und Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest offenbart, dass Hypothese H_{Herst_1b} aufgrund einer zu hohen Irrtumswahrscheinlichkeit von $p > 5 \%$ nicht bestätigt werden kann (Chi-Quadrat mit $p = 23,8 \%$; Fisher's Exakt 1-seitig mit $p = 15,1 \%$). Das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten klassischer Hersteller ist folglich nicht signifikant höher als das Verhältnis der übrigen Einkaufsstätten.

Bezüglich des Einkaufs von Produkten klassischer Hersteller ergibt sich somit folgendes Bild. Erstens, eine ausschließliche Wahl der Eigenvertriebskanäle von klassischen Herstellern durch Konsumenten ist nicht festzustellen. Dennoch ist der Anteil des Direktvertriebs von klassischen Herstellern in der hier gezogenen Stichprobe um zehn Prozentpunkte höher als der Direktvertriebsanteil von Sportartikelherstellern. Ein detaillierter Vergleich der beiden Herstellertypen soll daher im nächsten Unterkapitel thematisiert werden. Zweitens, der Schuhfachhandel, sowohl Filialunternehmen als auch inhabergeführte Unternehmen, spielt eine wichtige Rolle als Einkaufsstätte von Produkten klassischer Hersteller. Demgegenüber scheinen sich klassische Hersteller aufgrund der Tatsache, dass deren Produkte überwiegend stationär eingekauft werden, kanalübergreifend (noch) nicht in einer abhängigen Lage zu Online-Händlern/Online-Plattformen zu befinden (vgl. Kapitel 6.2.4). Dennoch ist bereits jetzt festzustellen, dass der Online-Verkauf von Produkten klassischer Hersteller deutlich von Online-Händlern/Online-Plattformen dominiert wird. Drittens, hinsichtlich des Direktvertriebs von klassischen Herstellern zeigt sich, dass die Einkäufe von Konsumenten in stationären Einkaufsstätten eher über- und in Online-Shops eher unterrepräsentiert sind (vgl. Tabelle 39). Des Weiteren konnte die Prüfung von Hypothese H_{Herst_1b} nicht bestätigen, dass bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern Online-Einkäufe im Vergleich zu stationären Einkäufen signifikant häufiger von Konsumenten unternommen werden als bei anderen Einkaufsstätten.

6.2.3 Gegenüberstellung des Eigenvertriebs von Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern

In den vorangegangenen Unterkapiteln wurde der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern und von klassischen Herstellern im Einzelnen untersucht. Dieses Unterkapitel soll nun die Erkenntnisse über die beiden Herstellertypen gegenüberstellen, indem die **Hypothese H_{Herst_2}** („Der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern ist signifikant höher als der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern“) geprüft wird.

Zum Test dieser Hypothese konnten 238 Einkäufe von Produkten von Sportartikelherstellern sowie 315 Einkäufe von Produkten klassischer Hersteller herangezogen werden. Im Vergleich zu den Ergebnissen der gewählten Marken können hier nicht alle Einkäufe von Produkten der beiden Herstellertypen berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 33). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Einzelfällen die Einkaufsstätte von den befragten Personen nicht oder unvollständig angegeben wurde. Hinsichtlich des Eigenvertriebs bzw. Fremdvertriebs von Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern ergibt sich folgende Verteilung (vgl. Tabelle 41).

Tabelle 41: Gegenüberstellung des Verhältnisses von Eigen- zu Fremdvertrieb bei Produkten von Sportartikelherstellern und Produkten klassischer Hersteller

	Eigenvertrieb (n=115)	Fremdvertrieb (n=438)
Produkte Sportartikelhersteller (n=238)	36 15,1 %	202 84,9 %
Produkte Klassische Hersteller (n=315)	79 25,1 %	236 74,9 %

Quelle: eigene Tabelle

Die Gegenüberstellung der Werte zeigt bereits, dass der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern (25,1 %) gegenüber dem Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern (15,1 %) deutlich höher ist. Die dargestellten Verhältnisse zwischen Eigen- und Fremdvertrieb werden auch von den durchgeführten Testverfahren unterstützt. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,5 \%$ können sowohl Fisher's Exakt Test als auch Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest bestätigen, dass der Eigenvertriebsanteil von klassischen Herstellern signifikant höher ist als der Eigenvertriebsanteil von Sportartikelherstellern. Somit muss Hypothese H_{Herst_2} („Der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern ist signifikant höher als der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern“) abgelehnt werden.

Bei der Einordnung der Ergebnisse zeigt sich zunächst, dass sich der Direktvertrieb beider Herstellertypen mit 15,1 % bzw. 25,1 % bereits bei Konsumenten etabliert hat. Eigene Geschäfte der Hersteller scheinen für Konsumenten also relevante Einkaufsmöglichkeiten darzustellen. Der Umfang, in dem Konsumenten Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern wählen, bleibt hinter den Erwartungen durch die Experteninterviews aus Kapitel 5 zurück. So ist der Eigenvertriebsanteil von Sportartikelherstellern sogar

signifikant niedriger als der der klassischen Hersteller. Demgegenüber macht die Untersuchung deutlich, dass klassische Hersteller bereits über mehr Eigenvertriebsanteil verfügen, als dies von Experten vermutet wurde. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund des Befragungsstandortes Aachen kritisch hinterfragt werden. Es wurde bereits thematisiert, dass sich am Standort Aachen keine stationären Eigenvertriebsstätten von Sportartikelherstellern befinden. Dagegen weisen klassische Hersteller einige stationäre Geschäfte (u.a. Lloyd, Rieker und Tamaris) auf. Innerhalb der Stichprobe wurden von allen klassischen Herstellermarken besonders häufig Produkte der Marken Lloyd (10 stationär, 1 online), Rieker (10 stationär, 0 online) und Tamaris (9 stationär, 1 online) in Eigenvertriebsstätten gekauft. Bei Lloyd wurden damit 11 von 21 Einkäufen (52,4 %), bei Rieker 10 von 40 Einkäufen (25,0 %) und bei Tamaris 9 von 23 Einkäufen (39,1 %) direkt beim Hersteller vorgenommen (Diskrepanz zu Tabelle 34 aufgrund nicht nachvollziehbarer Einkaufsstätten). Dies legt zum einen den Schluss nahe, dass der Direktvertrieb von Herstellern vom Vorhandensein stationärer Geschäfte in der näheren Umgebung beeinflusst wird. Demgegenüber scheinen Konsumenten hinsichtlich der stationären Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern nicht bereit zu sein, Wege von mehr als 40 Kilometer zum Aufsuchen einer solchen Einkaufsstätte auf sich zu nehmen (vgl. Ausführungen in Kapitel 6.2.1). Zum anderen wird jedoch deutlich, dass die Vergleichbarkeit zwischen Sportartikelherstellern und klassischen Herstellern aufgrund der fehlenden Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern in Aachen mit Vorsicht behandelt werden muss. Daher soll der Befragungsstandort Aachen in Kapitel 6.4.1 noch einmal näher diskutiert werden.

6.2.4 Abhängigkeit von Online-Händlern/Online-Plattformen

Die zunehmende Ausrichtung klassischer Hersteller auf Online-Händler/Online-Plattformen wurde in Kapitel 5.2.2 thematisiert. Einigen Expertengesprächen war zu entnehmen, dass sich erste Hersteller bereits in einem vertrieblichen Abhängigkeitsverhältnis befinden. Die Prüfung der **Hypothese H_{Herst_3}** soll daher Aufschluss darüber geben, ob Produkte klassischer Hersteller häufiger über Online-Händler/Online-Plattformen vertrieben werden als Produkte von Sportartikelherstellern („Der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller durch Online-Händler/Online-Plattformen ist signifikant höher als der Vertrieb von Produkten von Sportartikelherstellern durch Online-Händler/Online-Plattformen“).

Zur Überprüfung der Hypothese wurden insgesamt 315 Einkaufsfälle von klassischen Herstellerprodukten und 238 Fälle von Sportartikelherstellerprodukten herangezogen. Die Überprüfung der Hypothese wird abermals mithilfe einer 2x2-Felder-Tafel vorgenommen (vgl. Tabelle 42).

Tabelle 42: Gegenüberstellung des Vertriebsverhältnisses von Online-Händlern/Online-Plattformen zu übrigen Einkaufsstätten bei Produkten von Sportartikelherstellern und Produkten klassischer Hersteller

	EKS Online-Händler/ Online-Plattformen (n=112)	Übrige EKS (n=441)
Produkte Sportartikelhersteller (n=238)	62 26,1 %	176 73,9 %
Produkte Klassische Hersteller (n=315)	50 15,9 %	265 84,1 %

Quelle: eigene Tabelle

Tabelle 42 zeigt zunächst, dass Produkte von Sportartikelherstellern zu einem höheren Anteil von Online-Händlern/Online-Plattformen (26,1 %) verkauft werden als Produkte klassischer Hersteller (15,9 %). Dies kann auch von den Testverfahren Fisher's Exakt Test und Chi-Quadrat-Test bestätigt werden. Mit einem Signifikanzniveau von $p < 0,5 \%$ ist der Vertrieb von Produkten von Sportartikelherstellern durch Online-Händler/Online-Plattformen signifikant höher als der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller durch Online-Händler/Online-Plattformen. Hypothese H_{Herst_3} wird folglich zurückgewiesen. Werden unter den Online-Händlern/Online-Plattformen nur die beiden Unternehmen Zalando und Amazon betrachtet, kann im Vergleich zu allen übrigen Einkaufsstätten mit einem Signifikanzniveau von $p < 5 \%$ ebenfalls festgehalten werden, dass der Vertrieb von Sportartikelherstellerprodukten durch diese beiden Online-Plattformen signifikant höher ist als der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller.

Da auch die Begutachtung von Einzelmarken keine Auffälligkeiten hervorhebt, scheint sich anhand dieser Untersuchung keine auffällige vertriebliche Abhängigkeit klassischer Hersteller von Online-Händlern/Online-Plattformen abzuzeichnen. Demgegenüber zeigt sich jedoch bei Sportartikelherstellern ein weitaus größerer Vertriebsanteil durch Online-Händler/Online-Plattformen. Besonders ersichtlich ist dies bei den Marken New Balance (44,9 % durch Online-Händler/Online-Plattformen bei $n=19$), Puma (35,3 % bei $n=13$) und Asics (33,4 % bei $n=18$).

6.3 Anforderungen von Konsumenten an den stationären Fachhandel hinsichtlich der Digitalisierung

Der stationäre Schuhfachhandel steht nach Meinung der interviewten Experten in Bezug auf die Digitalisierung vor großen Herausforderungen. Vor allem inhabergeführte Unternehmen sind aus verschiedenen Gründen besonders von der Problematik betroffen (vgl. Kapitel 5.2.2.2, 5.3.1).

In der durchgeführten Studie wurde daher explizit nach der Erwartungshaltung von Konsumenten bezüglich stationärer Geschäfte unter dem Einfluss der Digitalisierung gefragt. Die Fragen wurden dabei in zwei Kategorien unterteilt. Zum einen wurden Aktivitäten aus den Bereichen *Werbung* und *Vertrieb* behandelt. Zum anderen standen Aktivitäten der Bereiche *interne Logistik* sowie *Verkaufsfläche* im Mittelpunkt. Die vier Bereiche entsprechen den übergeordneten Hypothesen aus Tabelle 30. Die einzelnen Aktivitäten der Bereiche sind im Folgenden noch einmal aufgelistet.

Kapitel 6.3.1

Werbung

- Kontaktdaten auf Google
- Eigene Homepage
- Mobile Internetseite
- Soziale-Medien-Präsenz

Vertrieb

- Eigener Online-Shop
- Verkauf auf Online-Marktplätzen

Kapitel 6.3.2

Interne Logistik aus Konsumentensicht

- Online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist
- Click & Collect
- Schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe
- Lieferung der Schuhe nach Hause
- Umtauschvorgang/Reklamation im Internet

Verkaufsfläche

- Kostenfreies WLAN
- Weitergehende Produktinformationen (Tablets etc.)
- Digitale Preisschilder
- Einsehen & Verfassen von Rezensionen

Die einzelnen Aktivitäten konnten von den Befragten in „Wichtig“, „Eher wichtig“, „Eher unwichtig“ und „Unwichtig“ eingestuft werden. Hinsichtlich der Ergebnisse wurden für alle im Folgenden betrachteten Variablen signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test) festgestellt, es lag folglich keine Gleichverteilung der Antworten vor. Zudem wurden den Antwortmöglichkeiten Zahlen von 1 (Unwichtig) bis 4 (Wichtig) zugeteilt, um mithilfe des Medians eine Vergleichbarkeit untereinander herzustellen. Da es sich bei diesen Variablen um ordinale Skalenniveaus mit geringer Werteausprägung handelt, wurde auf die Berechnung arithmetischer Mittelwerte verzichtet.

6.3.1 Werbung und Vertrieb

Unter Berücksichtigung aller befragten Teilnehmer stellte sich heraus, dass die beiden Bereiche *Werbung* und *Vertrieb* insgesamt als relativ unwichtig von den befragten Konsumenten wahrgenommen werden (vgl. Abbildung 43). Innerhalb des Bereichs *Werbung* werden die „Angabe der Kontaktdaten auf Google“ sowie das „Betreiben einer eigenen Homepage“ als wichtigste Aktivitäten befunden (Medianwerte: 2). Als am unwichtigsten werden das „Betreiben einer Internetseite, die speziell an mobile Endgeräte angepasst wurde“ sowie die „Präsenz in sozialen Medien“ eingeordnet (Medianwerte: 1).

Im Bereich *Vertrieb* wurde das Angebot eines „eigenen Online-Shops“ des Geschäfts (Median: 2) insgesamt als eher unwichtig eingestuft (vgl. Abbildung 43). Dennoch scheint ein eigener Online-Shop bei Konsumenten vergleichsweise wichtiger zu sein als der „Verkauf von Waren auf weiteren Online-Marktplätzen“ (Median: 1).

Abbildung 43: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Werbungs- und Vertriebsaktivitäten des stationären Fachhandels über alle Befragten



Quelle: eigene Abbildung

Um diese Ergebnisse noch differenzierter betrachten zu können, wurde das Teilnehmerfeld in drei Kategorien unterteilt. Dazu wurde die Variable „Internetaffinität“ herangezogen, um zu überprüfen, inwiefern sich die oben präsentierten Medianwerte hinsichtlich des allgemeinen Umgangs mit digitalen Inhalten zusammensetzen. Die Befragten wurden dabei in drei Klassen der Internetaffinität (vgl. Kapitel 4.3.3) geteilt:

- Hohe Internetaffinität n=516
- Mittlere Internetaffinität n=440
- Geringe Internetaffinität n=249

Abbildung 44: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Werbungs- und Vertriebsaktivitäten des stationären Fachhandels unterteilt nach Internetaffinität



Quelle: eigene Abbildung

Abbildung 44 macht deutlich, dass die befragten Personen angesichts ihrer Internetaffinität unterschiedliche Erwartungshaltungen aufweisen. Während Befragungsteilnehmer mit einer geringen Internetaffinität sämtliche Aktivitäten als unwichtig bewerteten, nehmen Personen mit einer hohen Internetaffinität einzelne Aktivitäten als deutlich wichtiger wahr. Darunter sind „Kontaktdaten auf Google“, der Besitz einer „eigenen Homepage“ sowie eines „eigenen Online-Shops“ zu nennen. Die Studienteilnehmer, die einer mittleren Internetaffinität zugeordnet werden konnten, nehmen die gleichen Positionen wie der in Abbildung 43 beschriebene gesamte Teilnehmerkreis ein. Auffällig ist, dass die „Präsenz in sozialen Medien“ über alle Internetaffinitätsgruppen als unwichtig angesehen wird.

Überprüfung der Hypothesen

Angesichts der Trendlinien aus Abbildung 44 scheint sich für einzelne Aktivitäten der Bereiche *Werbung* und *Vertrieb* ein Muster herauszubilden. Je höher die Internetaffinität, desto höher die Erwartungshaltung gegenüber digitalen Aktivitäten. Daher sollen die Überhypothesen H_{StatH_1} („Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von Werbemaßnahmen von stationären Geschäften ein“) so-

wie H_{StatH_2} („Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von Online-Vertriebskanälen von stationären Geschäften ein“) mithilfe ihrer Teilhypothesen im Folgenden überprüft werden. Dazu werden zum einen der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest sowie Cramer's V herangezogen, um mögliche Zusammenhänge sowie die Stärke der Zusammenhänge zu testen. Zum anderen soll der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman angewendet werden, um die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests zu evaluieren sowie Richtung und Stärke des Zusammenhangs noch genauer beziffern zu können (vgl. Kapitel 4.3.4).

Die Ergebnisse der statistischen Berechnungen sind in der folgenden Tabelle 43 dargestellt.

Tabelle 43: Überprüfung Hypothesen H_{StatH_1} sowie H_{StatH_2} mittels Chi-Quadrat-Test, Cramer's V und Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman

Werbungsaktivitäten	Internetaffinität				
	Chi-Quadrat-Test Zusammenhang		Cramer's V Stärke Zusammenhang	Spearman Korrelationskoeffizient	
Kontaktdaten auf Google	✓	p < 0,01 %	0,299	0,381	p < 0,01 %
Eigene Homepage	✓	p < 0,01 %	0,320	0,357	p < 0,01 %
Mobile Internetseite	✓	p < 0,01 %	0,288	0,339	p < 0,01 %
Soziale-Medien-Präsenz	✓	p < 0,01 %	0,202	0,246	p < 0,01 %

Vertriebsaktivitäten	Internetaffinität				
	Chi-Quadrat-Test Zusammenhang		Cramer's V Stärke Zusammenhang	Spearman Korrelationskoeffizient	
Eigener Online-Shop	✓	p < 0,01 %	0,317	0,370	p < 0,01 %
Verkauf auf Online-Marktplätzen	✓	p < 0,01 %	0,279	0,345	p < 0,01 %

Quelle: eigene Tabelle

Bei der Durchführung der angegebenen Testverfahren konnte mittels Chi-Quadrat-Test ein Zusammenhang zwischen der Internetaffinität sowie allen Aktivitäten der Bereiche *Werbung* und *Vertrieb* festgestellt werden. Für alle Variablen konnte zudem mindestens ein schwacher Zusammenhang, in den Fällen „eigene Homepage“ (Cramer's V = 0,320) und „eigener Online-Shop“ (Cramer's V = 0,317) sogar ein mittlerer Zusammenhang in Bezug auf die Stärke, abgeleitet werden.

Diese Ergebnisse spiegeln sich zunächst auch in den Ergebnissen der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman wider. Hier weisen sämtliche Variablen mit Ausnahme der „Präsenz in sozialen Medien“ mindestens einen mittelstarken positiven Zusammenhang auf. Mit zunehmender Internetaffinität steigt somit auch das Befinden über die Wichtigkeit der einzelnen Maßnahmen. Der stärkste Zusammenhang zeigt sich mit $r = 0,381$ zwischen der Variable „Kontaktdaten auf Google“ und der Internetaffinität der

Befragungsteilnehmer. Da jede Einzelaktivität über einen Zusammenhang verfügt, könnten beide Hypothesen, H_{StatH_1} sowie H_{StatH_2} , zunächst bestätigt werden.

Um statistische Fehler (z.B. Scheinkorrelationen) auszuschließen, werden an dieser Stelle partielle Korrelationskoeffizienten berechnet (vgl. Kapitel 4.3.4). Grund für eine solche Annahme bieten die Variablen „mobile Internetseite“, „Präsenz in sozialen Medien“ und „Verkauf auf Online-Marktplätzen“, deren Medianverteilungen sich von den Verteilungen der übrigen Variablen unterscheiden (vgl. Abbildung 44), jedoch zum Teil ähnlich hohe Korrelationswerte aufweisen (vgl. Tabelle 43). Zu diesem Zweck wurde die Variable „Alter“ als Kontrollvariable herangezogen, da diese eine hohe Korrelation mit der Variable Internetaffinität aufweist (vgl. JANSSEN / LAATZ 2017: S. 392 ff.). Diese ist mit einem Rangkorrelationskoeffizient $r = -0,536$ bei $p < 0,01 \%$ (je höher die Altersgruppe, desto niedriger die Internetaffinität) als starker negativer Zusammenhang einzuordnen. Die Ergebnisse der partiellen Korrelationen sind in Tabelle 44 hinterlegt.

Tabelle 44: Partielle Korrelationen zwischen den einzelnen Werbungs- bzw. Vertriebsaktivitäten und der Internetaffinität unter Berücksichtigung der Kontrollvariable „Alter“

Werbungsaktivitäten	Internetaffinität			
	Spearman Korrelationskoeffizient		Partielle Korrelation mit Internetaffinität (Kontrollvariable Alter)	
Kontaktdaten auf Google	0,381	$p < 0,01 \%$	0,197	$p < 0,01 \%$
Eigene Homepage	0,357	$p < 0,01 \%$	0,193	$p < 0,01 \%$
Mobile Internetseite	0,339	$p < 0,01 \%$	0,176	$p < 0,01 \%$
Soziale-Medien-Präsenz	0,246	$p < 0,01 \%$	0,087	$p < 1,0 \%$

Vertriebsaktivitäten	Internetaffinität			
	Spearman Korrelationskoeffizient		Partielle Korrelation mit Internetaffinität (Kontrollvariable Alter)	
Eigener Online-Shop	0,370	$p < 0,01 \%$	0,178	$p < 0,01 \%$
Verkauf auf Online-Marktplätzen	0,345	$p < 0,01 \%$	0,165	$p < 0,01 \%$

Quelle: eigene Tabelle

Die Berechnungen der partiellen Korrelationskoeffizienten zeigen, dass der Einfluss des Alters in sämtlichen Variablen eine Rolle spielt. Besonders fällt dies bei der Variable „Präsenz in sozialen Medien“ auf. Der Zusammenhang mit der Internetaffinität befindet sich ohne Einfluss der Variable Alter mit $r = 0,087$ bereits unterhalb des Grenzwertes für einen schwachen Zusammenhang. Das Ergebnis der partiellen Korrelation deckt sich dementsprechend sowohl mit Abbildung 44 der Medianwerte als auch mit dem berechneten Cramer's V Wert. Diese Aktivität scheint den befragten Personen, unabhängig von der Internetaffinität, unwichtig zu sein. Die restlichen Variablen weisen r-Werte zwischen 0,165 und 0,197 auf. Diese sind noch als schwache Zusammenhänge einzuordnen.

Angesichts der Testergebnisse des Chi-Quadrat-Tests sowie der beiden Korrelationskoeffizienten kann bestätigt werden, dass für fünf von sechs Aktivitäten ein positiver Zusammenhang mit der Internetaffinität besteht. Die Variable „Präsenz in sozialen Medien“ muss aufgrund des geringen partiellen Korrelationskoeffizienten ausgenommen werden. Somit können die Hypothesen H_{StatH_1a} , H_{StatH_1b} , H_{StatH_1c} , H_{StatH_2a} und H_{StatH_2b} bestätigt werden, Hypothese H_{StatH_1d} muss abgelehnt werden. Folglich kann die übergeordnete Hypothese H_{StatH_1} (*Werbung*) nur teilweise angenommen werden. Die Überhypothese H_{StatH_2} (*Vertrieb*) kann vollständig angenommen werden: Je höher die Internetaffinität von Personen ist, desto mehr Wert wird auf digitale Werbungs- sowie Vertriebsaktivitäten gelegt.

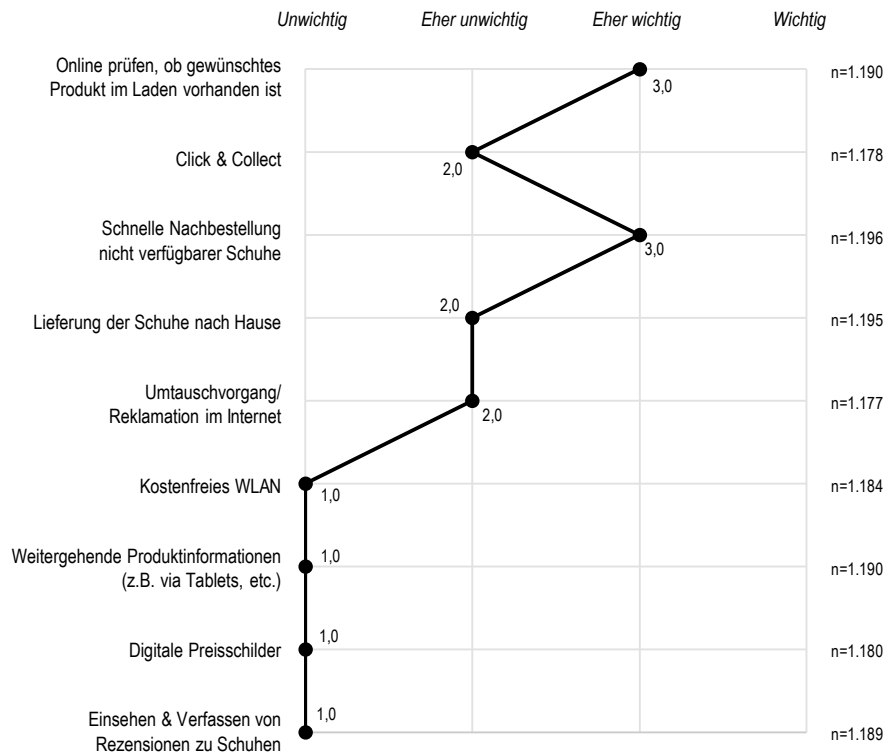
- | | |
|-----------------------------------|---|
| • Werbungsaktivitäten | H_{StatH_1} teilweise annehmen |
| • Kontaktdaten auf Google | H_{StatH_1a} annehmen |
| • Eigene Homepage | H_{StatH_1b} annehmen |
| • Mobile Internetseite | H_{StatH_1c} annehmen |
| • Soziale-Medien-Präsenz | H_{StatH_1d} ablehnen |
| • Vertriebsaktivitäten | H_{StatH_2} annehmen |
| • Eigener Online-Shop | H_{StatH_2a} annehmen |
| • Verkauf auf Online-Marktplätzen | H_{StatH_2b} annehmen |

6.3.2 Interne Logistik und Verkaufsfläche

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit den Bereichen Digitalisierung der *internen Logistik* sowie Digitalisierung der *Verkaufsfläche* (vgl. Abbildung 45). Innerhalb der *internen Logistik* wurden sämtliche Aktivitäten zwischen eher wichtig und eher unwichtig eingereiht. Als wichtigste Aktivitäten dieses Bereichs zeichneten sich die „schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe im Ladengeschäft“ und die „Möglichkeit, online nachzusehen, ob das gewünschte Produkt im Laden vorhanden ist“, ab (Medianwerte: 3). Darauf folgen das Angebot von „Click & Collect“ (Median: 2), die „Lieferung gekaufter Schuhe nach Hause“ (Median: 2) und die „Umtausch- bzw. Reklamationsmöglichkeit im Internet“ (Median: 2).

Die Digitalisierung der *Verkaufsfläche* wurde deutlich weniger wichtig eingestuft als *interne Logistikaktivitäten*, hier befinden sich die Medianwerte aller Aktivitäten bei unwichtig (alle Medianwerte: 1).

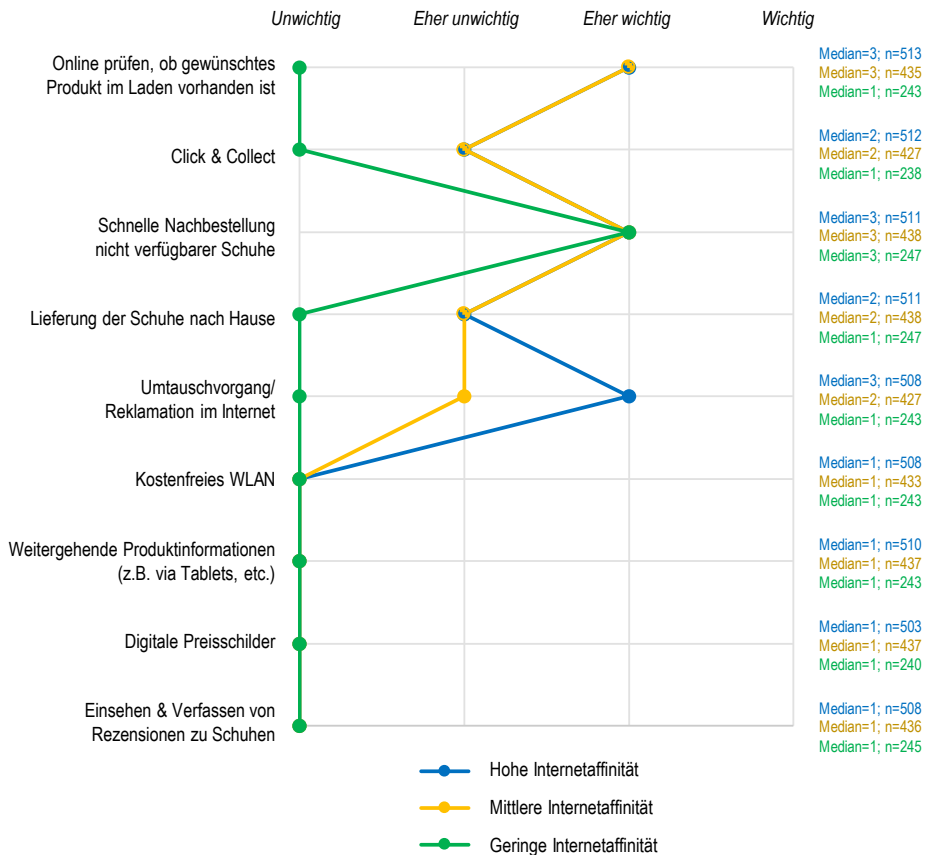
Abbildung 45: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Logistik- und Verkaufsflächenaktivitäten des stationären Fachhandels über alle Befragten



Quelle: eigene Abbildung

Auch an dieser Stelle wurde eine Differenzierung nach Internetaffinität der befragten Personen vorgenommen. Während sich im Bereich *Verkaufsfläche* keine Unterschiede zeigen (alle Medianwerte: 1), weist der Bereich der *internen Logistik* zum Teil deutliche Unterschiede auf. So ist es für weniger internetaffine Personen unwichtiger, den Einkauf im Internet beginnen (z.B. Überprüfen des Vorhanden-seins von Produkten, Click & Collect) oder beenden (z.B. Umtausch/Reklamation im Internet) zu können. Mit steigender Internetaffinität scheinen die einzelnen Aktivitäten an Wichtigkeit zu gewinnen. Das „Angebot der schnellen Nachbestellung“ sticht besonders heraus. Hier liegen die Medianwerte aller Internetaffinitätsstufen bei eher wichtig (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 46: Anforderungs-/Erwartungsprofil (Medianwerte) gegenüber digitalen Logistik- und Verkaufsfächenaktivitäten des stationären Fachhandels unterteilt nach Internetaffinität



Quelle: eigene Abbildung

Überprüfung der Hypothesen

Die Überprüfung der Hypothesen hinsichtlich der einzelnen Aktivitäten und der Ausprägung der Internetaffinität wurde ebenfalls mittels Chi-Quadrat-Test, Cramer's V sowie Randkorrelationskoeffizienten nach Spearman vorgenommen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 45 dargestellt.

Tabelle 45: Überprüfung Hypothesen H_{StatH_3} sowie H_{StatH_4} mittels Chi-Quadrat-Test, Cramer's V und Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman

Logistikaktivitäten	Internetaffinität				
	Chi-Quadrat-Test Zusammenhang		Cramer's V Stärke Zusammenhang	Spearman Korrelationskoeffizient	
Online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist	✓	p < 0,01 %	0,316	0,318	p < 0,01 %
Click & Collect	✓	p < 0,01 %	0,292	0,304	p < 0,01 %
Schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe	✓	p < 0,01 %	0,179	0,134	p < 0,01 %
Lieferung der Schuhe nach Hause	✓	p < 0,01 %	0,208	0,234	p < 0,01 %
Umtauschvorgang/Reklamation im Internet	✓	p < 0,01 %	0,323	0,366	p < 0,01 %

Verkaufsfläche	Internetaffinität				
	Chi-Quadrat-Test Zusammenhang		Cramer's V Stärke Zusammenhang	Spearman Korrelationskoeffizient	
Kostenfreies WLAN	✓	p < 0,01 %	0,129	0,106	p < 0,01 %
Weitergehende Produktinformationen (via Tablets etc.)	✓	p < 0,01 %	0,162	0,146	p < 0,01 %
Digitale Preisschilder	✓	p < 0,01 %	0,126	0,128	p < 0,01 %
Einsehen & Verfassen von Rezensionen	✓	p < 0,01 %	0,173	0,178	p < 0,01 %

Quelle: eigene Tabelle

Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 0,01 % wurde mithilfe des Chi-Quadrat-Tests für alle Aktivitäten ein Zusammenhang mit der Variable Internetaffinität nachgewiesen. Die Stärke des Zusammenhangs unterscheidet sich jedoch. Innerhalb des Bereichs *Logistik* stechen die Punkte „Umtauschvorgang/Reklamation im Internet“, „online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist“ und „Click & Collect“ sowohl anhand der Cramer's V Werte als auch anhand der Rangkorrelationskoeffizienten als mittelstarke positive Zusammenhänge hervor. Demgegenüber lassen die Punkte „schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe“ und „Lieferung der Schuhe nach Hause“ eher schwächere Zusammenhänge erkennen. Im Bereich *Verkaufsfläche* finden sich durchweg lediglich schwache Zusammenhänge. Mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0,106$ ist dieser beim „Angebot von kostenfreiem WLAN“ besonders schwach ausgeprägt. Parallel zum Vorgehen aus Kapitel 6.3.1 werden zur Kontrolle der Korrelationskoeffizienten partielle Korrelationen berechnet (vgl. Tabelle 46). Das Alter wurde aufgrund der hohen Zusammenhangsstärke abermals als Prüfvariable herangezogen.

Tabelle 46: Partielle Korrelationen zwischen den einzelnen Logistik- bzw. Verkaufsflächenaktivitäten und der Internetaffinität unter Berücksichtigung der Kontrollvariable „Alter“

Logistikaktivitäten	Internetaffinität			
	Spearman Korrelationskoeffizient		Partielle Korrelation mit Internetaffinität (Kontrollvariable Alter)	
Online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist	0,318	p < 0,01 %	0,150	p < 0,01 %
Click & Collect	0,304	p < 0,01 %	0,120	p < 0,01 %
Schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe	0,134	p < 0,01 %	-	p > 5 %
Lieferung der Schuhe nach Hause	0,234	p < 0,01 %	0,097	p < 1 %
Umtauschvorgang/Reklamation im Internet	0,366	p < 0,01 %	0,187	p < 0,01 %

Verkaufsfläche	Internetaffinität			
	Spearman Korrelationskoeffizient		Partielle Korrelation mit Internetaffinität (Kontrollvariable Alter)	
Kostenfreies WLAN	0,106	p < 0,01 %	-	p > 5 %
Weitergehende Produktinformationen (via Tablets etc.)	0,146	p < 0,01 %	0,062	p < 5 %
Digitale Preisschilder	0,128	p < 0,01 %	0,063	p < 5 %
Einsehen & Verfassen von Rezensionen	0,178	p < 0,01 %	-	p > 5 %

Quelle: eigene Tabelle

Mit Blick auf die partiellen Korrelationskoeffizienten stellt sich ein heterogenes Bild dar. Zunächst haben sich die Werte der Korrelationskoeffizienten in allen Fällen verringert. Die Zusammenhänge zwischen der Internetaffinität und den Aktivitäten „Umtauschvorgang/Reklamation im Internet“, „online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist“ und „Click & Collect“ können nur noch als schwach eingestuft werden. Die „Lieferung der Schuhe nach Hause“ befindet sich mit $r = 0,097$ sogar unterhalb des Grenzwertes eines schwachen Zusammenhangs ($p < 1\%$). Für die Aktivität „schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe“ kann aufgrund der hohen Irrtumswahrscheinlichkeit von über 5 % kein Koeffizient dargestellt werden. Hinsichtlich der Digitalisierung der *Verkaufsfläche* zeigen sich ähnliche Ergebnisse. Für „weitergehende Produktinformationen“ und „digitale Preisschilder“ können nur sehr schwache Korrelationskoeffizienten, unterhalb des Grenzwertes eines schwachen Zusammenhangs, ausgewiesen werden ($p < 5\%$). Für die übrigen Variablen kann aufgrund des hohen Signifikanzniveaus keine Aussage getroffen werden.

Im Hinblick auf die Hypothesen muss angefügt werden, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Resultate aus Cramer's V, den Rang- sowie den partiellen Korrelationskoeffizienten ein differenziertes Bild ergibt. Die übergeordnete Hypothese H_{StatH_3} (*Logistikaktivitäten*) kann teilweise verifiziert werden, da die Hypothesen H_{StatH_3a} , H_{StatH_3b}

und H_{StatH_3c} sämtlichen Testverfahren standgehalten haben, während H_{StatH_3c} und H_{StatH_3d} aufgrund der geringen Zusammenhangsstärke (Cramer's V, Rangkorrelation) einerseits und der Schwächen hinsichtlich der partiellen Korrelationskoeffizienten andererseits abgelehnt werden mussten. Überhypothese H_{StatH_4} (*Verkaufsfläche*) muss gänzlich abgelehnt werden, da jede einzelne Teilhypothese aufgrund geringer Zusammenhangswerte sowie Schwächen bei den partiellen Korrelationskoeffizienten nicht bestätigt werden konnte.

- | | |
|--|--|
| • Logistikaktivitäten | <i>H_{StatH_3} teilweise annehmen</i> |
| • Online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist | <i>H_{StatH_3a} annehmen</i> |
| • Click & Collect | <i>H_{StatH_3b} annehmen</i> |
| • Schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe | <i>H_{StatH_3c} ablehnen</i> |
| • Lieferung der Schuhe nach Hause | <i>H_{StatH_3d} ablehnen</i> |
| • Umtauschvorgang/Reklamation im Internet | <i>H_{StatH_3e} annehmen</i> |
| • Verkaufsflächenaktivitäten | <i>H_{StatH_4} ablehnen</i> |
| • Kostenfreies WLAN | <i>H_{StatH_4a} ablehnen</i> |
| • Weitergehende Produktinformationen | <i>H_{StatH_4b} ablehnen</i> |
| • Digitale Preisschilder | <i>H_{StatH_4c} ablehnen</i> |
| • Einsehen und Verfassen von Rezensionen | <i>H_{StatH_4d} ablehnen</i> |

6.4 Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

6.4.1 Einkaufskanal und Einkaufsstätte

Das erste Ziel der quantitativen Konsumentenbefragung war es, das Einkaufsverhalten von Konsumenten beim Schuhkauf im Zuge der Digitalisierung zu untersuchen sowie die Ergebnisse der Experteninterviews zu evaluieren. Dabei stand, neben allgemeinen deskriptiven Aussagen über das Kaufverhalten, die Wahl des Einkaufskanals sowie der Einkaufsstätte im Vordergrund.

Hinsichtlich der **Einkaufskanäle** konnte ein Verhältnis von einem Drittel Online- zu zwei Dritteln Offline-Anteil beim Kauf von Schuhen festgestellt werden (vgl. Kapitel 6.1). Beim Vergleich zu anderen Untersuchungen müssen die unterschiedlichen Bezugsgrößen berücksichtigt werden. So weist beispielsweise der HDE einen Online-Anteil von circa 20 % für 2017 und circa 22 % für 2018 aus, allerdings beziehen sich diese Werte auf den erzielten Umsatz im Online-Handel (vgl. HDE 2018: S. 14; HDE 2019:

S. 40). Dennoch lässt sich beim Vergleich der Zahlenwerte festhalten, dass sich mit den Ergebnissen der Untersuchung dieser Forschungsarbeit von 2019 ein allgemeiner Trend zu einem höheren Online-Anteil im Schuhhandel abzuzeichnen scheint. Dies deckt sich ebenfalls mit den Aussagen der Experten, die von einem weiter wachsenden Online-Markt im Schuhsegment ausgehen (vgl. Kapitel 5.3.3).

Zur näheren Untersuchung des Einkaufsverhaltens von Konsumenten wurde das auf den stationären Handel ausgerichtete Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) herangezogen und um verschiedene Gesichtspunkte der Digitalisierung, vor allem um die Möglichkeit des Interneteinkaufs, erweitert (vgl. Kapitel 6.1). Mithilfe des daraus entstandenen Einkaufskanalwahlmodells war es möglich, Online- sowie Offline-Einkäufe näher zu beschreiben. So stellte sich heraus, dass stationäre Konsumenten zunächst die Einkaufsstätte und anschließend das Produkt wählen, während Konsumenten im Internet zunächst das Produkt und anschließend die Einkaufsstätte bzw. -webseite wählen. Die je nach Kanalwahl unterschiedliche Abfolge an Prozessschritten konnte ebenfalls im Einkaufskanalwahlmodell festgehalten werden (vgl. HERB / NEIBERGER 2020: S. 30). Dies ist in Abbildung 41 visualisiert.

Bezüglich der Einflussfaktoren auf die Wahl des Einkaufskanals konnten das Alter, produktbezogene Anlässe (Wissen über das Produkt vor Kauf), die Internetaffinität sowie die Wahl der Informationsquellen als bedeutende Determinanten herausgestellt werden (vgl. Kapitel 6.1; HERB / NEIBERGER 2020: S. 24 ff.). Darüber hinaus können noch weitere Faktoren eine Rolle für die Wahl des Einkaufskanals spielen. E SILVA et al. (2018: S. 61 f.) konnten beispielsweise in ihrer Studie über das Einkaufsverhalten von Frauen bei Schuhen herausfinden, dass mit den Aspekten Einkaufskomfort, Zeitersparnis und Einfachheit neue Einflussfaktoren zugunsten des Online-Schuhhandels hinzukommen. Demgegenüber nehmen aus Sicht von RAHMAN (2018: S. 14) z.B. die Aspekte „Passgenauigkeit“ und „Komfort“ eine zentrale Rolle für Konsumenten ein. Diese können vom Online-Handel bislang noch nicht umfänglich abgebildet werden, weswegen viele Personen einen Online-Kauf von Schuhen nach wie vor eher meiden: “[...] *many participants did not feel comfortable purchasing shoes online*” (RAHMAN 2018: S. 14). Nichtsdestoweniger lässt sich anhand der gewonnenen Ergebnisse insgesamt konstatieren, dass sich die anfängliche Ablehnung von Konsumenten, Schuhe online einzukaufen, mittlerweile deutlich reduziert hat (vgl. LIANG / HUANG 1998; KACEN et al. 2013). So zeigte sich, dass vor allem Sneaker/Sportschuhe sowie Schuhe aus dem mittleren Preissegment im Online-Handel gekauft werden. Andere Schuhtypen, wie Boots/Stiefel/Stiefelletten oder Business-/Halbschuhe, sowie besonders günstige oder hochpreisige Schuhe werden eher im stationären Handel gekauft (vgl. Tabelle 31).

Besonders spannend gestaltete sich die Frage nach der gewählten **Einkaufsstätte**. In diesem Kontext zeigte sich, dass der Fachhandel (32,1 %) immer noch eine zentrale Rolle spielt, Online-Händler/Online-Plattformen (16,9 %) jedoch bereits den zweiten Rang aller gewählter Einkaufsstätten (kategorisiert) einnehmen (vgl. Kapitel 6.2). Auffällig ist zudem, dass Konsumenten den Bekleidungshandel (Platz 3; 15,1 %) noch vor Schuhdiscountern (Platz 4; 13,7 %) als Einkaufsstätte für Schuhe wählen. Dies deckt

sich mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews, dass der Bekleidungshandel bereits einen wesentlichen Anteil im Schuhhandel einnimmt (vgl. Kapitel 5.1).

Werden die Einkaufsstätten bestimmter Herstellertypen betrachtet, ergeben sich im Vergleich zu den Experteninterviews überraschende Erkenntnisse. So müssen alle vier Hypothesen, die im Zuge der Experteninterviews hinsichtlich der Vertriebswege von Herstellern aufgestellt wurden (vgl. Kapitel 5.6), abgelehnt werden. Die Ergebnisse sollen im Folgenden noch einmal kurz aufgegriffen werden.

Produkte von Sportartikelherstellern werden größtenteils von Online-Händlern/Online-Plattformen (25,9 %), Bekleidungshändlern (19,7 %) und Schuhdiscountern (15,9 %) vertrieben (vgl. Kapitel 6.2.1). Zwei wesentliche Erkenntnisse aus Kapitel 5 können an dieser Stelle eingeordnet werden. Erstens, der Ausschluss des inhabergeführten Einzelhandels aus der Wertschöpfungskette der Sportartikelhersteller kann auch aus Sicht der Konsumentenbefragung nachvollzogen werden. Kanalübergreifend nimmt der inhabergeführte Einzelhandel nur 5 % aller Schuhkäufe von Produkten von Sportartikelherstellern ein. Zweitens, der Direktvertrieb durch Sportartikelhersteller scheint eine geringere Rolle im Einkaufsverhalten der Konsumenten einzunehmen, als bisher angenommen. Kanalübergreifend sind Einkaufsstätten der Sportartikelhersteller für 15,1 % der Verkäufe der eigenen Produkte verantwortlich. In Anbetracht aller Einkaufsstätten lässt sich hinsichtlich der Kanalwahl beim Direktvertrieb zwar festhalten, dass Online-Einkäufe überrepräsentiert (17,6 %) und Offline-Einkäufe unterrepräsentiert (13,1 %) sind (vgl. Tabelle 37). Die Überprüfung von Hypothese H_{Herst_1a} konnte jedoch nicht bestätigen ($p > 5 \%$), dass das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern signifikant höher ist als bei übrigen Einkaufsstätten.

Im Gegensatz zu Sportartikelherstellern werden die Produkte von klassischen Herstellern überwiegend durch den Fachhandel (39,2 %), durch Einkaufsstätten von klassischen Herstellern selbst (25,1 %) sowie durch Online-Händler/Online-Plattformen (16,1 %) vertrieben (vgl. Kapitel 6.2.2). Somit können die Ergebnisse den in Kapitel 5.2 dargestellten Diversifizierungstrend klassischer Hersteller hinsichtlich der Erschließung neuer Vertriebsmöglichkeiten bestätigen. Hinsichtlich des Direktvertriebs zeigte sich, dass der Einkauf in Online-Shops klassischer Hersteller unterrepräsentiert (20,3 %) und der Einkauf in stationären Einkaufsstätten überrepräsentiert (26,7 %) ist (vgl. Tabelle 39). Zudem konnte die Überprüfung von Hypothese H_{Herst_1b} aufgrund einer zu hohen Irrtumswahrscheinlichkeit nicht bestätigen, dass das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten ist.

Darüber hinaus können zwei weitere wesentliche Resultate aus den Experteninterviews eingeordnet werden. Erstens, der Direktvertriebsanteil klassischer Hersteller ist signifikant höher als der Direktvertrieb durch Sportartikelhersteller (vgl. Kapitel 6.2.3; Hypothese H_{Herst_2}). Auf Grundlage der Expertengespräche wäre ein höherer Direktvertrieb der Sportartikelhersteller zu erwarten gewesen. Zweitens, der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller wird nicht von Online-Händlern/Online-Plattformen dominiert. Vielmehr zeigte sich, dass der Anteil an Sportartikelprodukten, der von Online-

Händlern/Online-Plattformen verkauft wird (26,1 %), signifikant höher ist als der Anteil bei Produkten klassischer Hersteller (15,9 %) (vgl. Kapitel 6.2.4; Hypothese H_{Herst_3}).

Einfluss des Befragungsstandortes auf die Untersuchung

Abschließend muss angeführt werden, dass der Befragungsstandort Aachen bei der Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich zweier Sachverhalte berücksichtigt werden muss.

Zum einen zeigt die Konsumentenbefragung, dass der Direktvertriebsanteil klassischer Hersteller unerwartet höher als der Anteil von Sportartikelherstellern zu sein scheint. Während auf Seiten der Sportartikelhersteller keine stationären Direktvertriebsgeschäfte in der Stadt Aachen bzw. der StädteRegion Aachen zu finden sind, verfügen klassische Hersteller über einige stationäre Geschäfte (vgl. Kapitel 6.2.3). So stellt sich in Bezug auf die fehlenden Einkaufsstätten der Sportartikelhersteller die Frage nach der Kausalität: Wäre die Zahl der Käufe in stationären Geschäften von Sportartikelherstellern höher, wenn (mehr) Geschäfte vorhanden wären? Oder sind keine stationären Geschäfte vorhanden, da die Nachfrage nicht ausreichend ist? Um diese Fragestellung(en) beantworten zu können, müsste zunächst die finanzielle Rentabilität stationärer Geschäfte von Sportartikelherstellern betrachtet werden. Zwar geben die Geschäftsberichte von Sportartikelherstellern, wie ADIDAS AG (2020b), U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION / NIKE INC. (2019) oder PUMA SE (2020a), erste Anhaltspunkte über den Umsatz stationärer Geschäfte. So sind beispielsweise bei Adidas weltweit circa 4,8 Milliarden Euro im Jahr 2019 durch den stationären Direktvertrieb mit Endkonsumenten und damit ein Fünftel des Gesamtumsatzes generiert worden (vgl. ADIDAS AG 2020d: S. 2). Fehlende bzw. ungenaue Angaben über die Zahl der Geschäfte, die fehlende Unterteilung nach Shop-Typ (Outlet-Store, Flagshipstore etc.) sowie die fehlende Darlegung von Personal- und Infrastrukturkosten lassen jedoch keine Aussage über die Rentabilität zu. Trotz des hohen Umsatzes ist auffallend, dass Sportartikelhersteller in Deutschland wenige eigene Geschäfte betreiben. In Nordrhein-Westfalen befinden sich laut Herstellerangaben (Stand 03/2021) z.B. lediglich vier Adidas-Geschäfte (Bielefeld, Dortmund, Essen, Ochtrup (Outlet)), ein New-Balance-Geschäft (Oberhausen), zwei Nike-Geschäfte (Kerpen (Clearance-Store), Ochtrup (Outlet)), zwei Puma-Geschäfte (Bad Münstereifel (Outlet), Ochtrup (Outlet)) und kein Under Armour-Geschäft (vgl. ADIDAS AG 2021; NEW BALANCE ATHLETIC SHOES (UK) LTD. 2021; NIKE INC. 2021; PUMA SE 2021; UNDER ARMOUR INC. 2021). In den letzten Jahren konnte sogar ein rückläufiger Trend an stationären Geschäften in Nordrhein-Westfalen festgemacht werden. Adidas schloss sowohl 2014 als auch 2016 jeweils ein stationäres Geschäft in Köln, darunter ein Flagshipstore in der frequenzstarken Schildergasse (vgl. STADT KÖLN 2016). Begründet wird die Aufgabe stationärer Geschäfte mit der Fokussierung auf den eigenen Internetvertrieb (vgl. O. A. 2018, *Thomson Reuters*, erschienen am 09.04.2018; NEUMANN 2018, *Schuhkurier.de*, erschienen am 11.04.2018).

Zum anderen ergab die Untersuchung, dass Sportartikelhersteller ihre Produkte zu einem größeren Anteil über Online-Händler/Online-Plattformen verkaufen als klassische Hersteller. Den Ergebnissen der Experteninterviews zufolge wäre ein höherer Anteil bei klassischen Herstellern zu erwarten gewesen. Ein möglicher Erklärungsgrund

könnte ebenfalls mit dem Standort Aachen zusammenhängen. Aufgrund der angesprochenen fehlenden stationären Eigenvertriebsstätten der Sportartikelhersteller sowie des allgemeinen Sportwarenausschlusses der inhabergeführten Fachhandelsgeschäfte verfügen Konsumenten in Aachen über weniger Einkaufsstättenalternativen. Sie müssen folglich auf Online-Plattformen oder andere Einkaufsstätten, wie Filialisten, (Sport-)Bekleidungsgeschäfte und Online-Shops der Hersteller, ausweichen, um an die gewünschten Produkte zu gelangen.

Inwiefern sich das Nicht-Vorhandensein von stationären Sportartikelherstellergeschäften in Aachen auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten auswirkt, kann aufgrund fehlender Daten nicht abschließend beantwortet werden. DIJST et al. (2008) sowie REN / KWAN (2009) konnten in ihren Untersuchungen nachweisen, dass sich das Vorhandensein bzw. das Nicht-Vorhandensein stationärer Geschäfte in näherer Umgebung tatsächlich auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten auswirken kann. Eine weitere Untersuchung an einem anderen Standort wäre daher denkbar, um die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weiter einordnen zu können.

6.4.2 Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten

Das zweite Ziel der quantitativen Studie war es, die Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten an die Digitalisierung im stationären Handel zu beleuchten. Dazu wurden Aktivitäten der vier Bereiche *Werbung*, *Vertrieb*, *interne Logistik* und *Verkaufsfläche* näher betrachtet (vgl. Kapitel 6.3.1 und 6.3.2).

In Kapitel 5 wurde bereits die Wichtigkeit der Digitalisierung der *internen Logistik* von Einzelhändlern hinsichtlich Warenbeschaffung und Austausch mit anderen Marktteilnehmern aus Sicht der Experten hervorgehoben. Das Erwartungsprofil der Konsumenten (vgl. Kapitel 6.3.2) offenbart nun, dass dieser Bereich auch aus Kundensicht von großer Bedeutung ist. So wurde keine der betrachteten Aktivitäten als unwichtig (Median) eingestuft, zwei Aspekte stechen jedoch in besonderem Maße hervor. Die „schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe“ wurde von allen befragten Konsumenten als eine der beiden wichtigsten Aktivitäten eingestuft. Dies deckt sich mit der Meinung der Experten, da die Verwendung von WWS, EDI sowie der digitalen Regalverlängerung die schnelle Nachbestellung von Produkten ermöglicht. Den Konsumenten könnte somit am PoS ein Mehrwert geboten werden (vgl. IFH KÖLN GMBH 2019a: S. 21 f.). Darüber hinaus scheint auf Kundenseite das Wissen vorab, einen erfolgreichen Einkauf im stationären Handel tätigen zu können, von Bedeutung zu sein. Die Aktivität „online prüfen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist“ wurde folglich als die zweite der beiden wichtigsten Aktivitäten gewählt. Dieser Sachverhalt wurde ebenfalls in den Experteninterviews als wichtiger Faktor für den stationären Einzelhandel hervorgehoben, um in Zukunft erfolgreich am Markt zu sein:

„Denn, wenn meine These nicht ganz falsch ist, wird es immer [...] Kunden geben, die gerne im stationären Handel einkaufen wollen [...]. Aber sie haben andere Anforderungen an dieses Geschehen. Und eine der Anforderungen an dieses Geschehen ist, dass sie wissen wollen: „Werde ich einen erfolgreichen Kauf haben?“ Das kann ich nur dadurch sicherstellen, dass ich als Händler, der etwas anbietet, das online zeige, also wir digital die Information zur Verfügung stellen“ (Interview 10 Handel: Absatz 72).

Demzufolge stellt sich die Digitalisierung *interner Logistikkvorgänge* als zentraler Punkt heraus, um den Marktanforderungen nicht nur im B2B-, sondern auch im B2C-Bereich folgen zu können.

Darüber hinaus zeigen die weiteren untersuchten Bereiche, dass die Digitalisierung im stationären Handel differenziert betrachtet werden sollte, aus Konsumenten- und Unternehmenssicht. So wurden die Bereiche *Werbung* und *Vertrieb* aus Konsumentensicht als vergleichsweise unwichtig eingestuft (vgl. Kapitel 6.3.1). Dennoch stechen hier einzelne Aspekte, vor allem mit steigender Internetaffinität der Befragungsteilnehmer, hervor. Aus Konsumentensicht nimmt die Sichtbarkeit des stationären Geschäfts, z.B. auf Google oder durch eine eigene Homepage, den wichtigsten Punkt im Bereich der digitalen *Werbung* ein. Dies gilt auch für den Betrieb eines „eigenen Online-Shops“, der innerhalb des Bereichs *Vertrieb* als wichtigste Aktivität angegeben wurde. Gerade in diesen Punkten scheinen stationäre Handelsunternehmen den Anforderungen der Konsumenten (noch) nicht nachkommen zu können. So konnten NEIBERGER / KUBON (2018: S. 19 ff.) in ihrer Analyse über Onlinestrategien von Einzelhändlern im Kammerbezirk der IHK Aachen (Aachen, Düren, Euskirchen, Eschweiler, Heinsberg, Baesweiler) feststellen, dass 36,3 % der 1.735 untersuchten Unternehmen über keine Internetpräsenz, 39,9 % über eine eigene Homepage und nur 23,8 % über eine eigene Homepage und einen Online-Shop verfügen. Mit über 45,8 % stellt inhabergeführte Einzelhandel die Organisationsform mit dem höchsten Anteil ohne Online-Auftritt dar. Werden lediglich Händler des in dieser Forschungsarbeit relevanten Sortiments „Fashion & Accessoires“ betrachtet, können 36,7 % keine Internetpräsenz, 35,2 % eine Webseite und 28,2 % sowohl Webseite als auch Online-Shop aufweisen (Rundungsdifferenzen). Diese Beobachtungen decken sich mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews:

„Was nun die einfache Webpräsenz – also die Website – angeht, ist es so, dass die großen Schuhhändler natürlich mittlerweile alle einen mehr oder weniger ansprechenden Internetauftritt unterhalten. Die Mittelgroßen auch weitgehend. Die kleinen Schuhgeschäfte haben in diesem Punkt noch oftmals dringenden Nachholbedarf. Sie haben oft noch nicht die Notwendigkeit erkannt, dass man als Schuhgeschäft heute auch ein attraktives Schaufenster im Internet braucht“ (Interview 7 Handel: Absatz 59).

Dementsprechend scheint insbesondere für den inhabergeführten stationären Fachhandel ungenutztes Potenzial hinsichtlich einer eigenen Homepage vorhanden zu sein. Der Einsatz eines eigenen Online-Shops muss dagegen genauer hinsichtlich Kosten und Nutzen betrachtet werden. Während Filialisten in der Regel über eine überregionale

Reichweite sowie Bekanntheit verfügen und somit einer großen Anzahl an potenziellen Kunden gegenüberstehen, operiert speziell der inhabergeführte Fachhandel in einem deutlich kleineren Marktgebiet. So muss trotz der Erwartungshaltung seitens der befragten Konsumenten aus unternehmerischer Sicht angefügt werden, dass ein eigener Online-Shop aufgrund der hohen Investitions- und Unterhaltungskosten sowie der hohen Konkurrenz im Fashionbereich hinsichtlich Sortiment und Preis für inhabergeführte Fachhändler oftmals kaum umsetzbar ist (vgl. HEINEMANN 2018: S. 30; Interview 1 Handel: Absatz 22; Interview 4 Handel: Absatz 42; Interview 9 Handel: Absatz 42). NEIBERGER / KUBON (2018: S. 26) sehen den Einsatzbereich von Online-Shops im inhabergeführten Handel beispielsweise bei „*Nischenanbieter[n], die für ihr hoch spezialisiertes Sortiment die Reichweite immens erhöhen können*“. Demgegenüber kann der von Konsumenten als unwichtig angegebene „Verkauf auf Online-Marktplätzen“ aus unternehmerischer Sicht sinnvoll sein, um zusätzlichen Umsatz zu generieren (vgl. Interview 4 Handel: Absatz 52; Interview 5 Handel: Absatz 121). Ähnlich verhält es sich auch mit dem Angebot einer Webseite für mobile Endgeräte oder dem Betrieb eines eigenen Social-Media-Kanals. Obwohl Konsumenten diese Aktivitäten in der Befragung überwiegend als unwichtig bezeichneten, zeigt sich ein starkes Wachstum in der Verwendung von Smartphones und Social-Media-Kanälen in Kaufprozessen sowie in der Kundenansprache und -bindung (vgl. WEUTHEN 2019: S. 111. f.; HDE 2020: S. 36 ff.). Außerdem hinterlässt das „*digitale Verhalten der Kunden [...] dabei aber auch eine große Anzahl von Daten, die die Unternehmen auswerten und nutzen können [...]*“ (WEUTHEN 2019: S. 110).

Des Weiteren kann für den vierten Bereich, die Digitalisierung der *Verkaufsfläche*, resümiert werden, dass alle Aktivitäten von den Befragungsteilnehmern als unwichtig bewertet wurden. Somit repräsentiert dieser die geringste Erwartungshaltung der Konsumenten über alle Bereiche. Das Beispiel „digitale Preisschilder“ verdeutlicht, dass Konsumenten die Einführung eines solchen Systems aus ihrer Sicht für unwichtig halten. Dennoch kann es auch hier aus betrieblicher Sicht, z.B. aus Gründen der Zeit- und Kostenersparnis, durchaus sinnvoll sein, digitale Preisschilder einzuführen (vgl. WILD 2019: S. 353). Zudem gelten digitale Preisschilder als zukünftige Touchpoints, um mit Konsumenten (und deren Smartphones) in Kontakt zu treten (vgl. HEINEMANN 2019b: S. 20).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die abgefragten Digitalisierungsaktivitäten von den Konsumenten unterschiedlich bewertet wurden. Eine von KPMG et al. (2016: S. 18 f., 75) durchgeführte Studie zum Thema „digitale Erwartungen an Händler aus Kundensicht“ weist erkennbare Parallelen zu den Befragungsergebnissen dieser Forschungsarbeit auf. Der Studie zufolge sind für Konsumenten im Bereich Textilien/Schuhe beispielsweise die Punkte „*Warenbestände im Laden online prüfen*“ sowie „*Eigener Online-Shop des Händlers*“ am wichtigsten. Demgegenüber ist die Digitalisierung der Verkaufsfläche, wie z.B. „*Digitale Terminals zum Abruf von Produktinfos im Laden*“, aktuell ebenfalls von einer eher geringen Erwartungshaltung gekennzeichnet.

Die oben ausgeführte Diskussion macht deutlich, dass sowohl die Konsumenten- als auch die Unternehmersicht eine wichtige Rolle bei der Digitalisierung im stationären Fachhandel spielen. Daher scheinen pauschale Digitalisierungsschritte aus nur einem der beiden Blickwinkel nicht sinnvoll. Dies führt laut Expertengespräche bei vielen inhabergeführten Unternehmen ohnehin oftmals zu Ablehnung oder Ratlosigkeit (vgl. Interview 2 Handel: Absatz 22; Interview 10 Handel: Absatz 70, 125, 128). Vielmehr kann es für die Betreiber von stationären Geschäften zweckmäßig sein, die Zielgruppe ihres Unternehmens zu definieren und anschließend Digitalisierungsmaßnahmen gezielt durch einzelne Aktivitäten einzuleiten, die den Wünschen dieser Konsumentengruppe entsprechen und aus unternehmerischer Sicht zum Erfolg beitragen können (vgl. IFH KÖLN GMBH 2019b: S. 57).

„[...] das Ganze ist sehr komplex. Es ist für einen einzelnen Händler, der so viele Aufgabenstellungen hat, unglaublich schwer zu erfassen. Aber jeder Händler, der das ernst nimmt, muss sich eigentlich hinsetzen und muss sich, wenn er sein Geschäft in Zukunft weiterhin führen will, aufschreiben, was Digitalisierung für sein Unternehmen bedeutet und was er davon in seinem Unternehmen umsetzen will. Und dann muss er das machen. [...] Allem hinterherlaufen, was gerade im Markt diskutiert wird, da verlierst du den Überblick und kriegst gar nichts mehr auf die Reihe“ (Interview 10 Handel: Absatz 128).

Für die Zukunft müssen auch weitere Einflussfaktoren, wie etwa die demographische Entwicklung, berücksichtigt werden. Die quantitative Befragung konnte aufzeigen, dass ein Zusammenhang zwischen den Anforderungen gegenüber einzelner Digitalisierungsaktivitäten und der Internetaffinität bzw. der Altersgruppe (Kontrollvariable) der befragten Personen besteht (vgl. Hypothesen H_{StatH_1} , H_{StatH_2} , H_{StatH_3} , H_{StatH_4}). So zeigen sich zum einen Aktivitäten, deren Wichtigkeit vom Grad der Internetaffinität der Personen abhängt. Als Beispiele können hier die Punkte „Umtauschvorgang/Reklamation im Internet“ oder „eigene Homepage“ herangezogen werden, die von internetaffinen Personen als wichtiger und von Personen mit geringer Internetaffinität als unwichtiger beschrieben wurden. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass Personen mit einer geringen Internetaffinität 14 der 15 abgefragten Aktivitäten als unwichtig bewerteten (Median: 1). Aufgrund des hohen negativen Korrelationskoeffizienten zwischen den Variablen Internetaffinität und Altersgruppe ist es nicht verwunderlich, dass über 60 % der Personen mit einer geringen Internetaffinität 65 Jahre oder älter sind. Zugleich weisen die Untersuchungsergebnisse sowie Analysen des HDE (2021: S. 40) darauf hin, dass eher junge Altersgruppen internetaffin und somit besonders aktiv im Umgang mit digitalen Medien und mobilen Endgeräten sind. Daher ist davon auszugehen, dass der Anteil internetaffiner Personen und deren (digitale) Anforderungen an den stationären Handel in Zukunft weiter zunehmen werden (vgl. MERKLE 2020: S. 49 ff.).

Zum anderen existieren jedoch auch Aktivitäten, deren Wichtigkeit nicht mit der Internetaffinität verknüpft ist. Beispielsweise wird das Angebot von „kostenfreiem WLAN“ unabhängig von der Internetaffinität als unwichtig bezeichnet, während die „schnelle Nachbestellung nicht vorhandener Produkte“ von allen Personen, unabhängig von der Internetaffinität, als eher wichtig eingestuft wird.

6.4.3 Abschließende Darstellung der überprüften Hypothesen

Abschließend sind die im Rahmen der quantitativen Untersuchung überprüften (Über-)Hypothesen in Tabelle 47 dargestellt.

Tabelle 47: Zusammenfassung der Überprüfung aller (übergeordneten) Hypothesen der quantitativen Konsumentenbefragung

Kürzel	Hypothese	Überprüfung
H _{Herst_1a}	Beim Einkauf von Schuhen von Sportartikelherstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von Sportartikelherstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten.	abgelehnt
H _{Herst_1b}	Beim Einkauf von Schuhen von klassischen Herstellern ist das Verhältnis von Online- zu Offline-Einkäufen bei Einkaufsstätten von klassischen Herstellern signifikant höher als bei übrigen Einkaufsstätten.	abgelehnt
H _{Herst_2}	Der Eigenvertrieb von Sportartikelherstellern ist signifikant höher als der Eigenvertrieb von klassischen Herstellern.	abgelehnt
H _{Herst_3}	Der Vertrieb von Produkten klassischer Hersteller durch Online-Händler/Online-Plattformen ist signifikant höher als der Vertrieb von Produkten von Sportartikelherstellern durch Online-Händler/Online-Plattformen.	abgelehnt
H _{StatH_1}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von <i>Werbemaßnahmen</i> von stationären Geschäften ein.	teilweise angenommen
H _{StatH_2}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung des <i>Vertriebs</i> von stationären Geschäften ein.	angenommen
H _{StatH_3}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung von <i>internen Logistikprozessen</i> von stationären Geschäften ein.	teilweise angenommen
H _{StatH_4}	Je internetaffiner Konsumenten sind, desto wichtiger stufen sie die Digitalisierung der <i>Verkaufsfläche</i> von stationären Geschäften ein.	abgelehnt

Quelle: eigene Tabelle

7 Schlussbetrachtung

Sowohl die qualitative als auch die quantitative Erhebung haben die Folgen der Digitalisierung auf die Schuhbranche in Deutschland sichtbar gemacht. Die Erkenntnisse über die untersuchten Akteure und deren WSK geben Antworten auf die eingangs gestellten Forschungsfragen. Darüber hinaus soll das letzte Unterkapitel 7.2 die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen behandeln und die Forschungsarbeit mit einem kurzen Ausblick abschließen.

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage F1: Digitalisierung und Konfiguration

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf bisherige Wertschöpfungskettenstrukturen? Ergeben sich in diesem Zusammenhang neue Strukturen, z.B. durch Intermediation, oder werden bestehende Formen, z.B. durch Disintermediation, verdrängt?

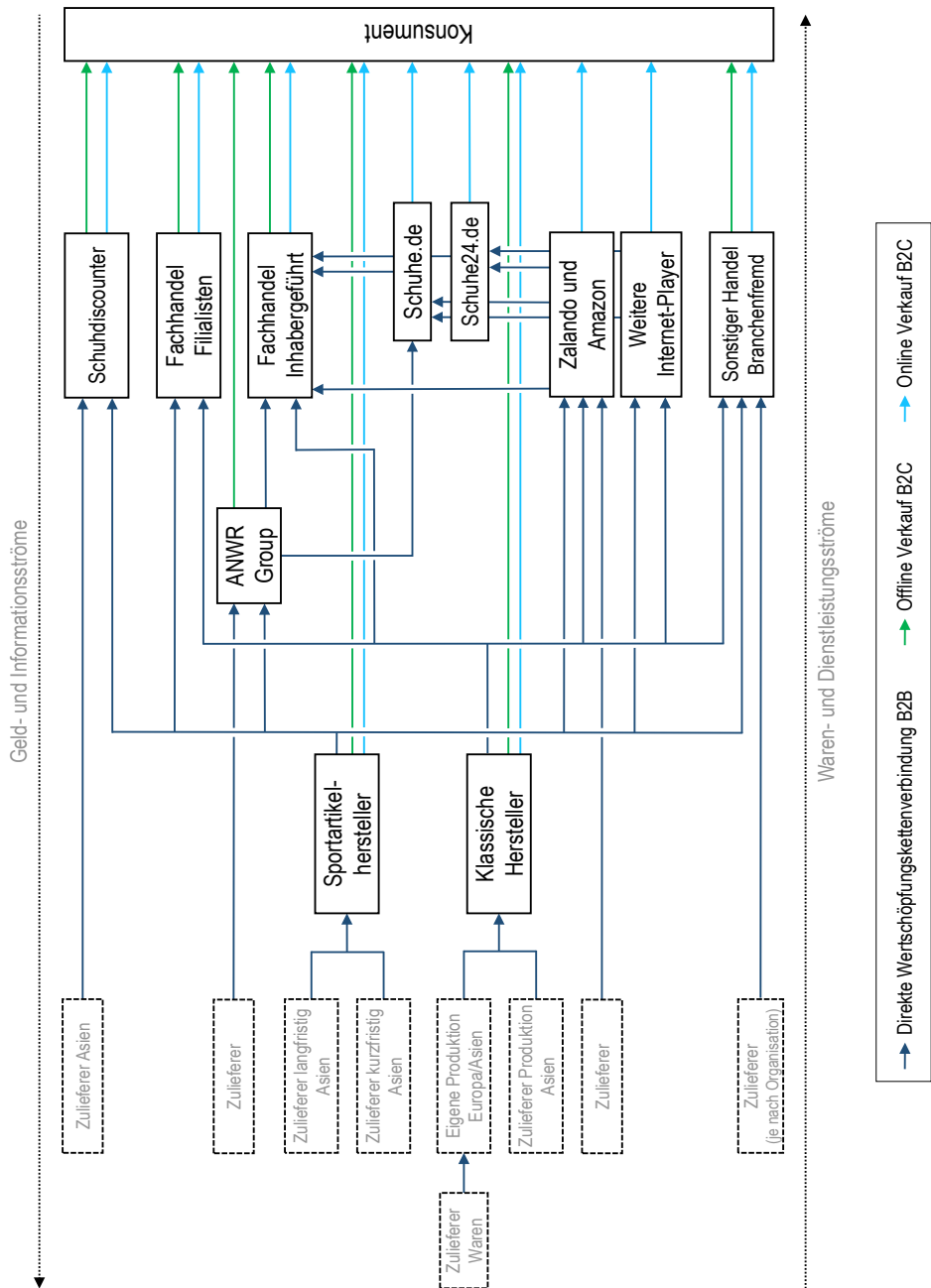
Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung bereits enormen Einfluss auf die Wertschöpfungskettenstruktur der deutschen Schuhbranche genommen hat. Während bis in die 2000er Jahre überwiegend stationäre (Fach-)Handelsstrukturen im Zentrum der Branche standen (vgl. Kapitel 3.3), hat das Gesamtgefüge mittlerweile deutlich an Größe und Komplexität hinzugewonnen. Als wesentliche Treiber dieser Entwicklung können sowohl Schuhhersteller als auch Schuhhändler mit ihren konträren Unternehmensstrategien festgehalten werden.

Die Akteursgruppe der **Schuhhersteller** unterteilt sich dabei im Wesentlichen in Sportartikelhersteller und klassische Hersteller. Während sämtliche Sportartikelhersteller ihre Produktion weitgehend nach Asien ausgelagert haben und neue Produktionstechniken testen, ist die Produktion bei klassischen Herstellern überwiegend in unternehmenseigenen Stätten in Osteuropa oder Nordafrika, in einigen Fällen auch in Asien, angesiedelt. Unter anderem aufgrund des hohen Lederanteils der Schuhe klassischer Hersteller wird überwiegend auf herkömmliche Fertigungsweisen zurückgegriffen. Für Schuhhersteller haben sich im Zuge der Digitalisierung vor allem die konsumentennahen Wertschöpfungskettenstrukturen verändert. Hier unterscheiden sich Sportartikelhersteller und klassische Hersteller bedeutend. Die als Vorwärtsintegration bekannte Strategie, als Herstellerunternehmen in den Direktvertrieb mit Konsumenten zu treten, wurde durch die Digitalisierung forciert. Vor allem Sportartikelhersteller streben auf-

grund von Bekanntheit und Markenstärke einen höheren Direktvertriebsanteil durch eigene Online-Shops an. Als Folgen können nicht nur Warenausschlüsse stationärer inhabergeführter Fachhändler, sondern auch die Auflösung traditioneller Warenketten beobachtet werden (**Disintermediation**). Neben dem Eigenvertrieb stehen intensive Handelsbeziehungen zu Online-Plattformen sowie -Händlern, Schuhdiscountern und Filialisten aus dem Fachhandel im Fokus. Den Expertengesprächen zufolge setzen klassische Herstellerunternehmen im Gegensatz dazu überwiegend auf neue Handelsbeziehungen mit Online-Plattformen oder traditionelle Handelsbeziehungen mit dem stationären inhabergeführten Fachhandel, wenngleich die Möglichkeit des Direktvertriebs bereits mehrheitlich umgesetzt wird. Im Zuge der quantitativen Konsumentenbefragung am Standort Aachen zeigte sich jedoch, dass der Anteil des Direktvertriebs bei klassischen Herstellern sogar höher ist als bei Sportartikelherstellern. Dieser basiert überwiegend auf stationären Verkäufen. Somit wird deutlich, dass klassische Hersteller nicht nur Wert auf Partnerschaften zum Handel, sondern auch auf eine Diversifizierung der Vertriebsstrukturen legen und diese bereits umsetzen konnten.

Als zweite Akteursgruppe sind sämtliche **Handelsakteure** zu nennen. Im Zuge der Digitalisierung, vor allem durch den Online-Handel, wurde eine neue Art der **Intermediation** möglich. Diese umfasste zum einen die Öffnung des Marktes für gänzlich neue Teilnehmer (Cybermediation) in unterschiedlichen Ausprägungen. Vor allem große Online-Plattformen, wie Zalando und Amazon, konnten sich als zentrale Marktplayer etablieren. Zum anderen mussten sich bestehende Marktteilnehmer (Reintermediation), z.B. Versandhändler wie Otto GmbH & Co KG, an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen. Zusammen mit stationären Fachhändlern, Schuhdiscountern sowie den wachsenden branchenfremden Handelsformaten (Bekleidungshersteller, Lebensmittel-discounter) ergibt sich, wie in Kapitel 5.3 aufgezeigt wurde, eine heterogene Handelslandschaft, bestehend aus Online-, Offline- und hybriden Akteuren. Eine spezielle Rolle kommt in diesem Zusammenhang den Einkaufsvereinigungen zu. Diese treten nicht mehr nur als unterstützende Genossenschaften, sondern als digitale und gewinnorientierte Wertschöpfungskettenakteure auf. Konkret zeigt sich dies am Beispiel der ANWR. Die Einkaufsvereinigung konnte zum einen sowohl vor- (eigene Einkaufsstätten) als auch rückwärtsgelagerte Wertschöpfungskettenstufen (Eigenmarke) übernehmen. Zum anderen wurden digitale Strukturen aufgebaut, um die Warenlager inhabergeführter Fachhändler zu bündeln und die vorhandene Warenvielfalt den Konsumenten auf der gemeinsamen fachhändlerbasierten Online-Plattform Schuhe.de zugänglich zu machen. Mit Blick auf die Wertschöpfungskettenstruktur zeigt sich in der gesamten Branche eine zunehmende Verknüpfung von Akteuren aus dem stationären und dem Online-Handel. Während große Online-Plattformen ihre Lager- und Lieferreichweite durch den Anschluss stationärer Fachhändler zu erweitern versuchen (top-down), wählen andere Akteure wie Schuhe.de und Schuhe24.de den Ansatz, stationäre Fachhändler auf einer Plattform zu vereinen und gebündelt an große Online-Plattformen anzuschließen (bottom-up).

Abbildung 47: Wertschöpfungskettenstruktur der deutschen Schuhbranche



Quelle: eigene Abbildung, Darstellungsform in Anlehnung an SCHAMP 2008: S. 4

Als wesentliche Folge dieser Entwicklungen ist das Herausbilden einer Vielzahl von parallel existierenden Wertschöpfungsketten mit unterschiedlicher Beteiligung der einzelnen Akteure zu nennen. Des Weiteren ist eine Fokussierung der Unternehmen, sowohl von Hersteller- als auch von Händlerseite, auf die Konsumenten zu erkennen. Diese verfügen mittlerweile über eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten, das Einkaufsverhalten steht folglich im Mittelpunkt des Interesses. Dies spiegelt sich auch in Abbildung 47 zur aktuellen Wertschöpfungskettenstruktur in der deutschen Schuhbranche wider. Die einzelnen Wertschöpfungsketten sind in Kapitel 5 detailliert dargestellt.

Forschungsfrage F2: Digitalisierung und Koordination

Welche Akteurskonstellationen entstehen innerhalb einer Branche im Zuge der Digitalisierung? Welche Akteure erfahren welche Vor- und Nachteile durch die Digitalisierung und in welcher Beziehung stehen diese Akteure zueinander? Welche Rolle spielt der Konsument in diesem Gefüge?

Die gesamte Schuhbranche befindet sich derzeit in einem umfassenden Transformationsprozess. Dies bezieht sich sowohl auf die Akteure selbst als auch auf deren Beziehungen zueinander. Die Untersuchung zeigt, dass sich die Digitalisierung sehr unterschiedlich auf einzelne Akteure auswirkt, es ist demnach ein heterogenes Bild an Up- und Downgradingprozessen zu erkennen (vgl. Tabelle 27, Kapitel 5.5.2).

Als wesentliche Erkenntnis dieser Forschungsarbeit ist festzuhalten, dass Unternehmen mit einem hohen Grad an Digitalisierung als maßgebende Akteure ihrer Wertschöpfungsketten identifiziert werden können. Zum einen sind es bereits zuvor bestehende Akteure, die mithilfe digitaler Prozesse entweder ihre Bedeutung und Steuerungsmacht weiter festigen (Sportartikelhersteller) oder sich neue Funktionen innerhalb ihrer Wertschöpfungskette aneignen konnten (Einkaufsvereinigung ANWR). Zum anderen sind im Zuge des Online-Handels neu aufgekommene und per se digitale Akteure (Online-Plattformen) zu diesem Kreis hinzuzuzählen. Die selbstständige Gewinnung von Markt- und Konsumentendaten sowie die Digitalisierung der eigenen Unternehmensprozesse können als zentrale Gemeinsamkeiten dieser Unternehmen angeführt werden. Diesen „Gewinnern“ der Digitalisierung stehen inhabergeführte Fachhändler vorerst als vermeintliche „Verlierer“ gegenüber (vgl. HERB / NEIBERGER 2021). Der Ausschluss aus Warenketten sowie die gestiegene Abhängigkeit von Herstellern und Einkaufsvereinigung stellen einen Downgradingprozess dar. Als Gründe können zum einen fehlende Investitionsstärke, zum anderen fehlendes Wissen oder auch Ablehnung der Akteure gegenüber digitalen Neuerungen festgehalten werden. In gewissem Maße ist die Entwicklung der Digitalisierung innerhalb der Schuhbranche folglich auch eine strukturelle Herausforderung, da große bzw. umsatzstarke Unternehmen kleinen Betrieben gegenüber im Vorteil zu sein scheinen. Darüber hinaus waren Akteure zu erkennen, deren Positionen im Zuge der Digitalisierung noch nicht abschließend eingeordnet werden können. Im Speziellen umfasst dies die Gruppen der klassischen Hersteller sowie der Fachhandelsfilialisten. Diese weisen eine große Bandbreite an Unternehmensstrategien

bzw. -ausrichtungen auf und unterscheiden sich dadurch maßgeblich hinsichtlich des jeweiligen Digitalisierungsstandes.

In Anbetracht der untersuchten Koordinationsformen zwischen den Akteuren lassen sich Fallbeispiele dafür anfügen, dass größere Machtasymmetrien mit einem größeren Unterschied im Grad der Digitalisierung einhergehen. Diese wurden in Tabelle 28 detailliert dargestellt. Der beschriebene Zusammenhang hebt die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung innerhalb der Steuerungsmacht von WSK hervor. Die vorliegende Forschungsarbeit möchte mit den gewonnenen Erkenntnissen dazu beitragen, dass die Digitalisierung, besonders der Digitalisierungsfortschritt von Unternehmen und Akteuren, bei der Charakterisierung von Koordinationsformen nach GEREFFI et al. (2005) in Zukunft berücksichtigt wird (vgl. HERB / NEIBERGER 2021).

Neben der Betrachtung der Hersteller- und Handelsakteure zeigt sich zusätzlich, dass vor allem Konsumenten im Zuge der Digitalisierung eine zentralere Rolle innerhalb der Schuhbranche eingenommen haben. Dies wird in zwei wesentlichen Punkten deutlich, dem veränderten Einkaufsverhalten sowie der gestiegenen Anzahl an Wahlmöglichkeiten innerhalb des Schuhkaufs. Die qualitative Untersuchung legt offen, dass Konsumentenverhalten und -wünsche zunehmend in den Mittelpunkt der Entwicklung von Produkten (z.B. Sneakertrend), aber auch des Vertriebs (Customer Journey) selbst rücken. Sämtliche Akteure versuchen, neue Entwicklungen schnellstmöglich zu erkennen und umzusetzen. Der direkte Kontakt zum Kunden wird folglich immer wichtiger, um Trends ungefiltert und ohne Abhängigkeit von anderen Akteuren wahrnehmen zu können, was zahlreiche Versuche der Vorwärtsintegration verdeutlichen. Digitale Systeme helfen dabei, das Verhalten von Konsumenten zu tracken, zu analysieren und die Ergebnisse umzusetzen. Besonders große Unternehmen, wie Sportartikelhersteller oder Online-Plattformen, profitieren dabei von einer großen Konsumentenzahl und ausgereiften (digitalen) Erhebungsmethoden. Abbildung 47 offenbart, dass die derzeitige Wertschöpfungskettenstruktur auf den Direktkontakt zum Kunden ausgelegt ist. Konsumenten steht folglich eine Vielzahl an Einkaufs- und Wahlmöglichkeiten, offline sowie online, zur Verfügung. Dementsprechend lässt sich infolge der erhobenen Forschungsergebnisse auch eine zunehmende Fokussierung der Branche auf den Konsumenten erkennen. Konsumenten verfügen somit über einen wesentlichen Anteil an Steuerungsmacht.

Forschungsfrage F3: Technische Anforderungen

Welche technischen Anforderungen zur Teilnahme an Wertschöpfungsketten bringt die Digitalisierung mit sich und wie wirken sich diese auf Wertschöpfungsketten und ihre Akteure aus?

Im Zuge dieser Forschungsarbeit konnte deutlich gemacht werden, dass die technischen Anforderungen an die Akteure der deutschen Schuhbranche zum Teil deutlich gestiegen sind.

Dies trifft in besonderer Weise auf die Handelsseite zu, die aufgrund ihrer Akteursvielfalt auch über einen heterogenen Digitalisierungsgrad verfügt. Für Handelsunternehmen scheint die Digitalisierung interner Unternehmensprozesse von wesentlicher Bedeutung zu sein. Als erster Punkt ist die digitale Lagerhaltung anzuführen. Die Verwendung eines WWS gilt mittlerweile als Grundvoraussetzung zur Teilnahme an einer Vielzahl von Wertschöpfungsprozessen. Dies umfasst zum einen die Teilnahme am Online-Handel, da sowohl die Umsetzung eines eigenen Online-Shops als auch die Anbindung an Partnerplattformen eine entsprechende digitale Infrastruktur benötigen. Zum anderen konnte der Einsatz digitaler WWS als wesentlicher Faktor zur Teilnahme an WSK selbst identifiziert werden. Dies gilt beispielsweise für den diskutierten Warenausschluss inhabergeführter Fachhandelsunternehmen durch Sportartikelhersteller. Die ANWR konnte als Zwischenhändler durch das Angebot des vertikalen Sneakermoduls eine neue WSK formen, deren Teilnahme jedoch den Einsatz eines WWS voraussetzt. Weiterhin machen die Experteninterviews deutlich, dass auf Seiten der Hersteller großes Interesse am Austausch digitaler Bestelldaten, beispielsweise via EDI, besteht. Eine Erhöhung digitaler Standards scheint für die Zukunft wahrscheinlich und könnte somit weitere Akteure von WSK ausschließen.

Als zweiter Punkt ist die Fokussierung des Handels auf den Konsumenten zu nennen. Aus Sicht der Experten ist das alleinige Vorhandensein stationärer Geschäfte nicht mehr ausreichend. Die Aufnahme von Konsumenten(stamm)daten, beispielsweise via CRM-Systeme, sowie die Erfassung des sich stetig verändernden Einkaufsverhaltens wird von Experten als Notwendigkeit beschrieben. In diesem Kontext konnte die durchgeführte quantitative Befragung zum Einkaufsverhalten zeigen, dass Konsumenten mittlerweile über ein differenziertes Erwartungsprofil gegenüber der Digitalisierung im stationären Handel verfügen. Besonders hervorzuheben sind an dieser Stelle die hohen Erwartungen der Konsumenten bezüglich der Digitalisierung *innerbetrieblicher Logistikaktivitäten*, wie z.B. die schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe sowie die Überprüfungsmöglichkeit im Internet, ob ein gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist. Diese beiden Aspekte stellen die aus Konsumentensicht wichtigsten digitalen Anforderungen an stationäre Läden dar. Damit wird umso mehr die Wichtigkeit der Digitalisierung interner Prozesse, vor allem der Einsatz digitaler WWS, aus Konsumentensicht unterstrichen. Daneben wird z.B. die digitale Außendarstellung eines stationären Unternehmens für Konsumenten umso wichtiger, je internetaffiner diese sind. Aufgrund des nachgewiesenen Zusammenhangs zwischen hoher Internetaffinität und jüngeren Altersgruppen ist davon auszugehen, dass der Anteil internetaffiner Personen in Zukunft weiter wachsen wird. Stationäre Handelsunternehmen sind folglich gezwungen, den Bedürfnissen und Anforderungen der Konsumenten, auch hinsichtlich technischer Anforderungen, zu folgen.

Auf Herstellerseite müssen zwei Bereiche, die Produktion sowie der Direktvertrieb zum Konsumenten, unterschieden werden. Bislang hat die Digitalisierung noch keinen enormen Einfluss auf die klassische Schuhproduktion selbst. Dies ist hauptsächlich auf die Verarbeitung von Leder und die dafür benötigten Arbeitsschritte bei den Produkten

klassischer Hersteller zurückzuführen. Dennoch zeigt sich bereits in Teilprozessen einiger Hersteller, dass einzelne Schritte, wie beispielsweise die Design- und Prototypentwicklung, digitalisiert werden. Demgegenüber bietet der Sneaker- und Sportschuhbereich eine Vielzahl an Möglichkeiten, Produktionsstufen in Zukunft digitaler zu gestalten. Die getesteten Speedfactories von Adidas stellen ein Beispiel dafür dar, inwiefern digitale Fertigungstechnologien die Produktionsdauer verkürzen und eine schnellere Umsetzung von Konsumententrends ermöglichen können. Die derzeitigen Entwicklungen lassen auf eine zunehmende Dynamik in den nächsten Jahren schließen.

Sehr große Auswirkungen auf die technischen Anforderungen sind derzeit auf den Vertrieb sowie das Marketing von Produkten zurückzuführen. Dies bezieht sich vorwiegend auf den direkten Kontakt der Hersteller zu Konsumenten. Der Aufbau und Betrieb eines Online-Shops bzw. zumindest die Einrichtung eines digitalen Flagshipstores wird in diesem Kontext oftmals als einzige Möglichkeit gesehen, ohne Abhängigkeiten von Dritten an Konsumentendaten und Informationen über das Einkaufsverhalten zu gelangen. Der Einsatz eines eigenen Online-Shops sowie einer eigenen Webseite kann daher zum Teil bereits als Marktanforderung bezeichnet werden. Als mögliche Auswirkung von herstellereigenen Online-Shops auf WSK konnte die steigende Unabhängigkeit der Hersteller im Vertrieb gegenüber anderen Marktteilnehmern festgehalten werden.

Zwar lässt sich abschließend zusammenfassen, dass sich die technischen Anforderungen an die Akteure der Schuhbranche, sowohl auf Seiten der Hersteller als auch auf Seiten der Händler, im Zuge der Digitalisierung teilweise deutlich erhöht haben. Es ist jedoch von zentraler Bedeutung herauszustellen, dass dies nicht allein auf die Digitalisierung an sich, sondern auch auf weitere Treiber zurückzuführen ist. So setzen neben Lead Firms vor allem Konsumenten durch ihr Verhalten und ihre Wünsche neue Anforderungen und Standards, die beispielsweise im Rahmen der Digitalisierung umgesetzt werden (vgl. auch F4).

Forschungsfrage F4: Digitalisierung und Konsumentenverhalten

Welche Wirkung hat die Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten und welche Anforderungen und Erwartungen haben Konsumenten im Zuge der Digitalisierung an Verkaufsstellen im stationären Einzelhandel?

Das Einkaufsverhalten beim Schuhkauf ist mithilfe einer quantitativen Konsumentenbefragung untersucht worden. Dafür wurde das Einkaufsstättenwahlmodell nach HEINEMANN (1976) herangezogen und um wesentliche Faktoren der Digitalisierung zu einem Einkaufskanalwahlmodell erweitert (vgl. HERB / NEIBERGER 2020). Neben der Wahl des Einkaufskanals konnten die dafür ausschlaggebenden Determinanten sowie die Wahl der tatsächlichen Einkaufsstätte näher betrachtet werden. Außerdem zeigte sich ein differenziertes Bild bezüglich der digitalen Anforderungen an den stationären Handel.

Hinsichtlich der Wahl des Einkaufskanals stellte sich heraus, dass Konsumenten circa zwei Drittel der jährlichen Schuhkäufe in stationären Läden und circa ein Drittel

im Internet unternehmen. Da derzeit speziell junge Altersgruppen (16-44 Jahre) im Internet aktiv sind, ist auch in Zukunft von einem wachsenden Schuh-Online-Handel auszugehen (vgl. Tabelle 31). Bezüglich der ausschlaggebenden Determinanten für die Wahl des Einkaufskanals zeigte sich, dass Informationsquellen sowie die produktbezogenen Anlässe, also das Wissen über das Produkt vor dem Kauf, die statistisch höchsten Zusammenhangswerte aufweisen. Demgegenüber konnten die soziodemographischen Aspekte Geschlecht, Bildung und Lebensführungstypen als die Determinanten mit dem geringsten Zusammenhang in Bezug auf die Wahl des Einkaufskanals identifiziert werden. Im Zuge der Erkenntnisse über die Determinanten der Kanalwahl konnte das Einkaufsverhalten sowohl bei stationären als auch bei Internetkäufen prozesshaft dargestellt werden: Während der Vergleich sowie die Auswahl eines Produkts bei stationären Käufen erst nach der Wahl der konkreten Einkaufsstätte erfolgen, finden diese beim Interneteinkauf bereits vor der Auswahl der Einkaufsstätte statt (vgl. Abbildung 41). Somit konnte gezeigt werden, dass sich das Einkaufsverhalten von Konsumenten im Zuge der Digitalisierung deutlich verändert hat.

Neben dem Einkaufskanal wurden auch die Wahl der Schuhmarke und die für einen Kauf aufgesuchte Einkaufsstätte analysiert. Bezüglich der Schuhmarken ist eine klare Dominanz klassischer Hersteller (46 %) sowie der Sportartikelhersteller (33 %) zu erkennen. Hinsichtlich der Einkaufsstätten wurden der Schuhfachhandel (32 %), Online-Händler/-plattformen (17 %) und der Bekleidungshandel (15 %) am häufigsten gewählt. Die Untersuchung gibt folglich Aufschluss darüber, dass, erstens, (traditionelle) Schuhhändler zwar immer noch die zentrale Rolle hinsichtlich der Einkaufsstättenwahl beim Schuhkauf spielen, branchenfremde Akteure (z.B. Bekleidungshandel) jedoch bereits an Bedeutung gewinnen konnten. Zweitens, trotz aufstrebender Disintermediationsstrategien der Hersteller kaufen Konsumenten Schuhe dieser Hersteller mehrheitlich bei Einkaufsstätten von Handelsakteuren ein (vgl. Tabelle 37 bzw. Tabelle 39). Dementsprechend kann eine umfassende Vertikalisierung durch Hersteller nicht bestätigt werden. Bei der Gegenüberstellung der beiden Herstellertypen konnte herausgestellt werden, dass der Direktvertrieb klassischer Hersteller signifikant höher ist als der Direktvertrieb durch Sportartikelhersteller. Bei der Interpretation dieses Ergebnisses sollten jedoch die Besonderheiten des Befragungsstandortes Aachen berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 6.4.1).

Wenig überraschend ist, dass sich in Bezug auf die Digitalisierung auch die Anforderungen und Erwartungen von Konsumenten an stationäre Geschäfte verändert haben. Die quantitative Untersuchung konnte aufzeigen, dass diese Anforderungen zum Teil im Zusammenhang mit der Internetaffinität der jeweiligen Einzelperson stehen. Dies gilt speziell für die Bereiche *Werbung*, *Vertrieb* und *interne Logistik*. Hier steigen Anforderungen bzw. Erwartungshaltung in der Regel, je stärker die Internetaffinität der Konsumenten ausgeprägt ist. Demgegenüber ist die Digitalisierung der *Verkaufsfläche* aus Konsumentensicht mit einer sehr geringen Erwartungshaltung ausgestattet. Über alle Stufen der Internetaffinität hinweg wurde dies als unwichtigster Bereich eingestuft.

Unabhängig von der Internetaffinität wurde die Digitalisierung der *innerbetrieblichen Logistikaktivitäten* von den Konsumenten als wichtigster der vier Anforderungsbereiche angegeben. Dabei stechen die schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe sowie die Überprüfungsmöglichkeit im Internet, ob ein gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist, heraus. Diese wurden von allen untersuchten Teilaktivitäten als die beiden Aspekte mit der größten Erwartungshaltung seitens der Konsumenten eingestuft. Die entsprechenden Erkenntnisse aus den Experteninterviews können damit bestätigt werden. Dies steht in direkter Verbindung zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage, welche technischen Anforderungen die Digitalisierung nach sich zieht.

7.2 Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse und Ausblick

Das Produkt Schuh gilt bereits seit den 1990er Jahren als klassisches Beispiel eines Konsumgutes innerhalb einer buyer-driven Value Chain (vgl. GEREFFI 1994; SCHMITZ 2006). Unter anderem aus diesem Grund wurde die deutsche Schuhbranche mit besonderem Fokus auf Hersteller, Händler und Konsumenten als Forschungsbeispiel gewählt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass viele Entwicklungen innerhalb der deutschen Schuhbranche in der gesamten Handelslandschaft von großer Aktualität sind: Steigende Konzentration der Handelsumsätze auf wenige Unternehmen, Bedeutungszunahme von Online-Plattformen, akutes Händlersterben – vor allem inhabergeführter Betriebe – im stationären Bereich sowie Vertikalisierungstendenzen von Industrie- und Handelsunternehmen. Eine Vielzahl der genannten Erkenntnisse lassen sich auch in weiteren Konsumgüterbranchen, beispielsweise im Kleidungs- oder Elektronikhandel, beobachten. Speziell die Kleidungsbranche weist, nicht zuletzt durch eine zunehmende Schnittmenge an gemeinsamen Akteuren wie Sportartikelhersteller, Zalando und Amazon, ähnliche Entwicklungen zur Schuhbranche auf. Somit scheint eine Übertragung der inhaltlichen Ergebnisse auf andere Branchen bzw. Konsumgüter grundsätzlich möglich.

Dennoch wurde im Laufe der Analyse auch deutlich, dass die deutsche Schuhbranche Besonderheiten bzw. Einzigartigkeiten aufweist. Dabei spielt die historische Entwicklung der Branche eine wichtige Rolle, die zu einem mittlerweile komplexen Muster aus Akteuren und Beziehungen geführt hat. Hier sind z.B. die heterogene Branchenlandschaft mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Handelsformaten, die Organisation stationärer Fachhändler in wenigen großen Einkaufsvereinigungen und die damit einhergehende Etablierung fachhändlerbasierter Online-Plattformen zu nennen. So ist es nicht verwunderlich, dass die Handelslandschaft dementsprechend von einem heterogenen Digitalisierungsgrad geprägt ist. Auf Seiten der Industrie zeigt sich ebenfalls ein hoher Grad an Heterogenität. So unterscheiden sich beispielsweise die in dieser Arbeit näher beleuchteten Herstellertypen grundlegend in Produktions-, Digitalisierungs- und Vertriebsstrategien. Besonders deutlich wird dies anhand der klassischen Hersteller, die sich

abhängig von ihrer individuellen Ausrichtung in unterschiedlichen WSK-Konstellationen wiederfinden (vgl. Tabelle 28). Aufgrund der komplexen Zusammenhänge innerhalb der Schuhbranche ist es daher notwendig, die genannten Faktoren bei einer Übertragung auf andere Branchen zu berücksichtigen.

Da sich die bisherigen Literaturbeiträge überwiegend auf die Beziehung zwischen Zulieferbetrieben und Lead Firms bezogen, lag der Fokus dieser Forschungsarbeit zum einen auf den dieser Beziehung nachgelagerten Prozessen sowie deren Akteuren. Zum anderen standen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Konfiguration und Koordination von WSK im Mittelpunkt. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit wird ersichtlich, dass die Digitalisierung in beiden Bereichen bereits eine zentrale Rolle spielt. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist, sondern weiter voranschreiten wird. Jüngere Forschungsarbeiten geben Hinweise darauf, dass der technologische Fortschritt vor allem auch Herstellungsprozesse und damit Zuliefer- und Industrieunternehmen beeinflussen wird (vgl. REHNBERG / PONTE 2018; BUTOLLO 2021; UNCTAD 2020; UKOBITZ / FAULLANT 2021). Aus geographischer Perspektive stellt sich daher die Frage, welche räumlichen Auswirkungen der technologische Fortschritt auf die produzierenden Akteure der Schuhbranche haben wird. Das Beispiel der ehemaligen Adidas Speedfactories in Ansbach und Atlanta könnte bereits den ersten Versuch einer Produktionsrückholung darstellen. Vor dem Hintergrund der weltweiten Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen Diskussion um die Resilienz von Wertschöpfungsketten wird diese Thematik in den kommenden Jahren von neuer Relevanz sein.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche allgemeinen Entwicklungen im Zuge der Covid-19-Pandemie innerhalb der Schuhbranche zu erwarten sind. Neben kurz- und mittelfristigen Beeinträchtigungen, wie die Schließung stationärer Geschäfte im Zuge der Lockdowns, und den damit verbundenen Umsatzausfällen stehen die Akteure auch vor langfristigen Herausforderungen. So ist beispielsweise ungewiss, ob und welche dauerhaften Veränderungen sich im Einkaufsverhalten der Konsumenten, z.B. hinsichtlich der Kanal- und Einkaufsstättenwahl, zeigen werden. Können Akteure aus Industrie und Handel dadurch Up- oder Downgradingeffekte erfahren und welche Effekte hat dies auf die Steuerungsmacht einer Wertschöpfungskette? Welche Auswirkungen diese Entwicklungen in der Zukunft haben werden, muss daher in weiteren Untersuchungen thematisiert werden. Sicher ist jedoch, dass die Digitalisierung eine zentrale Rolle spielen wird.

Literatur

- ADIDAS AG (2015): Adidas errichtet erste Speedfactory in Deutschland. Pressemitteilung erschienen am 09.12.2015. https://www.adidas-group.com/media/filer_public/3e/b8/3eb8e67e-0899-4653-90ad-40947b3030d8/dec9_adidas_speedfactory-de.pdf (Zugriff am 25.04.2021).
- ADIDAS AG (2019): Adidas setzt Speedfactory-Technologie ab Ende 2019 bei Zulieferbetrieben in Asien ein. Pressemitteilung erschienen am 11.11.2019. <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2019/adidas-setzt-speedfactory-technologie-ende-2019-zulieferbetrieben-in-asien-ein/> (Zugriff am 22.01.2021).
- ADIDAS AG (2020a): 2020 Globale Herstellerliste. https://www.adidas-group.com/media/filer_public/ec/0c/ec0c08dd-7e49-44ff-860f-4cc64fda5d30/2020_adidas_global_supplier_list.xlsx (Zugriff am 04.05.2020).
- ADIDAS AG (2020b): Geschäftsbericht 2019. https://report.adidas-group.com/2019/de/servicesseiten/downloads/files/adidas_geschaeftsbericht_2019.pdf (Zugriff am 04.05.2020).
- ADIDAS AG (2020c): Geschichte. <https://www.adidas-group.com/de/unternehmen/geschichte/> (Zugriff am 04.05.2020).
- ADIDAS AG (2020d): Adidas erzielt im Jahr 2019 starke Ergebnisse. Pressemitteilung erschienen am 11.03.2020. <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2020/adidas-erzielt-im-jahr-2019-starke-ergebnisse/> (Zugriff am 22.01.2021).
- ADIDAS AG (2021): Storefinder. <https://www.adidas.de/storefinder/#/> (Zugriff am 10.02.2021).
- ADLER, P. S. (2001): Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. In: *Organization Science*, 12 (2): S. 215-234.
- AGHAMANOUKJAN, A. / BUBER, R. / MEYER, M. (2009): Qualitative Interviews. In: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2., überarbeitete Aufl. Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: S. 415-436.
- AHLERT, D. (1998): Anforderungen an Handelsinformationssysteme aus Nutzersicht. Auswirkungspotentiale für das Handels- und Wertschöpfungsprozess-Management. In: AHLERT, D. / BECKER, J. / SCHÜTTE, R. / OLBRICH, R. (Hrsg.): *Informationssysteme für das Handelsmanagement. Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg: S. 3-63.

- AHLERT, D. (2001): Implikationen des Electronic Commerce für die Akteure in der Wertschöpfungskette. In: AHLERT, D. / KENNING, P. / BECKER, J. / SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Internet & Co. im Handel. Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 3-27.
- AHMAD, N. / PRIMI, A. (2017): From domestic to regional to global: Factory Africa and Factory Latin America? In: INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK (Hrsg.): Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development. Global value chains development report 2017. World Bank Group, Washington D.C.: S. 69-94.
- AHMED, G. (2013): Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Call Center Industry. In: STARITZ, C. / REIS, J. G. (Hrsg.): Global value chains, economic upgrading, and gender. Case studies of the horticulture, tourism, and call center industries, Washington D.C.: S. 73-105.
- ALTMeyer, T. (2020): Digitalisierung in den Bereichen Handel und Konsumgüter. In: FEND, L. / HOFMANN, J. (Hrsg.): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: S. 289-304.
- AMADOR, J. / DI MAURO, F. (2015): Introduction. In: AMADOR, J. / DI MAURO, F. (Hrsg.): The Age of Global Value Chains. Maps and Policy Issues. Centre for Economic Policy Research (CEPR), Paris: S. 13-23.
- AMAZONSERVICES EUROPE (2020): Verkaufen bei Amazon. <https://services.amazon.de/programme/online-verkaufen/so-funktioniert.html?ld=AZDESOFooter> (Zugriff am 18.04.2020).
- ANWR GARANT INTERNATIONAL GMBH (2020): Warenprogramme. <https://www.anwr.de/de/industriepartner/warenprogramme/> (Zugriff am 28.04.2020).
- ANWR GROUP (2018): 2017 Geschäftsbericht. https://www.anwr-group.com/za/media/media_com_anwr_gr_ws/dokumente_1/geschaeftsbericht/GB_ANWR_GROUP_2017.pdf (Zugriff am 01.07.2021).
- ANWR GROUP (2019a): Jubiläumschronik. https://com-anwr-gr-ws.prod.anwr.she.de/za/media/media_com_anwr_gr_ws/dokumente_1/broschueren/2020_ANWR_GROUP_Jubilaum.pdf (Zugriff am 06.07.2021).
- ANWR GROUP (2019b): Zentralregulierung. <https://www.anwr-group.com/de/geschaeftsfelder/finanzdienstleistungen/zentralregulierung/> (Zugriff am 07.09.2019).
- ANWR GROUP (2020): WIR ... machen Einkaufsprozesse zum Erlebnis. <https://www.anwr-group.com/de/geschaeftsfelder/services/campus-mainhausen/> (Zugriff am 07.04.2020).
- ANWR GROUP (2021a): E-Commerce leicht gemacht. <https://com-anwr-gr-ws.prod.anwr.she.de/de/geschaeftsfelder/services/e-commerce/> (Zugriff am 06.07.2021).
- ANWR GROUP (2021b): Geschäftsfelder. <https://www.anwr-group.com/de/geschaeftsfelder/> (Zugriff am 17.06.2021).

- ANWR GROUP (2021c): Geschäftsfelder. Handel & Kooperation. <https://www.anwr-group.com/de/geschaeftsfelder/handel-kooperationen/> (Zugriff am 17.06.2021).
- ANWR SCHUH GMBH (2018): Sneakerwand. Fotoanfrage per Email am 20.01.2022.
- AOYAMA, Y. / RATICK, S. / SCHWARZ, G. (2006): Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry. An Economic Geography Perspective. In: *The Professional Geographer*, 58 (3): S. 327-340.
- AOYAMA, Y. / RATICK, S. J. (2007): Trust, Transactions, and Information Technologies in the U.S. Logistics Industry. In: *Economic Geography*, 83 (2): S. 159-180.
- ATTESLANDER, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (2006): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution. 5., Ausg. Institut für Handelsforschung, Köln.
- BACKER, K. de / MIROUDOT, S. (2014): Mapping global value chains. ECB Working Paper (1677). <http://hdl.handle.net/10419/154110> (Zugriff am 16.05.2022).
- BAILEY, J. P. (1998): Intermediation and Electronic Markets. Aggregation and Pricing in Internet Commerce. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- BAIR, J. (2008): Global Commodity Chains. Genealogy and Review. In: BAIR, J. (Hrsg.): *Frontiers of commodity chain research*. Stanford University Press, Stanford: S. 1-34.
- BAIR, J. (2010): Globaler Kapitalismus und Güterketten. Rückblick und Ausblick. In: FISCHER, K. / REINER, C. / STARITZ, C. (Hrsg.): *Globale Güterketten. Weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung*. Promedia, Wien: S. 24-42.
- BAIR, J. / GEREFFI, G. (2001): Local Clusters in Global Chains. The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry. In: *World Development*, 29 (11): S. 1885-1903.
- BAKER, K. de / FLAIG, D. (2017): The future of Global value Chains. Business as usual or "a new normal"? OECD Science, technology and innovation policy papers, No. 41. <https://doi.org/10.1787/d8da8760-en> (Zugriff am 16.05.2022).
- BALDERJAHN, I. / SCHOLDERER, J. (2007): *Konsumentenverhalten und Marketing. Grundlagen für Strategien und Maßnahmen*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, o. O.
- BALDWIN, R. E. (2013): Global supply chains. Why they emerged, why they matter, and where they are going. In: ELMS, D. K. / LOW, P. (Hrsg.): *Global value chains in a changing world*. WTO, Geneva: S. 13-59.
- BALDWIN, R. E. (2014): Trade and Industrialization after Globalization's Second Unbundling. How Building and Joining a Supply Chain Are Different and Why It Matters. In: FEENSTRA, R. C. / TAYLOR, A. M. (Hrsg.): *Globalization in an Age of Crisis. Multilateral Economic Cooperation in the Twenty-First Century*. University of Chicago Press, Chicago: S. 165-212.

- BALDWIN, R. E. (2016): The great convergence. Information technology and the new globalization. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- BALDWIN, R. E. / ITO, T. / SATO, H. (2014): The smile curve: Evolving sources of value added in manufacturing. <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/dse/e.g.i/egi-2014-papers/ito> (Zugriff am 28.04.2021).
- BAMBER, P. / FERNANDEZ-STARK, K. (2013): Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Horticulture Industry. In: STARITZ, C. / REIS, J. G. (Hrsg.): Global value chains, economic upgrading, and gender. Case studies of the horticulture, tourism, and call center industries, Washington D.C.: S. 11-42.
- BAMBER, P. / FERNANDEZ-STARK, K. / GEREFFI, G. (2011): The Fruit and Vegetables Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development. Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness. https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-10_CGGC_Fruit-and-Vegetables-Global-Value-Chain.pdf (Zugriff am 20.06.2018).
- BATHELT, H. / GLÜCKLER, J. (2018): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. UTB; Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.
- BAZAN, L. / NAVAS-ALEMAN, L. (2004): The underground revolution in the Sinos Valley. A comparison of upgrading in global and national value chains. In: SCHMITZ, H. (Hrsg.): Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton: S. 110-139.
- BDSE (2009): Der BDSE. <http://www.bdse.org/bdse/BDSE/index.php> (Zugriff am 04.12.2017).
- BDSE (2018): Online-Anteile im stationären Schuhhandel: noch meist niedrig. Pressemitteilung erschienen am 30.07.2018. <https://www.bdse.org/online-anteile-im-station%C3%A4ren-schuhhandel-noch-meist-niedrig/> (Zugriff am 27.04.2020).
- BDSE (2019): Zahl der Schuhfachgeschäfte weiter rückläufig. Pressemitteilung erschienen am 29.04.2019. <https://www.bdse.org/zahl-der-schuhfachgesch%C3%A4fte-weiter-r%C3%BCckl%C3%A4ufig/> (Zugriff am 21.06.2019).
- BDSE (2021a): Ziele & Aufgaben. <https://www.bdse.org/der-bdse/ziele-aufgaben/> (Zugriff am 17.04.2021).
- BDSE (2021b): BTE, BDSE und BLE fusionieren. Pressemitteilung erschienen am 22.02.2021. <https://www.bdse.org/bte-bdse-und-ble-fusionieren/> (Zugriff am 23.04.2021).
- BDSE / BLE / STATISTISCHES BUNDESAMT (2016): Statistik-Report Schuhe 2016 mit Anhang Lederwaren. Autoren: ANDERS, A.; AUGUSTIN, A. Institut des Deutschen Textileinzelhandels, Köln, 130 S.
- BEARDEN, W. O. (1977): Determinant attributes of store patronage. Downtown versus outlying shopping centers. In: Journal of Retailing, 53 (2): S. 15-22.

- BECK, A. (2003): Die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten unter transaktionskosten-theoretischen Gesichtspunkten. Theoretische Grundlegung und empirische Überprüfung mittels der Adaptiven Conjoint-Analyse. Universität Passau, Passau.
- BEERMANN, P. / LEUNINGER, S. (1998): Factory Outlet - Weiterer Bedeutungsverlust für die Innenstädte? In: Standort - Zeitschrift für angewandte Geographie, 22 (2): S. 21-26.
- BEHESHTI, H. M. / SALEHI-SANGARI, E. (2007): The benefits of e-business adoption. An empirical study of Swedish SMEs. In: Service Business, 1 (3): S. 233-245.
- BEHRENDT, S. / FICHTER, K. / WÜRTEMBERGER, F. (2003): Falluntersuchungen zur Ressourcenproduktivität von E-Commerce. IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- BELSO-MARTINEZ, J. A. (2010): Outsourcing Decisions, Product Innovation and the Spatial Dimension. Evidence from the Spanish Footwear Industry. In: Urban Studies, 47 (14): S. 3057-3077.
- BELUSSI, F. (2003): The changing governance of IDs. The entry of multinationals in local nets –The case of Montebelluna. In: ASHEIM, B. T. / MARIUSSEN, Å. (Hrsg.): Innovations, regions and projects. Studies in new forms of knowledge governance. Nordregio, Stockholm: S. 317-347.
- BELUSSI, F. / SEDITA, S. R. (2009): Life Cycle vs. Multiple Path Dependency in Industrial Districts. In: European Planning Studies, 17 (4): S. 505-528.
- BENJAMIN, R. I. / WIGAND, R. T. (1995a): Electronic Commerce. Effects on Electronic Markets. In: Journal of Computer-Mediated Communication, 1 (3): S. 62-72.
- BENJAMIN, R. I. / WIGAND, R. T. (1995b): Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. In: MIT Sloan Management Review, 36 (2): S. 62-72.
- BERGHOFF, H. / HELDMANN, P. (1998): Vom Massenhandwerk zur Modeindustrie. Produktion und Marketing der deutschen Schuhwirtschaft im Prozeß der Industrialisierung. In: SCHÄCHTER, W. / WAGNER, M. (Hrsg.): Vom Zunft Handwerk zum modernen Industriebetrieb. Schuhe und Schuhherstellung in Deutschland seit dem 18. Jahrhundert, Hauenstein: S. 57-78.
- BERTRAM, H. (2005): Das Wandern der Schuhindustrie innerhalb Europas. In: Geographische Rundschau, 57 (12): S. 46-53.
- BERTRAM, H. (2008): Local customers - global buyers: Der deutsche Schuhfachhandel zwischen den Fronten. In: Geographische Rundschau, 60 (9): S. 20-27.
- BEVH (2018a): Interaktiver Handel in Deutschland. Ergebnisse 2018. https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Auszuege_Studien_Interaktiver_Handel/Inhaltsverzeichnis_fu_r_bevh_Gesamtbericht_Interaktiver_Handel_in_Deutschland_2018.pdf (Zugriff am 09.03.2019).
- BEVH (2018b): Warengruppe Schuhe. Datenanfrage per Email (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.) am 25.06.2018.

- BEVH (2020): Warengruppe Schuhe. Datenanfrage per Email (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.) am 01.12.2020.
- BEVH (2021): 012021 E-Commerce beschleunigt Wachstum deutlich auf mehr als 83 Mrd. Euro Warenumsatz in 2020 – bevh fordert Umdenken in der Politik. Pressemitteilung erschienen am 26.01.2021. <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/e-commerce-beschleunigt-wachstum-deutlich-auf-mehr-als-83-mrd-euro-warenumsatz-in-2020-bevh-forde.html> (Zugriff am 27.04.2021).
- BEYER, A. / CARL, P. (2008): Einführung in die Medienökonomie. 2., überarb. und erw. Aufl. UVK Verlagsgesellschaft (UTB), Konstanz.
- BHATNAGAR, A. / GHOSE, S. (2004): Segmenting consumers based on the benefits and risks of Internet shopping. In: *Journal of Business Research*, 57 (12): S. 1352-1360.
- BLACKWELL, R. D. / MINIARD, P. W. / ENGEL, J. F. (2002): *Consumer behavior*. 9. ed., [Nachdr.]. South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio.
- BLAŽEK, J. (2016): Towards a typology of repositioning strategies of GVC/GPN suppliers. The case of functional upgrading and downgrading. In: *Journal of Economic Geography*, 16 (4): S. 849-869.
- BMW_i (2018): Schuhindustrie. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-schuhindustrie.html> (Zugriff am 05.06.2018).
- BMW_i (2020a): Den digitalen Wandel gestalten. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html> (Zugriff am 30.07.2020).
- BMW_i (2020b): Europäische Datenschutz-Grundverordnung. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/europaeische-datenschutzgrundverordnung.html> (Zugriff am 01.04.2020).
- BMW_i (2021): Artikel - Digitalisierung. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html> (Zugriff am 13.04.2021).
- BOATENG, R. / MOLLA, A. / HEEKS, R. (2009): E-Commerce in Developing Economies. In: ROUBAH, K. / KHALIL, O. E. M. / HASSANIEN, A. E. (Hrsg.): *Emerging markets and e-commerce in developing economies*. IGI Global: S. 1-56.
- BÖCKER, F. / BRINK, M. (1987): Images von und Präferenzen für Einkaufszentren und einzelne Einzelhandelsgeschäfte im Wechselspiel. In: TROMMSDORF, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1987*. Schwerpunktthema: Ladenschluß. Physica-Verlag Heidelberg, Berlin: S. 161-179.
- BOGNER, A. / LITTIG, B. / MENZ, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Springer VS, Wiesbaden.
- BOUNTOURI, L. (2017): Digitization. In: BOUNTOURI, L. (Hrsg.): *Archives in the digital age. Standards, policies and tools*. Chandos Publishing, Cambridge, MA: S. 29-36.
- BRASHEAR, T. G. / KASHYAP, V. / MUSANTE, M. D. / DONTHU, N. (2008): A six-country comparison of the internet shopper profile. In: *Revista de Ciências da Administração*, 10 (21): S. 54-75.

- BRASHEAR, T. G. / KASHYAP, V. / MUSANTE, M. D. / DONTU, N. (2009): A Profile of the Internet Shopper. Evidence from Six Countries. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (3): S. 267-282.
- BRAUN, B. / SCHULZ, C. (2012): *Wirtschaftsgeographie*. 1. Aufl. UTB GmbH; Ulmer, Stuttgart, Stuttgart.
- BRÖRING, S. / BORNKESSEL, S. (2015): Bedeutung der Konsumentenverhaltensforschung. In: GRIESE, K.-M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitsmarketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: S. 31-62.
- BTE / BDSE / BLE / STATISTISCHES BUNDESAMT (2021): *Statistik-Report 2021. Textil | Schuhe | Lederwaren*. Autoren: ANDERS, A. Report als Excel-Datenbank. <https://www.bte.de/publikationen/produkte/statistik-report-textileinzelhandel/> (Zugriff am 18.06.2021).
- BUCHHOLZ, B. / FERDINAND, J.-P. / GIESCHEN, J.-H. / SEIDEL, U. (2017): *Digitalisierung industrieller Wertschöpfung – Transformationsansätze für KMU. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung des Technologieprogramms AUTONOMIK für Industrie 4.0*. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/2017-04-27_AUT%20Studie%20Wertsch%C3%B6pfungsketten.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Zugriff am 16.01.2018).
- BÜHLER, P. / MAAS, P. (2017): Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: BRUHN, M. / HADWICH, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation*. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden: S. 42-70.
- BURROUGHS, R. E. / SABHERWAL, R. (2002): Determinants Of Retail Electronic Purchasing. A Multi-Period Investigation I. In: *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 40 (1): S. 35-56.
- BURT, S. / SPARKS, L. (2003): E-commerce and the retail process. A review. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (5): S. 275-286.
- BUSSE, C. (2017): Adidas lässt Schuhe vom Roboter fertigen. In: *Süddeutsche Zeitung*, erschienen am 06.10.2017. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sportartikel-adidas-laesst-schuhe-vom-roboter-fertigen-1.3693882> (Zugriff am 09.03.2019).
- BUTOLLO, F. (2017): Digitalisation and the future of globalized production. Exploring the issues. Conference Paper: SASE Conference Lyon. https://www.researchgate.net/profile/Florian-Butollo/publication/317597915_Digitalisation_and_the_future_of_globalized_production_Exploring_the_issues/links/59425b090f7e9b1d45329d04/Digitalisation-and-the-future-of-globalized-production-Exploring-the-issues.pdf (Zugriff am 11.01.2019).
- BUTOLLO, F. (2021): Digitalization and the geographies of production. Towards reshoring or global fragmentation? In: *Competition & Change*, 25 (2): S. 259-278.
- CHIANG, W. K. / CHHAJED, D. / HESS, J. D. (2003): Direct Marketing, Indirect Profits. A Strategic Analysis of Dual-Channel Supply-Chain Design. In: *Management Science*, 49 (1): S. 1-20.

- CHIRCU, A. M. / KAUFFMAN, R. J. (2000): Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 4 (4): S. 7-42.
- CHRISTALLER, W. (1933): Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen. Gustav Fischer, Jena.
- CHRISTALLER, W. (1968): Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- CHRISTENSEN, C. M. / TEDLOW, R. S. (2000): Patterns of Disruption in Retailing. In: *Harvard Business Review*, 78 (1): S. 42-45.
- CHRISTIAN, M. (2012): Economic and social up(down)grading in tourism global production networks. Findings from Kenya and Uganda. Capturing the Gains Univ. of Manchester, Manchester.
- CHRISTIAN, M. (2013): Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Tourism Industry. In: STARITZ, C. / REIS, J. G. (Hrsg.): *Global value chains, economic upgrading, and gender. Case studies of the horticulture, tourism, and call center industries*, Washington D.C.: S. 43-71.
- CHUNG, K. C. / FLEMING, P. / FLEMING, E. (2013): The impact of information and communication technology on international trade in fruit and vegetables in APEC. In: *Asian-Pacific Economic Literature*, 27 (2): S. 117-130.
- CLANCY, M. (1998): Commodity chains, services and development. Theory and preliminary evidence from the tourism industry. In: *Review of International Political Economy*, 5 (1): S. 122-148.
- CLARKE, G. R. (2008): Has the internet increased exports for firms from low and middle-income countries? In: *Information Economics and Policy*, 20 (1): S. 16-37.
- CLARKE, G. R. G. / WALLSTEN, S. J. (2006): Has the Internet Increased Trade? Developed and Developing Country Evidence. In: *Economic Inquiry*, 44 (3): S. 465-484.
- CLEFF, T. (2015): *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. Eine computer-gestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl.* Gabler Verlag, Wiesbaden.
- CLEMENT, R. / SCHREIBER, D. (2010): *Internet-Ökonomie*. Physica-Verlag HD, Heidelberg.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, 4 (16): S. 386-405.
- COE, N. M. (2014): Missing links. Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy. In: *Review of International Political Economy*, 21 (1): S. 224-256.
- COE, N. M. / DICKEN, P. / HESS, M. (2008): Global production networks. Realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography*, 8 (3): S. 271-295.

- COE, N. M. / DICKEN, P. / HESS, M. / YEUNG, H. W.-C. (2010): Making connections. Global Production Networks and World City Networks. In: *Global Networks*, 10 (1): S. 138-149.
- COE, N. M. / HESS, M. / YEUNG, H. W.-C. / DICKEN, P. / HENDERSON, J. (2004): 'Globalizing' regional development. A global production networks perspective. In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29 (4): S. 468-484.
- COE, N. M. / YEUNG, H. W.-C. (2015): *Global production networks. Theorizing economic development in an interconnected world.* Oxford University Press, Oxford.
- COHEN, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences.* 2nd ed. Taylor and Francis, Hoboken.
- CURRAH, A. (2016): Behind the Web Store. The Organisational and Spatial Evolution of Multichannel Retailing in Toronto. In: *Environment and Planning A*, 34 (8): S. 1411-1441.
- CUTOLO, D. / KENNEY, M. (2020): Platform-Dependent Entrepreneurs. Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. In: *Academy of Management Perspectives* (In Press, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3372560>, Zugriff am 18.05.2022).
- DALLAS, M. / PONTE, S. / STURGEON, T. J. (2017): A typology of power in global value chains. Copenhagen Business School, CBS. Working Paper / Department of Business and Politics, No. 92. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58545866/DBP_Working_Paper_92.pdf (Zugriff am 05.03.2021).
- DALLAS, M. P. / PONTE, S. / STURGEON, T. J. (2019): Power in global value chains. In: *Review of International Political Economy*, 26 (4): S. 666-694.
- DAMIJAN, J. / ROJEC, M. (2015): Topical issues in global value chains research: A 'factory economy' perspective. In: *TEORIJA IN PRAKSA*, 52 (5): S. 942-970.
- DAVID, P. A. (1995): Standardization Policies for Network Technologies: The Flux between Freedom and Order Revisited. In: HAWKINS, R. / MANSELL, R. / SKEA, J. (Hrsg.): *Standards, innovation and competitiveness. The politics and economics of standards in natural and technical environments.* Elgar, Aldershot, UK: S. 15-35.
- DEICHMANN SE (2020): Deichmann – Eine Zeitreise. 1913 – 2019. https://corpsite.deichmann.com/wp-content/uploads/2020/03/DEICH_20_0420_Chronik_D-2019.pdf (Zugriff am 27.04.2020).
- DEICHMANN SE (2021): Unsere Top-Marken. <https://www.deichmann.com/de-de/marken> (Zugriff am 16.06.2021).
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. / FAZ (2019): Größte Verbundgruppen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, erschienen am 03.07.2019. <https://www.mittelstandsverbund.de/media/7c028d0b-fe2c-4ef3-9aa0-189ced479023/JhBoeQ/Import/Gr%C3%B6%C3%9Fte%20Verbundgruppen%202019.pdf> (Zugriff am 28.04.2020).

- DICKEN, P. / HASSLER, M. (2000): Organizing the Indonesian Clothing Industry in the Global Economy. The Role of Business Networks. In: *Environment and Planning A*, 32 (2): S. 263-280.
- DICKEN, P. / KELLY, P. F. / OLDS, K. / WAI-CHUNG YEUNG, H. (2001): Chains and networks, territories and scales. Towards a relational framework for analysing the global economy. In: *Global Networks*, 1 (2): S. 89-112.
- DIETSCHKE, C. (2011): Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten. Umweltschutz und Qualitätssicherung im Handel mit tropischen Garnelen und Lederzeugnissen. Lit-Verl., Münster.
- DIJST, M. / FARAG, S. / SCHWANEN, T. (2008): A Comparative Study of Attitude Theory and other Theoretical Models for Understanding Travel Behaviour. In: *Environment and Planning A*, 40 (4): S. 831-847.
- DISPAN, J. / STIELER, S. (2015): Leder- und Schuhindustrie. Branchentrends und Herausforderungen. IMU-Inst; Technische Informationsbibliothek u. Universitätsbibliothek, Stuttgart, Hannover.
- DOHERTY, N. F. / ELLIS-CHADWICK, F. (2010): Internet retailing. The past, the present and the future. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12): S. 943-965.
- DOLAN, C. / HUMPHREY, J. (2000): Governance and Trade in Fresh Vegetables. The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. In: *Journal of Development Studies*, 37 (2): S. 147-176.
- DOLAN, C. / HUMPHREY, J. (2004): Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom. In: *Environment and Planning A*, 36 (3): S. 491-509.
- DOLAN, C. / HUMPHREY, J. / HARRIS-PASCAL (1999): Horticulture Commodity Chains. The impact of the UK market on the African fresh vegetable industry. IDS working paper (96). <https://www.ids.ac.uk/files/Wp96.pdf> (Zugriff am 19.06.2018).
- DOLAN, C. S. / TEWARI, M. (2001): From What We Wear to What We Eat Upgrading in Global Value Chains. In: *IDS Bulletin*, 32 (3): S. 94-104.
- DONAGHU, M. T. / BARFF, R. (1990): Nike just did it. *International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production*. In: *Regional Studies*, 24 (6): S. 537-552.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016a): Datenanalyse. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 579-784.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016b): Datenaufbereitung. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 579-596.

- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016c): Datenerhebung. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 321-578.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016d): Operationalisierung. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 221-290.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016e): Qualitätskriterien in der empirischen Sozialforschung. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 81-120.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016f): Stichprobenziehung. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 291-320.
- DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016g): Untersuchungsdesigns. In: DÖRING, N. / BORTZ, J. (Hrsg.): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer, Berlin, Heidelberg: S. 181-220.
- DÖRRY, S. (2008): Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus. Ohnmächtige Unternehmen in mächtiger Position? Relationale Governance bei der Organisation deutscher Pauschalreisen nach Jordanien. Lit, Münster.
- DPA (2016): Reno wechselt den Besitzer. In: e-tailment.de, erschienen am 01.04.2016. <https://etailment.de/news/stories/Reno-wechselt-den-Besitzer-16747> (Zugriff am 28.04.2020).
- E SILVA, S. C. / MONTEIRO, A. / DUARTE, P. (2018): Insights on Consumer Online Purchase Decisions of Women's Footwear. In: Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica, 63 (2): S. 49-66.
- EBERS, M. / GOTSCH, W. (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, A. / EBERS, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 6., erw. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart: S. 247-308.
- ECOMMERCEDB.COM (2020): Store Ranking & Overview. Category Footwear. <https://ecommercedb.com/en/ranking/de/footwear?currency=EUR> (Zugriff am 21.04.2020).
- EHI RETAIL INSTITUTE (2017): Marketingmonitor Handel 2017 – 2020. Mediamixmodelle im Handel + LEH-Special. <https://www.ehi.org/de/studien/marketingmonitor-handel-2017-2020/> (Zugriff am 22.01.2019).
- ELSNER, M. / FINGER, L. / HOMANN, T. (2014): Wertschöpfung durch Digitalisierung im Handel. In: REINARTZ, W. / KÄUFERLE, M. (Hrsg.): Wertschöpfung im Handel. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart: S. 189-221.

- ENGEL, J. F. / KOLLAT, D. T. / BLACKWELL, R. D. (1968): Consumer behavior. Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.
- ESCALONA ORCAO, A. I. / RAMOS-PÉREZ, D. (2014): Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics. The case of the Spanish retailer Inditex. In: *Investigaciones Geográficas* (85): S. 113-127.
- ESHO, H. (2015): Dynamics of the Textiles & Apparel Industries in Southeast Asia. A Preliminary Analysis. In: *Journal of International Economic Studies* (29): S. 85-106.
- EVERS, B. / OPONDO, M. / BARRIENTOS, S. / KRISHNAN, A. / AMODING, F. (2014): Global and regional supermarkets. Implications for producers and workers in Kenyan and Ugandan horticulture. *Capturing the Gains Univ. of Manchester, Manchester*.
- FARAG, S. / WELTEVREDEN, J. / VAN RIETBERGEN, T. / DIJST, M. / VAN OORT, F. (2006): E-Shopping in the Netherlands. Does Geography Matter? In: *Environment and Planning B: Planning and Design*, 33 (1): S. 59-74.
- FERNANDEZ-STARK, K. / FREDERICK, S. / GEREFFI, G. (2011): The Apparel Global Value Chain. Economic Upgrading and Workforce Development. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Ex.Summary_Apparel-Global-Value-Chain.pdf (Zugriff am 15.10.2020).
- FERNIE, J. / GRANT, D. B. (2015): Fashion Logistics. Insights into the Fashion Retail Supply Chain. Kogan Page, London.
- FERRANTINO, M. J. / KOTEN, E. K. (2019): Understanding Supply Chain 4.0 and its potential impact on global value chains. In: WORLD TRADE ORGANIZATION (Hrsg.): Technological innovation, supply chain trade, and workers in a globalized world. Global value chains development report 2019. World Trade Organization, Washington, D.C.: S. 103-120.
- FLICK, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 5. Aufl. rowohlt enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- FLICK, U. (2017): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Originalausgabe, 12. Aufl. rowohlt enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg: S. 252-265.
- FOSCHT, T. / SWOBODA, B. (2011): Typen von Kaufentscheidungen. In: FOSCHT, T. / SWOBODA, B. (Hrsg.): *Käuferverhalten*. 4. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden: S. 169-184.
- FOST, M. (2014): E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen. Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren. Springer Gabler, Wiesbaden.
- FOSTER, C. / GRAHAM, M. (2016): Reconsidering the role of the digital in global production networks. In: *Global Networks*, 17 (1): S. 68-88.

- FOSTER, C. / GRAHAM, M. / MANN, L. / WAEMA, T. / FRIEDERICI, N. (2017): Digital Control in Value Chains. Challenges of Connectivity for East African Firms. In: *Economic Geography*, 94 (1): S. 68-86.
- FOSTER, C. / GRAHAM, M. / WAEMA, T. (2019): Making Sense of Digital Disintermediation and Development: The Case of the Mombasa Tea Auction. In: GRAHAM, M. (Hrsg.): *Digital economies at global margins*. International Development Research Centre; MIT Press, Cambridge, Ottawa: S. 55-78.
- FRANCO, E. / REGI, B. (2016): Advantages and Challenges of E-Commerce Customers and Business: An Indian Perspective. In: *International Journal of Research - Granthaalayah*, 4 (3): S. 7-13.
- FRANTZE, M. (2017): ANWR Group: schuhe.de startet Shop auf Ebay. In: *Schuhkurier.de*, erschienen am 01.08.2017. <https://www.schuhkurier.de/anwr-group-schuhede-startet-shop-auf-ebay-51757.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- FRANZ, M. / GERSCH, I. (2016): Online-Handel ist Wandel - eine Einordnung. In: FRANZ, M. / GERSCH, I. (Hrsg.): *Online-Handel ist Wandel*. Verlag MetaGIS Fachbuch, Mannheim: S. 7-21.
- FREDERICK, S. / GEREFFI, G. (2011): Upgrading and restructuring in the global apparel value chain. Why China and Asia are outperforming Mexico and Central America. In: *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4 (1/2/3): S. 67.
- FRENZEL BAUDISCH, A. (2006): Functional demand satiation and industrial dynamics. The emergence of the global value chain for the U. S. footwear industry. DRUID working paper, Nr. 06-3. <https://wp.druid.dk/wp/20060003.pdf> (Zugriff am 02.06.2021).
- FRUCHTIER, G. E. / TAPIERO, C. S. (2005): Dynamic online and offline channel pricing for heterogenous customers in virtual acceptance. In: *International Game Theory Review*, 07 (02): S. 137-150.
- FUNG, V. K. (2013): Preface. Governance through partnership in a changeing world. In: ELMS, D. K. / LOW, P. (Hrsg.): *Global value chains in a changing world*. WTO, Geneva: S. xix-xxiii.
- GEHRING, M. (2004): Auswirkungen von Internettechnologie auf Wertschöpfungsstrukturen. Konfigurationen aus Distributionsstrukturen und Gütertypen im Electronic Commerce. *Kölner Wiss.-Verl., Köln*.
- GELLMAN, R. (1996): Disintermediation and the internet. In: *Government Information Quarterly*, 13 (1): S. 1-8.
- GEREFFI, G. (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains. How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Praeger, Westport, Conn: S. 95-122.

- GEREFFI, G. (1995): Global Production Systems and Third World Development. In: STALLINGS, B. (Hrsg.): Global change, regional response: the new international context of development. Cambridge University Press, New York: S. 100-142.
- GEREFFI, G. (1999a): A commodity chains framework for analyzing global industries. Duke University. <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/gereffi.pdf> (Zugriff am 19.04.2017).
- GEREFFI, G. (1999b): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: Journal of International Economics, 48 (1): S. 37-70.
- GEREFFI, G. (2001a): Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. In: IDS Bulletin, 32 (3): S. 30-40.
- GEREFFI, G. (2001b): Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet. In: American Behavioral Scientist, 44 (10): S. 1616-1637.
- GEREFFI, G. (2005a): Export-Oriented Growth and Industrial Upgrading: Lessons from the Mexican Apparel Case. A case study of Global Value Chain analysis. http://www.soc.duke.edu/~ggere/web/torreon_report_worldbank.pdf (Zugriff am 02.06.2017).
- GEREFFI, G. (2005b): The Global Economy. Organization, Governance, and Development. In: SMELSER, N. J. / SWEDBERG, R. (Hrsg.): The handbook of economic sociology. 2. Aufl. Princeton University Press, Princeton, N.J.: S. 160-182.
- GEREFFI, G. (2014): Global value chains in a post-Washington Consensus world. In: Review of International Political Economy, 21 (1): S. 9-37.
- GEREFFI, G. / FERNANDEZ-STARK, K. (2016): Global Value Chain Analysis. A Primer. Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness & Duke University. https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/Duke_CGGC_Global_Value_Chain_GVC_Analysis_Primer_2nd_Ed_2016.pdf (Zugriff am 01.07.2021).
- GEREFFI, G. / FREDERICK, S. (2010): The Global Apparel Value Chain, Trade And The Crisis. Challenges And Opportunities For Developing Countries. In: CATTANEO, O. / GEREFFI, G. / STARITZ, C. (Hrsg.): Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective. World Bank, o.O.: S. 157-208.
- GEREFFI, G. / FREDERICK, S. (2013): Costa Rica in the Electronics Global Value Chain. Opportunities for Upgrading. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2013-08-20_Ch3_Electronics.pdf (Zugriff am 24.05.2022).
- GEREFFI, G. / HUMPHREY, J. / KAPLINSKY, R. / STURGEON, T. J. (2001): Introduction. Globalisation, Value Chains and Development. In: IDS Bulletin, 32 (3): S. 1-8.
- GEREFFI, G. / HUMPHREY, J. / STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy, 12 (1): S. 78-104.
- GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.) (1994): Commodity chains and global capitalism. Praeger, Westport, Conn.

- GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. / KORZENIEWICZ, R. P. (1994): Introduction. Global Commodity Chains. In: GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.): Commodity chains and global capitalism. Praeger, Westport, Conn: S. 1-14.
- GEREFFI, G. / LEE, J. (2012): Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. In: Journal of Supply Chain Management, 48 (3): S. 24-32.
- GEREFFI, G. / LEE, J. / CHRISTIAN, M. (2009): US-Based Food and Agricultural Value Chains and Their Relevance to Healthy Diets. In: Journal of hunger & environmental nutrition, 4 (3-4): S. 357-374.
- GEREFFI, G. / MEMEDOVIC, O. (2003): The Global Apparel Value Chain. What Prospects for Upgrading by Developing Countries. United Nations Industrial Development Organization. https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global_apparel_value_chain_0.pdf (Zugriff am 18.09.2018).
- GERHARD, U. (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf? Eine Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel am Beispiel der Stadt Edmonton, Kanada. Marburger Geographische Gesellschaft, Marburg/Lahn.
- GIAGLIS, G. M. / KLEIN, S. / O'KEEFE, R. M. (2002): The role of intermediaries in electronic marketplaces. Developing a contingency model. In: Information Systems Journal, 12 (3): S. 231-246.
- GIBBON, P. / BAIR, J. / PONTE, S. (2008): Governing global value chains. An introduction. In: Economy and Society, 37 (3): S. 315-338.
- GIELENS, K. / STEENKAMP, J.-B. E. (2019): Branding in the era of digital (dis)intermediation. In: International Journal of Research in Marketing, 36 (3): S. 367-384.
- GIESE, E. / MOBIG, I. / SCHRÖDER, H. (2011): Globalisierung der Wirtschaft. Eine wirtschaftsgeographische Einführung. Schöningh, Paderborn.
- GIK (2018): b4p 2018 Berichtsband. best for planning. Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG. <https://gik.media/cms/wp-content/uploads/2018/10/Berichtsband-b4p-2018.pdf> (Zugriff am 18.12.2018).
- GIRARD, T. / KORGAONKAR, P. / SILVERBLATT, R. (2003): Relationship of Type of Product, Shopping Orientations, and Demographics with Preference for Shopping on the Internet. In: Journal of Business and Psychology, 18 (1): S. 101-120.
- GITTENBERGER, E. / TELLER, C. (2012): Betriebstypen des Handels. Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHEIT, D. / SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Wiesbaden: S. 215-242.
- GIULIANI, E. / PIETROBELLI, C. / RABELLOTTI, R. (2005): Upgrading in Global Value Chains. Lessons from Latin American Clusters. In: World Development, 33 (4): S. 549-573.
- GLASER, B. G. / STRAUSS, A. L. (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Aldine, New Brunswick.

- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Zeitschrift*, 89 (4): S. 211-226.
- GONG, W. / STUMP, R. L. / MADDOX, L. M. (2013): Factors influencing consumers' online shopping in China. In: *Journal of Asia Business Studies*, 7 (3): S. 214-230.
- GÖRTZ RETAIL GMBH (2021): Görtz – Leidenschaft für Schuhe seit 1875. <https://goertz-corporate.de/unternehmen/> (Zugriff am 16.06.2021).
- GRABHER, G. / VAN TUIJL, E. (2020): Uber -production: From global networks to digital platforms. In: *Environment and Planning A*, 52 (5): S. 1005-1016.
- GRAHAM, M. (2008): Warped Geographies of Development. The Internet and Theories of Economic Development. In: *Geography Compass*, 2 (3): S. 771-789.
- GRAHAM, M. (2011): Disintermediation, Altered Chains and Altered Geographies. The Internet in the Thai Silk Industry. In: *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 45 (1): S. 1-25.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91 (3): S. 481-510.
- GRAY, A. / KLEIH, U. (1997): The potential for selected Indian horticultural products on the European market. Natural Resources Institute, University of Greenwich, Chatham, UK.
- GREWAL, D. / LEVY, M. / KUMAR, V. (2009): Customer Experience Management in Retailing. An Organizing Framework. In: *Journal of Retailing*, 85 (1): S. 1-14.
- GREWAL, D. / ROGGEVEEN, A. L. / NORDFÄLT, J. (2017): The Future of Retailing. In: *Journal of Retailing*, 93 (1): S. 1-6.
- GRÖPPEL-KLEIN, A. (2012): Point-of-Sale-Marketing. In: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. / SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb*. 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Wiesbaden: S. 645-669.
- GROTH, M. (2009): Transaktionskosten und die Gestaltung ökonomischer Austauschbeziehungen. In: *Wirtschaftsdienst*, 89 (11): S. 770-776.
- GRUBER, E. (2004): Die Attraktivität von Einkaufsstätten im Handel. Eine Analyse aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- GS1 (2018): How we got here. <https://www.gs1.org/about/how-we-got-here> (Zugriff am 16.04.2018).
- GS1 GERMANY (2018a): EDIFACT. <https://www.gs1-germany.de/edifact/> (Zugriff am 16.04.2018).
- GS1 GERMANY (2018b): GS1 Standards zur Identifikation. <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/identifikation/> (Zugriff am 16.04.2018).
- GS1 GERMANY (2018c): GS1 Standards zur Klassifikation. <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/klassifikation/> (Zugriff am 16.04.2018).

- GUI, L. (2010): Reshaping the boundaries of the firm: global value chains and lead firm strategies. In: PLA-BARBER, J. / ALEGRE, J. (Hrsg.): Reshaping the boundaries of the firm in an era of global interdependence. Emerald Group Publishing Limited: S. 29-55.
- HÄDER, M. (2010): Empirische Sozialforschung. 2., überarbeitete Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- HAGBERG, J. / SUNDSTROM, M. / EGELS-ZANDÉN, N. (2016): The digitalization of retailing. An exploratory framework. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 44 (7): S. 694-712.
- HAND, C. / DALL'OLMO RILEY, F. / HARRIS, P. / SINGH, J. / RETTIE, R. (2009): Online grocery shopping. The influence of situational factors. In: European Journal of Marketing, 43 (9/10): S. 1205-1219.
- HÄNNINEN, M. / SMEDLUND, A. / MITRONEN, L. (2017): Digitalization in retailing. Multi-sided platforms as drivers of industry transformation. In: Baltic Journal of Management, 13 (2): S. 152-168.
- HASSLER, M. (2004): Governing Consumption. Buyer-Supplier Relationships in the Indonesian Retailing Business. In: Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 95 (2): S. 206-217.
- HATANAKA, M. / BAIN, C. / BUSCH, L. (2005): Third-party certification in the global agrifood system. In: Food Policy, 30 (3): S. 354-369.
- HDE (2018): Online-Monitor 2018. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9919 (Zugriff am 25.05.2018).
- HDE (2019): Online-Monitor 2019. https://einzelhandel.de/images/publikationen/Online_Monitor_2019_HDE.pdf (Zugriff am 24.05.2022).
- HDE (2020): Online-Monitor 2020. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10573 (Zugriff am 24.05.2022).
- HDE (2021): Online-Monitor 2021. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10572 (Zugriff am 28.05.2021).
- HDS/L (2016): Schuhe 2015. Die deutsche Schuhwirtschaft in Zahlen, Berlin.
- HDS/L (2017): Wirtschaftspolitik. <http://www.hdsl.eu/Wirtschaftspolitik> (Zugriff am 04.12.2017).
- HDS/L (2020a): Schuhe + Lederwaren 2019 | 2020. Die deutsche Schuh- und Lederwarenwirtschaft in Zahlen, Berlin.
- HDS/L (2020b): Presstext zur HDS/L-Presskonferenz. Pressemitteilung erschienen am 09.03.2020, Düsseldorf. https://www.hdsl.eu/files/Dateien_HDS/Documents/PDFs/_DE-2020-03-HDSL-PK.pdf (Zugriff am 20.02.2021).
- HDS/L (2021a): Arbeitgeberverband / Sozialpolitik. <https://www.hdsl.eu/Arbeitgeberverband-Sozialpolitik> (Zugriff am 17.04.2021).
- HDS/L (2021b): Normung. <https://www.hdsl.eu/normung> (Zugriff am 17.04.2021).

- HEINEMANN, G. (2013): Digitale Revolution im Handel - steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen. In: HEINEMANN, G. / HAUG, K. / GEHRCKENS, M. (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: S. 3-26.
- HEINEMANN, G. (2014): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce. 5., überarb. und erw. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.
- HEINEMANN, G. (2017): Offline 4.0 - Die Neuerfindung des stationären Handels. In: BRUHN, M. / HADWICH, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden: S. 523-546.
- HEINEMANN, G. (2018): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. 9., vollständig überarbeitete Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.
- HEINEMANN, G. (2019a): Konsumerisation von B2B – Angleichung des gewerblichen Online-Kaufs an den B2C-E-Commerce. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / TÄUBER, T. / ACCENTURE GMBH (Hrsg.): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. 1. Aufl. Springer Gabler: S. 153-170.
- HEINEMANN, G. (2019b): Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / TÄUBER, T. / ACCENTURE GMBH (Hrsg.): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. 1. Aufl. Springer Gabler: S. 3-42.
- HEINEMANN, G. / GLASER, L. (2019): Zalando wird kooperativ – das Partnerprogramm für Fashion-Marken und -Händler. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / TÄUBER, T. / ACCENTURE GMBH (Hrsg.): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. 1. Aufl. Springer Gabler: S. 275-296.
- HEINEMANN, M. (1976): Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten. Gabler, Wiesbaden.
- HEINRITZ, G. / KLEIN, K. / POPP, M. (2003): Geographische Handelsforschung. Borntraeger, Berlin.
- HENDERSON, J. / DICKEN, P. / HESS, M. / COE, N. / YEUNG, H. W.-C. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: Review of International Political Economy, 9 (3): S. 436-464.
- HENSON, S. / HUMPHREY, J. (2010): Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. In: Journal of Development Studies, 46 (9): S. 1628-1646.
- HERB, C. / NEIBERGER, C. (2020): Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Das Beispiel des Schuhhandels. In: Berichte. Geographie und Landeskunde, 93 (1-2): S. 11-34.

- HERB, C. / NEIBERGER, C. (2021): Intermediation, Disintermediation und Cybermediäre: Zum Einfluss der Digitalisierung auf Wertschöpfungsketten in der Schuhbranche. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 65 (3-4): S. 147-164.
- HERNÁNDEZ, B. / JIMÉNEZ, J. / JOSÉ MARTÍN, M. (2011): Age, gender and income. Do they really moderate online shopping behaviour? In: *Online Information Review*, 35 (1): S. 113-133.
- HERON, T. / PRADO, P. / WEST, C. (2018): Global Value Chains and the Governance of 'Embedded' Food Commodities. The Case of Soy. In: *Global Policy*, 9 (3): S. 29-37.
- HUJANO, E. (2017): Fotokollektion für Wired - Adidas Speedfactory. <https://eriver.cargo.site/WIRED-Adidas-Speedfactory> (Zugriff am 25.04.2021).
- HOCHSCHULE KAISERSLAUTERN (2018): Standort Pirmasens. <https://www.hs-kl.de/hochschule/kontakte-und-anfahrt/pirmasens/> (Zugriff am 21.12.2018).
- HOFER, J. (2017): Adidas-Chef Rorsted ärgert Sporthändler. In: *Handelsblatt.com*, erschienen am 03.04.2017. <http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/handelskonsumgueter/onlinestore-offensive-adidas-chef-rorsted-aergert-sporthaendler/19599108.html?ticket=ST-1673925-zGk5kDgCFU91PIBbDmoS-ap1> (Zugriff am 21.05.2018).
- HOFFMANN, S. / AKBAR, P. (2019): Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen - Marketingmaßnahmen gestalten. 2. Aufl. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- HÖLD, R. (2009): Zur Transkription von Audiodateien. In: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2., überarbeitete Aufl. Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: S. 655-668.
- HOPKINS, T. K. / WALLERSTEIN, I. (1977): Patterns of development of the modern world-system. In: *Review (Fernand Braudel Center)*, 1 (2): S. 11-145.
- HOPKINS, T. K. / WALLERSTEIN, I. (1986): Commodity chains in the world-economy prior to 1800. In: *Review*, 10 (1): S. 157-170.
- HORTON, F. E. / REYNOLDS, D. R. (1971): Effects of urban spatial structure on individual behavior. In: *Economic Geography*, 47 (1): S. 36-48.
- HSIEH, C. / LIN, B. (2004): Impact of standardization on EDI in B2B development. In: *Industrial Management & Data Systems*, 104 (1): S. 68-77.
- HUGON, P. (1988): L'industrie agro-alimentaire. Analyse en termes de filières. In: *Tiers-Monde*, 29 (115): S. 665-693.
- HUMPHREY, J. (2004): Upgrading in global value chains. Policy integration department working papers, Nr. 28. http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_213_engl.pdf (Zugriff am 02.06.2021).
- HUMPHREY, J. (2018): Value chain governance in the age of platforms. Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (JETRO), IDE Discussion

- Paper, No. 714. <https://ideas.repec.org/p/jet/dpaper/dpaper714.html> (Zugriff am 31.07.2020).
- HUMPHREY, J. / MANSELL, R. / PARE, D. / SCHMITZ, H. (2003): The reality of e-commerce with developing countries. Institute of development studies, University of Sussex & Interdepartmental Programme in Media and Communications. https://eprints.lse.ac.uk/3710/1/The_reality_of_e-commerce_with_developing_countries.pdf (Zugriff am 04.05.2018).
- HUMPHREY, J. / SCHMITZ, H. (2000): Governance and upgrading. Linking industrial cluster and global value chain research. Institute of Development Studies, Brighton.
- HUMPHREY, J. / SCHMITZ, H. (2001): Governance in global value chains. In: IDS Bulletin, 32 (3): S. 19-29.
- HUMPHREY, J. / SCHMITZ, H. (2002a): Developing country firms in the world economy: governance and upgrading in global value chains. INEF-Report, Nr. 61. https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00029288/report61.pdf (Zugriff am 02.06.2021).
- HUMPHREY, J. / SCHMITZ, H. (2002b): How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? In: Regional Studies, 36 (9): S. 1017-1027.
- IFH KÖLN GMBH (2017): Digitalisierung und technologische Herausforderungen. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/dialogplattform-einzelhandel-kompandium-1.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (Zugriff am 15.02.2021).
- IFH KÖLN GMBH (2019a): Digitalisierungsatlas Handel - Strategien für die digitale Transformation. https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/mwide_digitalisierungsatlas_handel_web.pdf (Zugriff am 10.03.2021).
- IFH KÖLN GMBH (2019b): Handelsszenarien Nordrhein-Westfalen 2030. Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Empfehlungen. https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/mwide_handelsszenarien_nrw_2030_web.pdf (Zugriff am 13.03.2021).
- IFH KÖLN GMBH (2019c): B2B-E-Commerce wächst auf 1.300 Milliarden Euro Umsatz. Pressemitteilung erschienen am 14.05.2019. <https://www.ifhkoeln.de/b2b-e-commerce-waechst-auf-1-300-milliarden-euro-umsatz/> (Zugriff am 15.02.2021).
- IGEDO COMPANY (2017): Gallery Shoes Messe. <http://gallery-shoes.com/> (Zugriff am 07.12.2017).
- INOMATA, S. (2017): Analytical frameworks for global value chains: an overview. In: INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK (Hrsg.): Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development. Global value chains development report 2017. World Bank Group, Washington D.C.: S. 15-35.
- INTERNATIONAL SHOE COMPETENCE CENTER PIRMASENS GMBH (2018): Kompetenz in Leder und Schuh. <http://isc-germany.com/start.html> (Zugriff am 21.12.2018).

- JACOBS, S. (2014): EDI in der Modebranche. Textil, Schuhe, Lederwaren: Kosten/Nutzen, Realisierung, Praxisbeispiele. Institut des Deutschen Textileinzelhandels GmbH, Köln.
- JANSSEN, J. / LAATZ, W. (2017): Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. 9., überarbeitete und erweiterte Aufl. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- JAVALGI, R. / RAMSEY, R. (2001): Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. In: *International Marketing Review*, 18 (4): S. 376-391.
- JIN, L. / ROBEY, D. (1999): Explaining Cybermediation. An organizational analysis of electronic retailing. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 3 (4): S. 47-66.
- JONES, R. W. / KIERZKOWSKI, H. (1990): The role of services in production and international trade. A theoretical framework. In: JONES, R. W. / KRUEGER, A. (Hrsg.): *The political economy of international trade*. Basil Blackwell, Oxford: S. 31-48.
- JUNGWIRTH, G. (1997): *Geschäftstreue im Einzelhandel. Determinanten - Erklärungsansätze - Meßkonzepte*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- KACEN, J. J. / HESS, J. D. / KEVIN CHIANG, W.-Y. (2013): Bricks or Clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores. In: *Global Economics and Management Review*, 18 (1): S. 12-21.
- KAGERMEIER, A. (1991): *Versorgungsorientierung und Einkaufsattraktivität. Empirische Untersuchungen zum Konsumentenverhalten im Umland von Passau*. Universität Passau - Passauer Schriften zur Geographie Heft 8, Passau.
- KANO, L. / TSANG, E. W. K. / YEUNG, H. W.-C. (2020): Global value chains. A review of the multi-disciplinary literature. In: *Journal of International Business Studies*, 51 (4): S. 577-622.
- KAPLAN, M. / BETTIGHOFER, S. / BRÜNTRUP-SEIDEMANN, S. / NOLTZE, M. (2016): *Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten*. 2016. Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn, Deutschland.
- KAPLINSKY, R. (2000): *Spreading the gains from globalisation. What can be learned from value chain analysis?* Institute of Development Studies, Brighton.
- KAPLINSKY, R. (2010): *The role of standards in global value chains and their impact on economic and social upgrading*. World Bank. https://oro.open.ac.uk/22235/2/Kaplinsky_WB_report.pdf (Zugriff am 04.02.2020).
- KAPLINSKY, R. (2013): *Global value chains, where they came from, where they are going and why this is important*. World Bank. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.724.6304&rep=rep1&type=pdf> (Zugriff am 31.01.2018).
- KAPLINSKY, R. / MORRIS, M. (2002): *A handbook for value chain*. Institute of development studies, University of Sussex. https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Value_chainHBRKMMNov2001.pdf (Zugriff am 31.01.2018).

- KELLE, U. (2017): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Originalausgabe*, 12. Aufl. rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg: S. 485-502.
- KHAN, A. G. (2016): Electronic commerce: a study on benefits and challenges in an emerging economy. In: *Global Journal of Management and Business Research: Economics and Commerce*, 16 (1): S. 19-22.
- KHATIBI, A. / ISMAIL, M. / ISMAIL, H. (2017): The effect of e-commerce on customer satisfaction in Malaysia. In: *Journal of Social Sciences*, 7 (3): S. 201-208.
- KHOUJA, M. / PARK, S. / CAI, G. (2010): Channel selection and pricing in the presence of retail-captive consumers. In: *International Journal of Production Economics*, 125 (1): S. 84-95.
- KISHIMOTO, C. (2004): Clustering and upgrading in global value chains. The Taiwanese personal computer industry. In: SCHMITZ, H. (Hrsg.): *Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton: S. 233-264.
- KISTER, J. (2017): *Von Wachstum und Werten. Globale Wertschöpfungsketten im Fairen Handel*. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Innsbruck.
- KLESPPER, L. (2019): Adidas schließt Speedfactories. In: *Schuhkurier.de*, erschienen am 11.11.2019. <https://www.schuhkurier.de/adidas-schliesst-speedfactories-66326.html> (Zugriff am 29.04.2020).
- KOLLMANN, T. (2019): *E-Business. 7., überarbeitete und erweiterte Aufl.* Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- KORZENIEWICZ, M. (1992): Global commodity networks and the leather footwear industry. Emerging forms of economic organization in a postmodern world. In: *Sociological Perspectives*, 35 (2): S. 313-327.
- KORZENIEWICZ, M. (1994): Commodity chains and marketing strategies. Nike and the global athletic footwear industry. In: GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Praeger, Westport, Conn: S. 247-266.
- KORZENIEWICZ, R. P. / MARTIN, W. (1994): The global distribution of commodity chains. In: GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Praeger, Westport, Conn: S. 67-91.
- KOTLER, P. / ARMSTRONG, G. / WONG, V. / SAUNDERS, J. A. (2010): *Grundlagen des Marketing. 5., aktualisierte Aufl.* Pearson Studium, München.
- KOWAL, S. / O'CONNELL, D. C. (2017): Zur Transkription von Gesprächen. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Originalausgabe*, 12. Aufl. rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg: S. 437-447.
- KPMG / BTE / IFH KÖLN (2015): *Fashion 2025. Studie zur Zukunft des Fashion-Markts in Deutschland*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/fashion-studie-dez-2015.pdf> (Zugriff am 24.05.2022).

- KPMG / EHI RETAIL INSTITUTE (2012): Consumer Markets. Trends im Handel 2020. <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> (Zugriff am 01.08.2018).
- KPMG / EHI RETAIL INSTITUTE / KANTAR TNS / HDE (2016): Trends im Handel 2025. Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business. http://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf (Zugriff am 22.01.2019).
- KRELLER, P. (2000): Einkaufsstättenwahl von Konsumenten. Ein präferenztheoretischer Erklärungsansatz. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- KROEBER-RIEL, W. (1992): Konsumentenverhalten. 5., überarb. und erg. Aufl. Vahlen, München.
- KROEBER-RIEL, W. / WEINBERG, P. / GRÖPPEL-KLEIN, A. (2013): Konsumentenverhalten. 10., überarb., aktualisierte und erg. Aufl. Vahlen, München.
- KRYS, C. / SPANNBAUER, A. (2008): Die unternehmerische Praxis - 13 Fallstudien. In: HÜTHER, M. / RODENSTOCK, R. / SCHWENKER, B. / THUMANN, J. R. (Hrsg.): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. IW Medien, Köln: S. 93-140.
- KUCKARTZ, U. (2009): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 2., überarbeitete Aufl. Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden: S. 713-730.
- KULKE, E. (2007): The commodity chain approach in economic geography. In: Die Erde: Zeitschrift der Gesellschaft für Erdkunde zu Berlin, 138 (2): S. 117-126.
- KULKE, E. (2010): Strukturwandel im Einzelhandel. In: KULKE, E. (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie Deutschlands. 2., völlig neu bearb. Aufl. Spektrum Akad. Verl., Heidelberg: S. 217-230.
- KULKE, E. (2013): Wirtschaftsgeographie. 5., aktualisierte Aufl. Schöningh, Paderborn.
- KUMAR, N. / RUAN, R. (2006): On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. In: Quantitative Marketing and Economics, 4 (3): S. 289-323.
- LABRECQUE, L. I. / VOR DEM ESCHÉ, J. / MATHWICK, C. / NOVAK, T. P. / HOFACKER, C. F. (2013): Consumer Power. Evolution in the Digital Age. In: Journal of Interactive Marketing, 27 (4): S. 257-269.
- LAMNEK, S. / KRELL, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., überarbeitete Aufl. Beltz, Weinheim, Basel.
- LANGLEY, P. / LEYSHON, A. (2017): Platform capitalism: The intermediation and capitalization of digital economic circulation. In: Finance and Society, 3 (1): S. 11-31.
- LAPLUME, A. O. / PETERSEN, B. / PEARCE, J. M. (2016): Global value chains from a 3D printing perspective. In: Journal of International Business Studies, 47 (5): S. 595-609.

- LECHNER, C. / LORENZONI, G. / GUERCINI, S. / GUEGUEN, G. (2020): Supplier evolution in global value chains and the new brand game from an attention-based view. In: *Global Strategy Journal*, 46 (3): S. 75.
- LECHNER, C. / LORENZONI, G. / TUNDIS, E. (2016): Vertical disintegration of production and the rise of market for brands. In: *Journal of Business Venturing Insights*, 6: S. 1-6.
- LEE, J. (2010): Global commodity chains and global value chains. In: DENEMARK, R. A. (Hrsg.): *The international studies encyclopedia*. Wiley-Blackwell, Chichester: S. 2987-3006.
- LEGEWIE, H. (1994): Globalauswertung von Dokumenten. In: BÖHM, A. / MENGEL, A. / MUHR, T. (Hrsg.): *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Univ.-Verl. Konstanz, Konstanz: S. 177-182.
- LEMON, K. N. / VERHOEF, P. C. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey. In: *Journal of Marketing*, 80 (6): S. 69-96.
- LENZ, B. (1997): Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions- und Distributionsprozessen. In: *Geographische Zeitschrift*, 85 (1): S. 20-33.
- LERCHENMÜLLER, M. / VOCHERER, R. / VOGLER, T. (2011): *Lexikon Betriebsformen. Supermarkt, Discounter & Co.: Strukturen - Fakten - Trends*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.
- LI, C.-Y. / KU, Y.-C. (2018): The power of a thumbs-up. Will e-commerce switch to social commerce? In: *Information & Management*, 55 (3): S. 340-357.
- LI, F. / FREDERICK, S. / GEREFFI, G. (2019): E-Commerce and industrial upgrading in the Chinese apparel value chain. In: *Journal of Contemporary Asia*, 49 (1): S. 24-53.
- LI, G. / HUANG, F. / CHENG, T. C. E. / JI, P. (2015): Competition between manufacturer's online customization channel and conventional retailer. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62 (2): S. 150-157.
- LIAN, J.-W. / YEN, D. C. (2014): Online shopping drivers and barriers for older adults. Age and gender differences. In: *Computers in Human Behavior*, 37: S. 133-143.
- LIANG, T.-P. / HO, Y.-T. / LI, Y.-W. / TURBAN, E. (2011): What drives social commerce. The role of social support and relationship quality. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 16 (2): S. 69-90.
- LIANG, T.-P. / HUANG, J.-S. (1998): An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets. A transaction cost model. In: *Decision Support Systems*, 24 (1): S. 29-43.
- LIM, S.-J. / PHILLIPS, J. (2008): Embedding CSR values. The global footwear industry's evolving governance structure. In: *Journal of Business Ethics*, 81 (1): S. 143-156.
- LIM, Y. J. / OSMAN, A. / SALAHUDDIN, S. N. / ROMLE, A. R. / ABDULLAH, S. (2016): Factors influencing online shopping behavior. The mediating role of purchase intention. In: *Procedia Economics and Finance*, 35: S. 401-410.

- LIMAYEM, M. / KHALIFA, M. / FRINI, A. (2000): What makes consumers buy from Internet? A longitudinal study of online shopping. In: *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans*, 30 (4): S. 421-432.
- LUO, X. / DONTHU, N. (2007): The role of cyber-intermediaries. A framework based on transaction cost analysis, agency, relationship marketing and social exchange theories. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (7): S. 452-458.
- LUXIMON, Y. / BHATIA, M. / LUXIMON, A. (2013): The footwear business and advertising. In: LUXIMON, A. (Hrsg.): *Handbook of footwear design and manufacture*. Woodhead Publishing Limited, Oxford, Cambridge, Philadelphia, New Delhi: S. 254-265.
- LV, C. / ZHU, Y. (2009): A web service based B2B integration approach for managed public and private process. In: *IEEE (Hrsg.): International Conference on Interoperability*: S. 302-307 (<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5260802>, Zugriff am 02.06.2021).
- MALASSIS, L. (1973): Analyse du complexe agro-alimentaire d'après la comptabilité nationale. In: *Economies et Sociétés* (11-12): S. 2031-2050.
- MALONE, T. W. / YATES, J. / BENJAMIN, R. I. (1987): Electronic markets and electronic hierarchies. In: *Communications of the ACM*, 30 (6): S. 484-497.
- de MARCHI / DI MARIA (2019): Environmental Upgrading and Suppliers' Agency in the Leather Global Value Chain. In: *Sustainability*, 11 (23): S. 6530-6546.
- MATA, F. J. / QUESADA, A. / MATA-MARIN, G. (2016): Can e-commerce provide a solution to the coffee paradox? In: MATA, F. J. / PONT, A. (Hrsg.): *ICT for promoting human development and protecting the environment*. Springer International Publishing, Cham: S. 181-194.
- MATTAUCH, C. (2020): Das dritte Kind. In: *Handelsjournal.de*, erschienen am 14.01.2020. <https://handelsjournal.de/handel/e-commerce/artikel-2020/das-dritte-kind.html> (Zugriff am 02.05.2020).
- MAUPA, H. (2014): Impact of e-commerce toward Indonesian silk industry. The changing value chain of small medium enterprise in south Sulawesi municipalities. In: *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5 (4): S. 59-69.
- MAYRING, P. (2008): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Aufl. Beltz, Weinheim, Basel.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KIRCHGEORG, M. (2015): *Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. 12., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.
- MENSING, M. / NEIBERGER, C. (2016): Mapping E-Commerce - regionale Unterschiede im Online-Einkaufsverhalten deutscher Verbraucher. In: FRANZ, M. / GERSCH, I. (Hrsg.): *Online-Handel ist Wandel*. Verlag MetaGIS Fachbuch, Mannheim: S. 109-132.
- MENTZEL, I. (2003): *Kaufverhalten und Kundenloyalität im E-Commerce – zwei empirische Untersuchungen*. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Greifswald.

- MERK, J. (2004): Regulating the global athletic footwear industry: The collective worker in the product chain. In: VAN DER PJIL, K. / ASSASSI, L. / WIGAN, D. (Hrsg.): Global regulation: Managing crises after the imperial turn. Palgrave MacMillan, Basingstoke: S. 128-141.
- MERK, J. (2008): Restructuring and Conflict in the Global Athletic Footwear Industry: Nike, Yue Yuen and Labour Codes of Conduct. In: TAYLOR, M. (Hrsg.): Global economy contested. Power and conflict across the international division of labour. Routledge, London: S. 79-97.
- MERKLE, W. (2020): Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- MOLA, L. / RUSSO, I. / GIANGRECO, A. / ROSSIGNOLI, C. (2017): Who knows what? Reconfiguring the governance and the capabilities of the supply chain between physical and digital processes in the fashion industry. In: Production Planning & Control, 28 (16): S. 1284-1297.
- MOODLEY, S. (2002): Global market access in the Internet era. South Africa's wood furniture industry. In: Internet Research, 12 (1): S. 31-42.
- MOODLEY, S. / MORRIS, M. (2004): Does e-commerce fulfil its promise for developing country (South African) garment export producers? In: Oxford Development Studies, 32 (2): S. 155-178.
- MORSCHETT, D. (2012): Distanzhandel - Online-Shops und andere Formen. In: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. / SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Wiesbaden: S. 375-398.
- MORTON, F. S. (2006): Consumer benefit from use of the internet. In: Innovation Policy and the Economy, 6: S. 67-90.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. / TOPOROWSKI, W. / ZIELKE, S. (2012): Der Handel. Grundlagen, Management, Strategien. 2. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- NADVI, K. (2008): Global standards, global governance and the organization of global value chains. In: Journal of Economic Geography, 8 (3): S. 323-343.
- NADVI, K. (2011): Labour standards and technological upgrading. Competitive challenges in the global football industry. In: International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, 4 (1/2/3): S. 235-257.
- NADVI, K. / WÄLTRING, F. (2004): Making sense of global standards. In: SCHMITZ, H. (Hrsg.): Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton: S. 53-94.
- NAMBISAN, S. / ZAHRA, S. A. / LUO, Y. (2019): Global platforms and ecosystems. Implications for international business theories. In: Journal of International Business Studies, 50 (9): S. 1464-1486.
- NAVAS-ALEMAN, L. / BAZAN, L. (2005): Making value chain governance work for the implementation of quality, labor and environmental Standards: Upgrading Challenges in the Footwear Industry. In: GIULIANI, E. / RABELLOTTI, R. / VAN DIJK, M.

- P. (Hrsg.): Clusters facing competition. The importance of external linkages. Ashgate, Aldershot: S. 39-60.
- NEIBERGER, C. (2020a): Beziehungen zwischen Hersteller und Handel. In: NEIBERGER, C. / HAHN, B. (Hrsg.): Geographische Handelsforschung. 1. Aufl. Springer Spektrum, Berlin: S. 49-60.
- NEIBERGER, C. (2020b): Digitalisierung und Vernetzung. In: NEIBERGER, C. / HAHN, B. (Hrsg.): Geographische Handelsforschung. 1. Aufl. Springer Spektrum, Berlin: S. 39-48.
- NEIBERGER, C. / KUBON, J. (2018): Onlinemonitor. Onlinestrategien des stationären Einzelhandels in den Kommunen Aachen, Düren, Euskirchen, Eschweiler, Heinsberg und Baesweiler. RWTH Aachen im Auftrag der IHK Aachen, Aachen.
- NEIBERGER, C. / STEINKE, M. (2020): Dynamik der Betriebsformen. In: NEIBERGER, C. / HAHN, B. (Hrsg.): Geographische Handelsforschung. 1. Aufl. Springer Spektrum, Berlin: S. 27-38.
- NEJADIRANI, F. / BEHRAVESH, M. / RASOULI, R. (2011): Developing countries and electronic commerce the case of SMEs. In: World Applied Sciences Journal, 15 (5): S. 756-764.
- NERLICH, M. R. / SCHIFFNER, F. / VOGT, W. (2010): Einfluss des Internets auf das Informations-, Einkaufs- und Verkehrsverhalten. In: LENZ, B. / KULKE, E. / NERLICH, M. R. / RAUH, J. / VOGT, W. (Hrsg.): Produktion - Distribution - Konsum. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg: S. 75-115.
- NEUMANN, H. (2018): Adidas: Weniger Läden, mehr Online. In: Schuhkurier.de, erschienen am 11.04.2018. <https://www.schuhkurier.de/adidas-weniger-laeden-mehr-online-62526.html> (Zugriff am 22.01.2021).
- NEUMANN, H. (2019): Europas größter Schuhhändler: Deichmann wächst gegen den Trend. In: Schuhkurier.de, erschienen am 14.03.2019. <https://www.schuhkurier.de/deichmann-waechst-gegen-den-trend-64845.html> (Zugriff am 24.06.2019).
- NEUMANN, H. (2020): Schuhe24-Gruppe wächst auf 2.000 Filialen. In: Schuhkurier.de, erschienen am 03.04.2020. <https://www.schuhkurier.de/2020/schuhe24-gruppe-waechst-auf-2000-filialen-67249.html> (Zugriff am 02.05.2020).
- NEUMANN, H. (2020): Schuhe24 startet Juwelier-Plattform. In: Schuhkurier.de, erschienen am 28.04.2020. <https://www.schuhkurier.de/2020/schuhe24-startet-juwelier-plattform-67400.html> (Zugriff am 28.04.2020).
- NEUS, W. (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht. 6., überarb. und erw. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen.
- NEW BALANCE ATHLETIC SHOES (UK) LTD. (2021): Stores. <https://www.newbalance.de/de/stores> (Zugriff am 10.02.2021).
- NGAI, E. / GUNASEKARAN, A. (2004): Implementation of EDI in Hong Kong. An empirical analysis. In: Industrial Management & Data Systems, 104 (1): S. 88-100.
- NIKE INC. (2019): Where Nike products are made. <http://manufacturingmap.nikeinc.com/#> (Zugriff am 04.05.2020).

- NIKE INC. (2021): Nike Store suchen. <https://www.nike.com/de/retail?page=1&storesPerPage=15> (Zugriff am 10.02.2021).
- O RIAIN, S. (2004): The politics of mobility in technology-driven commodity chains. Developmental coalitions in the Irish software industry. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 28 (3): S. 642-663.
- O. A. (2016): Produktion stückweise wieder „Made in Germany“. In: *WirtschaftsWoche Online*, erschienen am 24.05.2016. <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/adidas-produktion-stueckweise-wieder-made-in-germany/13637230.html> (Zugriff am 09.03.2019).
- O. A. (2017): schuhe.de kooperiert mit Zalando. In: *Schuhkurier.de*, erschienen am 20.06.2017. <https://www.schuhkurier.de/schuhede-kooperiert-mit-zalando-58153.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- O. A. (2018): Adidas braucht wegen Online-Expansion weniger Verkaufsläden. In: Thomson Reuters, erschienen am 09.04.2018. <https://www.reuters.com/article/deutschland-adidas-idDEKBN1HG0JK> (Zugriff am 22.01.2021).
- O. A. (2020): Aufstieg und Fall der einstigen Schuhmetropole Pirmasens. In: *SWR.de*, erschienen am 01.12.2020. <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/kaiserslautern/wie-pirmasens-eine-schuhstadt-wurde-100.html> (Zugriff am 28.04.2021).
- O. A. (2021): Aus für Produktion bei Peter Kaiser in Pirmasens. In: *SWR.de*, erschienen am 24.02.2021. <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/kaiserslautern/glaebigerversammlung-entscheidet-ueber-zukunft-von-peter-kaiser-100.html> (Zugriff am 28.04.2021).
- OLIVER, R. K. / WEBBER, M. D. (1982): *Supply Chain Management. Logistics catches up with strategy*. In: CHRISTOPHER, M. (Hrsg.): *Logistics: The strategic issues*. Erstveröffentlichung. Chapman and Hall, London: S. 63-75.
- OTTE, G. (2005): Entwicklung und Test einer integrativen Typologie der Lebensführung für die Bundesrepublik Deutschland/Construction and Test of an Integrative Lifestyle-Typology for Germany. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 34 (6): S. 442-467.
- OTTE, G. (2013): *Die Lebensführungstypologie von Gunnar Otte. Hinweise zur Datenerhebung und Personenklassifikation*. Philipps-Universität Marburg. http://www.zap-bochum.de/content/otte_lft-11.pdf (Zugriff am 20.03.2019).
- OTTO GROUP (2020): *Geschäftsbericht 2019/20*. https://www.ottogroup.com/wLayout/wGlobal/scripts/php/forceDownloadCheckPermission.php?document=/media/docs/de/geschaeftsbericht/Otto_Group_Geschaeftsbericht_2019_20_DE.pdf (Zugriff am 02.06.2021).
- PANANOND, P. / GEREFFI, G. / PEDERSEN, T. (2020): An integrative typology of global strategy and global value chains. The management and organization of cross-border activities. In: *Global Strategy Journal*, 10 (3): S. 421-443.

- PARKER, A. J. (1991): Consumer attitudes to the retail environment. A Case study of the city centre. In: HEINRITZ, G. (Hrsg.): The attraction of retail locations. IGU-Symposium, 5. - 8. August 1991. Laßleben, Kallmünz/Regensburg: S. 155-172.
- PASSENHEIM, O. (2003): Multi-Channel-Retailing. Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes zur Integration des Internet als Absatzkanal im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. 1. Aufl. Hampp, Mering.
- PATCHA, K. K. (2009): Agile EDI framework for B2B applications. In: IEEE (Hrsg.): International Conference on Advances in Recent Technologies in Communication and Computing: S. 1–3 (<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5328107>, Zugriff am 02.06.2021).
- PESECH, J. (2010): Marketing. 2. überarb. Aufl. UTB GmbH, Stuttgart.
- PETERS, K. / ALBERS, S. / SCHÄFERS, B. (2008): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht. Working Paper, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Kiel. <http://hdl.handle.net/10419/27677> (Zugriff am 16.05.2022).
- PFEIFFER, B. (2015): „Upgrading“ in Wertschöpfungsketten – Global und Regional? GIGA Focus-Reihen (8). https://pure.giga-hamburg.de/ws/files/24404217/gf_global_1508.pdf (Zugriff am 02.06.2021).
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, 42 (2): S. 267-284.
- PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 5., aktualisierte Aufl. Gabler, Wiesbaden.
- PIEPER, A. (2015): Wo der Schuh drückt. Auswirkungen des globalen Schuhhandels auf Preise Löhne und Arbeitsbedingungen. Südwind Institut. <https://www.suedwindinstitut.de/files/Suedwind/Publikationen/2015/2015-17%20FS%20Wo%20der%20Schuh%20drueckt.pdf> (Zugriff am 24.05.2022).
- PÖCHHACKER-TRÖSCHER, G. / SCHERK, J. / WAGNER, K. (2017): Global Value Chains. Arbeitsteilung in internationalen Wertschöpfungsketten. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie Österreich. https://www.bmvit.gv.at/innovation/downloads/global_value_chains.pdf (Zugriff am 29.03.2018).
- PONTE, S. / GIBBON, P. (2005): Quality standards, conventions and the governance of global value chains. In: Economy and Society, 34 (1): S. 1-31.
- POPP, M. (2020): Wer kauft wo? Die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten. In: NEIBERGER, C. / HAHN, B. (Hrsg.): Geographische Handelsforschung. 1. Aufl. Springer Spektrum, Berlin: S. 75-87.
- PORTER, M. E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Free Press, New York, N.Y.

- PORTER, M. E. (2001): Strategy and the internet. In: Harvard Business Review, 79 (3): S. 62-78, 164.
- PORTER, M. E. / HEPPELMANN, J. E. (2014): How smart, connected products are transforming competition. In: Harvard Business Review, 92 (11): S. 64-88.
- POWELL, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy. Network forms of organization. In: CUMMINGS, L. L. / STAW, B. M. (Hrsg.): Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews. Jai Press, Greenwich, Conn., London: S. 295-336.
- PUMA SE (2014): Geschäftsbericht 2013. <https://about.puma.com/-/media/files/pdf/reportings/gb-2013.ashx> (Zugriff am 23.09.2020).
- PUMA SE (2015): Geschäftsbericht 2014. https://about.puma.com/-/media/files/pdf/reportings/puma_geschaeftsbericht_2014.ashx (Zugriff am 23.09.2020).
- PUMA SE (2018): Pumas Chronik. <https://about.puma.com/de-de/this-is-puma/history> (Zugriff am 04.05.2020).
- PUMA SE (2020a): Geschäftsbericht 2019. https://about.puma.com/-/media/files/pdf/puma_geschaeftsbericht_2019.ashx (Zugriff am 04.05.2020).
- PUMA SE (2020b): PUMA Global Core Factory List 2019. https://about.puma.com/-/media/files/pdf/sustainability/social/puma-global-core-fty-list-2020_update-2020330.ashx (Zugriff am 05.05.2020).
- PUMA SE (2021): Storelocator. <https://about.puma.com/de-de/storelocator> (Zugriff am 10.02.2021).
- PURCELL, F. / TOLAND, J. (2004): Electronic commerce for the South Pacific. A review of e-readiness. In: Electronic Commerce Research, 4 (3): S. 241-262.
- PWC (2017): Total Retail 2017. Wie Amazon das Kaufverhalten nachhaltig verändert. <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/totalretail-2017-amazon.pdf> (Zugriff am 19.02.2021).
- RABELLOTTI, R. (2001): The effect of globalisation on industrial districts in Italy. The case of Brenta. IDS working paper, Nr. 144. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/3909/Wp144.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Zugriff am 02.06.2021).
- RABELLOTTI, R. (2004): How globalisation affects Italian industrial districts. The case of Brenta. In: SCHMITZ, H. (Hrsg.): Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton: S. 140-173.
- RACHINGER, M. / RAUTER, R. / MÜLLER, C. / VORRABER, W. / SCHIRGI, E. (2019): Digitalization and its influence on business model innovation. In: Journal of Manufacturing Technology Management, 30 (8): S. 1143-1160.
- RAHMAN, O. (2018): Online consumer choice: Footwear design and visual presentation. In: Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, 10 (4): S. 1-19.

- RAIKES, P. / FRIIS JENSEN, M. / PONTE, S. (2000): Global commodity chain analysis and the French filière approach. Comparison and critique. In: *Economy and Society*, 29 (3): S. 390-417.
- RASEL, F. (2016): ICT and global sourcing – evidence for German manufacturing and service firms. In: *Economics of Innovation and New Technology*, 26 (7): S. 634-660.
- RECKWITZ, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken/Basic Elements of a Theory of Social Practices. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 32 (4): S. 273.
- REHNBERG, M. / PONTE, S. (2018): From smiling to smirking? 3D printing, upgrading and the restructuring of global value chains. In: *Global Networks*, 18 (1): S. 57-80.
- REICHERTZ, J. (2016): *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung.* Springer VS, Wiesbaden.
- REINECKE, J. (2014): Grundlagen der standardisierten Befragung. In: BAUR, N. / BLASIUS, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Springer VS, Wiesbaden: S. 601-618.
- REN, F. / KWAN, M.-P. (2009): The impact of geographic context on e-shopping behavior. In: *Environment and Planning B: Planning and Design*, 36 (2): S. 262-278.
- RENTMEISTER, B. (2001): Lokale Produktionssysteme der italienischen Schuhindustrie. Das Beispiel des Industriedistrikts Riviera del Brenta. In: *Geographische Rundschau*, 53 (4): S. 34-39.
- REZABAKHSH, B. / BORNEMANN, D. / HANSEN, U. / SCHRADER, U. (2006): Consumer Power. A Comparison of the Old Economy and the Internet Economy. In: *Journal of Consumer Policy*, 29 (1): S. 3-36.
- RITZER, U. (2017): Sportgeschäfte empören sich über Adidas. In: *sueddeutsche.de*, erschienen am 06.12.2017. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nationaltrikotsportgeschaeft-empoeeren-sich-ueber-adidas-1.3778923> (Zugriff am 21.05.2018).
- ROBINSON, H. / DALL'OLMO RILEY, F. / RETTIE, R. / ROLLS-WILLSON, G. (2007): The role of situational variables in online grocery shopping in the UK. In: *The Marketing Review*, 7 (1): S. 89-106.
- RUDOLPH, T. (2006): Transformation von Geschäftsmodellen im Handel. Reintermediation und Disintermediation. In: BELZ, C. / BIEGER, T. (Hrsg.): *Customer value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. 2., aktualisierte Aufl.* mi-Fachverlag, Thexis, Landsberg am Lech, St. Gallen: S. 415-421.
- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2020a): Beratung Mitgliederservice, Unternehmensberatung und -entwicklung. <https://www.sabu-verbundgruppe.de/unternehmensberatung/> (Zugriff am 07.04.2020).
- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2020b): Das Konditionenprogramm. <https://www.sabu-verbundgruppe.de/konditionen-programm/> (Zugriff am 07.04.2020).
- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2020c): Orderrunden. <https://www.sabu-verbundgruppe.de/orderrunden/> (Zugriff am 07.04.2020).

- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2020d): Sabu.de. Die schönsten Schuhe in Ihrer Umgebung finden. www.sabu.de (Zugriff am 15.04.2020).
- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2020e): Zentralregulierung und mehr ... <https://www.sabu-verbundgruppe.de/rsb-bank/> (Zugriff am 07.04.2020).
- SABU SCHUH & MARKETING GMBH (2021): Zahlen / Daten / Fakten. Die SABU Schuh & Marketing GmbH im Überblick. <https://www.sabu-verbundgruppe.de/zahlen-daten-fakten/> (Zugriff am 17.06.2021).
- SAKUDA, L. O. / FLEURY, A. (2012): Global value chains, global production networks: towards global netChains synthesis? Centre for International Manufacturing, University of Cambridge's Institute for Manufacturing. http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/CIM_2012_Sym_Proceedings_for_web.pdf (Zugriff am 19.04.2017).
- SALAMANDER DEUTSCHLAND GMBH & Co. KG (2021): Salamander Historie. <https://www.salamander.de/historie> (Zugriff am 24.07.2021).
- SALEWSKI, P. (2014): ANWR Group übernimmt Mücke. In: Schuhkurier.de, erschienen am 30.05.2014. <https://www.schuhkurier.de/anwr-group-uebernimmt-muecke-44355.html> (Zugriff am 10.04.2020).
- SALEWSKI, P. (2018): schuhe.de verkauft über Amazon. In: Schuhkurier.de, erschienen am 04.05.2018. <https://www.schuhkurier.de/schuhede-verkauft-ueber-amazon-62691.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- SANKTJOHANSER, J. (2014): Händlermarkenpositionierung und vertikale Wertschöpfung. In: REINARTZ, W. / KÄUFERLE, M. (Hrsg.): Wertschöpfung im Handel. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart: S. 102-121.
- SARKAR, M. B. / BUTLER, B. / STEINFELD, C. (1995): Intermediaries and Cybermediaries. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1 (3). o. S.
- SARKAR, M. B. / BUTLER, B. / STEINFELD, C. (1998): Cybermediaries in electronic marketspace. Toward Theory Building. In: *Journal of Business Research*, 41 (3): S. 215-221.
- SASHI, C. M. (2012): Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. In: *Management Decision*, 50 (2): S. 253-272.
- SASSON, A. / JOHNSON, J. C. (2016): The 3D printing order. Variability, supercenters and supply chain reconfigurations. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (1): S. 82-94.
- SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion. *Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*. Wiss. Buchges, Darmstadt.
- SCHAMP, E. W. (2005): Decline of the district, renewal of firms. An evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. In: *Environment and Planning A*, 37 (4): S. 617-634.
- SCHAMP, E. W. (2007): Denkstile in der deutschen Wirtschaftsgeographie. Aktuelle Umbrüche seit 1970. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 51 (3-4): S. 238-252.

- SCHAMP, E. W. (2008): Globale Wertschöpfungsketten. Umbau von Nord-Süd-Beziehungen in der Weltwirtschaft. In: *Geographische Rundschau*, 60 (9): S. 4-11.
- SCHAMP, E. W. (2012): Constructing a global centre for competence from local knowledge. The case of Pirmasens. In: *Urbani izziv*, 23 (supplement 1): S. 94-103.
- SCHAMP, E. W. (2016): Fashion industries on the move. Spatial restructuring of the footwear sector in the enlarged European Union. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 60 (4): S. 155-170.
- SCHATZKI, T. R. (1996): *Social practices. A Wittgensteinian approach to human activity and the social.* Digitally printed version. Cambridge University Press, Cambridge.
- SCHMITZ, H. (2006): Learning and earning in global garment and footwear chains. In: *The European Journal of Development Research*, 18 (4): S. 546-571.
- SCHMITZ, H. / KNORRINGA, P. (2000): Learning from global buyers. In: *Journal of Development Studies*, 37 (2): S. 177-205.
- SCHNELL, R. / HILL, P. B. / ESSER, E. (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9., aktualisierte Aufl. Oldenbourg, München.
- SCHUHE24.DE (2020): Schuhe24-Gruppe plant höheren Umsatz. <https://www.schuhe24.de/MaGazin/Behind-the-Scenes/Schuhe24-Gruppe-plant-hoeheren-Umsatz> (Zugriff am 31.07.2021).
- SCHUHE24.DE (2021): Über uns. <https://www.schuhe24.de/UEber-Uns> (Zugriff am 30.07.2021).
- SCHWARZ, E. (2017): Im Internet bestellen, beim Händler kaufen. In: FAZ.net, erschienen am 14.03.2017. <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/schuhe-online-kaufen-mit-unternehmen-der-anwr-group-14923359.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- SEN, R. / KING, R. C. (2003): Revisit the debate on Intermediation, Disintermediation and Reintermediation due to e-commerce. In: *Electronic Markets*, 13 (2): S. 153-162.
- SHAN, S. / HUA, F. / ZENG, Q. (2010): B2C e-commerce consumer decision-making model based on perceived benefit and perceived risk. In: IEEE (Hrsg.): *International Conference on E-Business and E-Government*: S. 2222–2225. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.561> (Zugriff am 16.05.2022).
- SHIH, S. (1992): Empowering technology - making your life easier. Acer's Report. o. S.
- SHONIREGUN, C. A. (2004): Is cybermediation really the future or risk? In: *International Journal of Electronic Business*, 2 (6): S. 644-673.
- SHOVE, E. / PANTZAR, M. / WATSON, M. (2012): *The dynamics of social practice. Everyday life and how it changes.* SAGE, Los Angeles.
- SINAI, T. / WALDFOGEL, J. (2004): Geography and the internet. Is the Internet a substitute or a complement for cities? In: *Journal of Urban Economics*, 56 (1): S. 1-24.
- SKOP, P. (2011): Deichmann-Gruppe an Snipes beteiligt. In: *SchuhMarkt-News.de*, erschienen am 13.07.2011. <https://www.schuhmarkt-news.de/handel/13-07-2011-deichmann-gruppe-an-snipes-beteiligt/> (Zugriff am 27.04.2020).

- SKOP, P. (2015): Adidas liefert für Zalando. In: SchuhMarkt-News.de, erschienen am 01.12.2015. <https://www.schuhmarkt-news.de/business/unternehmen/01-12-2015-adidas-liefert-fuer-zalando/> (Zugriff am 29.04.2020).
- SKOP, P. (2017): Insolvenzverfahren über Leiser eröffnet. In: SchuhMarkt-News.de, erschienen am 29.05.2017. <https://www.schuhmarkt-news.de/handel/unternehmen/29-05-2017-insolvenzverfahren-ueber-leiser-eroeffnet/> (Zugriff am 28.04.2020).
- SKOP, P. (2019): Zalando bündelt Eigenmarkenprogramm. In: SchuhMarkt-News.de, erschienen am 15.03.2019. <https://www.schuhmarkt-news.de/handel/e-commerce/15-03-2019-zalando-buendelt-eigenmarkenprogramm/> (Zugriff am 05.10.2020).
- SKOP, P. (2019): Görtz übernimmt Roland-Filialen. In: SchuhMarkt-News.de, erschienen am 12.09.2019. <https://www.schuhmarkt-news.de/handel/unternehmen/12-09-2019-goertz-uebernimmt-roland-filialen/> (Zugriff am 28.04.2020).
- SKOP, P. (2020): ANWR veröffentlicht Lieferanten-Ranking. In: SchuhMarkt-News.de, erschienen am 04.03.2020. <https://www.schuhmarkt-news.de/business/organisationen/04-03-2020-anwr-veroeffentlicht-lieferanten-ranking/?type=98&cHash=24bf5081d6c446a3b326e137c5c0041a> (Zugriff am 28.04.2020).
- SMITH, A. (1776): An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Web-Dokument der Goldsmiths' Library, University of London, London.
- SPLENDID RESEARCH (2020): Top 10 Sneaker. Eine repräsentative Umfrage unter 1.508 Deutschen zum Thema Sneaker. <https://www.splendid-research.com/de/top10-sneaker.html> (Zugriff am 01.03.2021).
- STADT AACHEN FB 02/3 STATISTIK UND STADTFORSCHUNG (2019): Einwohnerstatistik (XLSX) 30.06.2019. <http://offenedaten.aachen.de/dataset/einwohnerstatistik#> (Zugriff am 22.07.2019).
- STADT KÖLN (2016): Adidas schließt Flagship-Store auf der Schildergasse. https://www.koeln.de/koeln/einkaufen/adidas-schliesst-store-auf-der-schildergasse_988968.html (Zugriff am 09.03.2021).
- STADT PIRMASENS (2019): Mit dem „smarten Schuh“ will Pirmasens 5G erlebbar machen. http://www.pirmasens.de/dante-cms/41578/5G_Innovationswettbewerbs.html (Zugriff am 04.02.2020).
- STALLKAMP, M. / SCHOTTER, A. P. J. (2019): Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. In: Global Strategy Journal, 19 (1): S. 243.
- STALLMANN, F. / WEGNER, U. (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- STAMM, A. (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung. https://www.die-gdi.de/uploads/media/Wertschoepfungsketten_entwicklungspolitisch_gestalten.pdf (Zugriff am 26.02.2018).
- STATISTA CONSUMER MARKET OUTLOOK (2020): Footwear Report 2020. <https://www.statista.com/download/MTYyMjY0ODM2MSMjMTI3NDEwMyMjNTU0ODUjIzEjI251bGwjl1N0dWR5> (Zugriff am 01.03.2021).

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020a): Computer- und Internetnutzung im ersten Quartal des jeweiligen Jahres von Personen ab 10 Jahren. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/IT-Nutzung/Tabellen/zeitvergleich-computernutzung-ikt.html;jsessionid=B9F91337164DA6C3A265C7485531524D.internet711> (Zugriff am 15.02.2021).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020b): Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Handel: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige. Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (45341-0001). Einzelhandel mit Schuhen 2005-2018. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1606741358638&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswahlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=45341-0001&auswahltext=&wertauswahl=302&wertauswahl=1262&wertauswahl=1258&wertauswahl=55&wertauswahl=553&wertauswahl=1273&wertauswahl=48&wertauswahl=11&wertauswahl=1261&wertauswahl=1155&wertauswahl=1264&wertauswahl=1376&wertauswahl=1263&wertauswahl=1040&wertauswahl=1328&wertauswahl=1329&wertauswahl=1330&wertauswahl=1331&wertauswahl=1332&wertauswahl=314&wertauswahl=1326&wertauswahl=1333&wertauswahl=1334&wertauswahl=1335&wertauswahl=1337&wertauswahl=1338&wertauswahl=1030&wertauswahl=1275&wertauswahl=567&wertauswahl=1270&wertauswahl=697&wertauswahl=1268&wertauswahl=1257&wertauswahl=570&wertauswahl=1255&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb> (Zugriff am 30.11.2020).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2021a): Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen 1994, 1996 - 2001 nach wirtschaftlicher Gliederung (GKZ 1993 & GKZ 2003). Datenanfrage per Email (Statistisches Bundesamt) am 21.06.2021.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2021b): Umsatzsteuerpflichtige, Steuerbarer Umsatz, Umsatzsteuer (Vor Anmeldungen). Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 1-5-Steller Hierarchie). <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1624286863404&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswahlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=73311-0002&auswahltext=&wertauswahl=974&wertauswahl=975&wertauswahl=976&wertauswahl=978&wertauswahl=977&wertauswahl=979&wertauswahl=980&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb> (Zugriff am 21.06.2021).
- STEINKE, P. (2019): schuhe.de kooperiert mit Mirapodo. In: Schuhkurier.de, erschienen am 30.06.2019. <https://www.schuhkurier.de/schuhede-kooperiert-mit-mirapodo-65521.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- STEINKE, P. (2019): schuhe.de kooperiert mit Check24. In: Schuhkurier.de, erschienen am 24.10.2019. <https://www.schuhkurier.de/schuhede-kooperiert-mit-check24-66228.html> (Zugriff am 08.04.2020).
- STEINKE, P. (2019): Schuhhaus Kay beantragt Insolvenzverfahren in Eigenregie. In: Schuhkurier.de, erschienen am 26.11.2019. <https://www.schuhkurier.de/>

- schuhhaus-kay-beantragt-insolvenzverfahren-in-eigenregie-66419.html (Zugriff am 28.04.2020).
- STRANGE, R. / ZUCHELLA, A. (2017): Industry 4.0, global value chains and international business. In: *Multinational Business Review*, 25 (3): S. 174-184.
- STRASSER, J. / DANNENBERG, P. / KULKE, E. (2013): Temporary resource availability and quality constraints in the global leather value chain – The impact of the festival of sacrifice on the leather industry in Bangladesh. In: *Applied Geography*, 45: S. 410-419.
- STURGEON, T. J. (2008): From commodity chains to value chains. Interdisciplinary theory building in an age of globalization. In: BAIR, J. (Hrsg.): *Frontiers of commodity chain research*. Stanford University Press, Stanford: S. 110-135.
- SUNLEY, P. (2008): Relational economic geography: a partial understanding or a new paradigm? In: *Economic Geography*, 84 (1): S. 1-26.
- SWINYARD, W. R. / SMITH, S. M. (2003): Why people (don't) shop online. A lifestyle study of the internet consumer. In: *Psychology and Marketing*, 20 (7): S. 567-597.
- TAPLIN, I. M. (1994): Strategic reorientations of U.S. apparel firms. In: GEREFFI, G. / KORZENIEWICZ, M. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Praeger, Westport, Conn: S. 205-222.
- TAYLOR, D. H. (2009): An application of value stream management to the improvement of a global supply chain. A case study in the footwear industry. In: *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12 (1): S. 45-62.
- TEJADA, P. / SANTOS, F. J. / GUZMÁN, J. (2011): Applicability of global value chains analysis to tourism. Issues of governance and upgrading. In: *The Service Industries Journal*, 31 (10): S. 1627-1643.
- TEO, T. S. / WANG, P. / LEONG, C. H. (2004): Understanding online shopping behaviour using a transaction cost economics approach. In: *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 1 (1): S. 62-84.
- TEPE, M. (2015): *Die Organisation von Wertschöpfungsketten in räumlicher Perspektive*. Universität Vechta - Vechtaer Studien zur Geographie Band 5, Vechta.
- TOFFEL, M. W. / MCNEELY, E. / PREBLE, M. (2019): *New Balance: Managing orders and working conditions*. Harvard Business School Case 619-002. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55485> (Zugriff am 29.09.2020).
- TROPF, T. (2016): Adidas und Nike verärgern Fachhändler. In: *Augsburger-Allgemeine.de*, erschienen am 30.03.2016. <https://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Adidas-und-Nike-veraergern-Fachhaendler-id37351477.html> (Zugriff am 21.05.2018).
- TSAY, A. A. / AGRAWAL, N. (2004): Channel conflict and coordination in the e-commerce age. In: *Production and Operations Management*, 13 (1): S. 93-110.

- TURBAN, M. (2014): Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung. Fachhochschule Düsseldorf. <http://hdl.handle.net/10419/103947> (Zugriff am 24.05.2022).
- U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION / NIKE INC. (2019): FORM 10-K Nike, Inc. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320187/000032018719000051/nke-531201910k.htm#s8F621CB5D1F0512EA9B017172B722985> (Zugriff am 05.05.2020).
- UKOBITZ, D. / FAULLANT, R. (2021): Leveraging 3D Printing Technologies: The Case of Mexico's Footwear Industry. In: *Research-Technology Management*, 64 (2): S. 20-30.
- UNCTAD (2019): Digital economy report 2019. Value creation and capture: implications for developing countries. United Nations, Geneva.
- UNCTAD (2020): International production beyond the pandemic. 30th anniversary edition. United Nations, Geneva, New York.
- UNDER ARMOUR INC. (2020): Annual Report 2019. <https://underarmourinc.gcs-web.com/static-files/b008e576-1645-4250-bf7c-d4baa84aba10> (Zugriff am 06.05.2020).
- UNDER ARMOUR INC. (2021): Store-Locator. <https://www.underarmour.de/en-de/store-locator> (Zugriff am 10.02.2021).
- UNRUH, G. / KIRON, D. (2017): Digital Transformation on Purpose. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (Zugriff am 13.02.2021).
- VAN ALSTYNE, M. W. / PARKER, G. / CHOUDARY, S. P. (2016): Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. In: *Harvard Business Review*, 94 (4): S. 54-62.
- WALSH, G. / DESENISS, A. / KILIAN, T. (2020): *Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- WALTER, B. (2007): *Intermediation und Digitalisierung. Ein ökonomisches Konzept am Beispiel der konvergenten Medienbranche*. 1. Aufl. DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- WANG, C. / LENG, M. / LIANG, L. (2018): Choosing an online retail channel for a manufacturer. Direct sales or consignment? In: *International Journal of Production Economics*, 195: S. 338-358.
- WANG, C. / ZHANG, P. (2012): The evolution of social commerce. The people, business, technology, and information dimensions. In: *Communications of the Association for Information Systems*, 31 (5): S. 105-127.
- WEIBER, R. (2002): *Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- WEICHBOLD, M. (2014): Pretest. In: BAUR, N. / BLASIUS, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden: S. 299-304.
- WEILL, P. / WOERNER, S. L. (2015): Thriving in an increasingly digital ecosystem. In: MIT Sloan Management Review, 56 (4): S. 27-34.
- WEINBERG, P. (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten. Schöningh, Paderborn.
- WEISHAUP, G. (2011): Die Deichmann-Dynastie setzt auf China. In: Handelsblatt.com, erschienen am 05.02.2011. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/schuhhaendler-die-deichmann-dynastie-setzt-auf-china/3824070.html> (Zugriff am 03.10.2020).
- WEN, H. / YANG, D. Y.-R. (2010): The Missing Link between Technological Standards and Value-Chain Governance. The Case of Patent-Distribution Strategies in the Mobile-Communication Industry. In: Environment and Planning A, 42 (9): S. 2109-2130.
- WEUTHEN, J. (2019): Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / TÄUBER, T. / ACCENTURE GMBH (Hrsg.): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. 1. Aufl. Springer Gabler: S. 107-134.
- WIEGANDT, C.-C. / BAUMGART, S. / HANGEBRUCH, N. / HOLTERMANN, L. / KRAJEWSKI, C. / MENSING, M. / NEIBERGER, C. / OSTERHAGE, F. / TEXIER-AST, V. / ZEHNER, K. / ZUCKNIK, B. (2018): Determinanten des Online-Einkaufs – eine empirische Studie in sechs nordrhein-westfälischen Stadtregionen. In: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 76 (3): S. 247-265.
- WILD, M. (2019): Seamless Shopping – komplett digital, über alle Kanäle hinweg – ein Fallbeispiel. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / TÄUBER, T. / ACCENTURE GMBH (Hrsg.): Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. 1. Aufl. Springer Gabler: S. 345-356.
- WILHELM, S. (2018): Schuhe24.de verkauft lokale Sortimente - und keiner merkt's. In: Etailment.de, erschienen am 29.05.2018. <https://etailment.de/news/stories/Schuhhandel-Schuhe24.de-verkauft-lokale-Sortimente---und-keiner-merchts-21298> (Zugriff am 08.04.2020).
- WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications. A study of the economics of internal organization. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-cost economics. The governance of contractual relations. In: The Journal of Law and Economics, 22 (2): S. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, 87 (3): S. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. Macmillan USA, New York, NY.

- WILLIAMSON, O. E. (1990): Economic organization. Firms, markets and policy control. Reprint. Harvester Wheatsheaf, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36 (2): S. 269-296.
- WINTER, J. (2017): Europa und die Plattformökonomie - Wie datengetriebene Geschäftsmodelle Wertschöpfungsketten verändern. In: BRUHN, M. / HADWICH, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden: S. 71-112.
- WITTKOP, A. M. / ZULAUF, K. / WAGNER, R. (2017): How digitalization changes the internationalization of entrepreneurial firms: theoretical considerations and empirical evidence. In: ZBUCHEA, A. (Hrsg.): Entrepreneurs. Entrepreneurship: Challenges and Opportunities in the 21st Century. Tritonic Publishing, Bukarest: S. 38-50.
- WITTPAHL, V. (2017): Vorwort. In: WITTPAHL, V. (Hrsg.): Digitalisierung. Bildung | Technik | Innovation. Springer: S. 5-7.
- WÖHE, G. / DÖRING, U. / BRÖSEL, G. (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarbeitete und aktualisierte Aufl. Verlag Franz Vahlen, München.
- WOLF, T. / STROHSCHEN, J.-H. (2018): Digitalisierung. Definition und Reife. In: Informatik-Spektrum, 41 (1): S. 56-64.
- WOLFF, S. (2017): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. V. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Originalausgabe, 12. Aufl. rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg: S. 334-349.
- WOLTERS, U. J. (2016): Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption. Warum viele Händler ihr Geschäftsmodell massiv verändern müssen, wenn sie nicht scheitern wollen. In: HEINEMANN, G. / GEHRCKENS, H. M. / WOLTERS, U. J. (Hrsg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden: S. 29-48.
- WOODSIDE, A. G. / TRAPPEY, R. J. (1992): Finding out why customers shop your store and buy your brand. Automatic cognitive processing models of primary choice. In: Journal of Advertising Research, 32 (6): S. 59-78.
- WORTMANN SCHUH-HOLDING KG (2020): S.Oliver. Real fashion for real people. <https://www.wortmann-group.com/de/marken/s-oliver> (Zugriff am 27.04.2020).
- WRIGLEY, N. / LOWE, M. / CURRAH, A. (2002): Retailing and e-tailing. In: Urban Geography, 23 (2): S. 180-197.
- WU, S.-I. (2003): The relationship between consumer characteristics and attitude toward online shopping. In: Marketing Intelligence & Planning, 21 (1): S. 37-44.

- XIONG, Y. / YAN, W. / FERNANDES, K. / XIONG, Z.-K. / GUO, N. (2012): "Bricks vs. Clicks". The impact of manufacturer encroachment with a dealer leasing and selling of durable goods. In: *European Journal of Operational Research*, 217 (1): S. 75-83.
- YAN, W. / XIONG, Y. / CHU, J. / LI, G. / XIONG, Z. (2018): Clicks versus Bricks. The role of durability in marketing channel strategy of durable goods manufacturers. In: *European Journal of Operational Research*, 265 (3): S. 909-918.
- YANG, C. C. / KWOK, S. H. / YIP, M. (2002): Image browsing for infomediaries. In: IEEE (Hrsg.): *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*: S. 2693–2699 (<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=994209>, Zugriff am 02.06.2021).
- YEUNG, G. (2016): The operation of global production networks (GPNs) 2.0 and methodological constraints. In: *Geoforum*, 75: S. 265-269.
- ZALANDO SE (2017): Integrated Commerce. Zalando kooperiert mit Schuhe.de und Tommy Hilfiger für eine Vernetzung von online und offline. <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/integrated-commerce-zalando-kooperiert-mit-schuhede-und-tommy-hilfiger-fuer-eine> (Zugriff am 29.04.2020).
- ZALANDO SE (2020a): Geschäftsbericht 2019. https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_Geschaeftsbericht_2019.pdf (Zugriff am 18.04.2020).
- ZALANDO SE (2020b): Unsere Beschaffungspartner für Eigenmarken. Transparenz als Treiber für Veränderung. <https://corporate.zalando.com/de/nachhaltigkeit/unsere-beschaffungspartner-fuer-eigenmarken> (Zugriff am 05.10.2020).
- ZALANDO SE (2020c): Zalandos Plattformstrategie. <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/zalandos-plattformstrategie> (Zugriff am 29.04.2020).
- ZALANDO SE (2021): Zalando erwartet bis 2025 mehr als 30 Milliarden Euro GMV. Pressemitteilung erschienen am 16.03.2021. <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/news-storys/zalando-erwartet-bis-2025-mehr-als-30-milliarden-euro-gmv> (Zugriff am 27.04.2021).
- ZALANDO STORES (2021): Deine Stadt - Dein Zalando Outlet. <https://www.zalando-outlet.de/outlets/> (Zugriff am 17.04.2021).
- ZENTES, J. (2012): Vertikale Integration. In: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. / SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb*. 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Wiesbaden: S. 89-102.
- ZENTES, J. / SCHRAMM-KLEIN, H. (2012): Supply Chain Management und Warenwirtschaftssysteme. In: ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. / SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb*. 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Wiesbaden: S. 815-830.
- ZHONGQI, L. / SHUIYING, W. (2005): The strength of weak ties and issues of embeddedness. A review of Granovetter's theories on social network and organization. In: *Canadian Social Science*, 1 (3): S. 101-104.

Verzeichnis der Anhänge

Anhang A: Experteninterviews: Gesprächsthemen und Leitfragen – Industrie..	276
Anhang B: Experteninterviews: Gesprächsthemen und Leitfragen – Handel	278
Anhang C: Lebensführungstypen nach OTTE	280
Anhang D: Konsumentenbefragung – Fragebogen	281

Anhang A: Experteninterviews: Gesprächsthemen und Leitfragen – Industrie

Konkrete Fragenauswahl von Gesprächspartnern und Unternehmen abhängig.

1	<p>Gesprächsbeginn</p> <p><i>Person Vorname Nachname</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen Sie die derzeitige Verfassung der deutschen Schuhbranche?
2	<p>Produktion</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Wertschöpfungskette eines UNTERNEHMEN-Schuhs? • Herstellung: Eigene Produktionsstätten? Zulieferer? Wo? Qualität? 3D-Druck? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie schnell entsteht ein Schuh? ○ Bedeutet dies, möglichst viele Geschäftsbereiche bei sich zu behalten? (Design, Beschaffung & Produktion (Teile), Einkauf, Produktion (Fertigstellung), Logistik, Marketing, Vertrieb?) ○ Beziehung zu Zulieferern?
3	<p>Handelspartner & Digitalisierung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenwert des klassischen stationären Handels für UNTERNEHMEN? • Einschätzung zur Digitalisierung im Handel? • Ablauf eines Informations-/Bestellvorgangs? <ul style="list-style-type: none"> ○ Elektronischer Datenaustausch (EDI) zum Handel (nötig)? Nutzen Sie EDI? ○ Digitale Regalverlängerung? ○ Höhere Kollektionen/Jahr erwünscht? ○ Digitale Standards/Vorgaben? • Probleme mit Handel? Kundendaten? Thema Pricing? Vorgaben? • Unterstützungsangebot für Handel, z.B. „E-Learning“? • Welche Beziehung hat UNTERNEHMEN zu Einkaufsvereinigungen?
4	<p>Digitalisierung & Eigenvertrieb</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Besitz eigener stationärer Geschäfte, wie MonoMarkenStore-Konzepte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie erfolgreich? Warum hat man eigene Geschäfte etabliert/nicht etabliert? • Besitz und zeitliche Einschätzung zur Einführung eines Online-Shops? Wie erfolgreich? • Verhältnis: Stationärer Verkauf (Handel/eigene Geschäfte) vs. Online-Verkauf? • Konkrete Vorteile durch einen eigenen Online-Shop? Gewinnmargen höher? Transaktionskosten? Exklusivität? • Absehbare Grenze für Online-Handel?
5	<p>Digitalisierung & Kundenkontakt</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erfolgt Kundendatenbeschaffung? Mehr/bessere Chancen auf Kundeninformationen durch Online-Shop? • Wie ist Rückmeldung der Konsumenten zu eigenem Online-Shop? <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorteile (Preis, Lieferung, Qualität)?

6	Beziehung zum Handel
	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zum Handel? Einfluss des eigenen Online-Shops? • Ist bei den (Partner-)Händlern das Phänomen des eigenen Online-Shops spürbar? <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Gegenstrategien vom Handel? Händler-Marktplätze wie Amazon, Zalando, Schuhe24.de? ○ Digitale Regalverlängerung? ○ Neue Machtverhältnisse in WSK • Rolle von Plattformen wie Amazon, Zalando, Schuhe 24.de? Kooperationen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Absatzmenge mit Amazon & Zalando? ○ Beziehung zwischen Plattformen und stationärem Handel? Veränderung des Stellenwerts dieser Akteure? ○ Plattformen in Zukunft mehr B2B-Plattformen?
7	Beziehung zu Zulieferern
	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen auf vorgelagerte Prozesse (Zulieferer) durch Digitalisierung, z.B. durch eigenen Online-Shop? <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden die Zulieferer von Entwicklungen tangiert? Upgrading? • Änderung der Zusammenarbeit mit Zulieferern? Z.B. Informationsfluss durch eigens erhobene Kundeninformationen? Anpassung bezüglich der Flexibilität nötig?
8	Planungen für die Zukunft
	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielen soziale Medien für UNTERNEHMEN? <ul style="list-style-type: none"> ○ Verkauf über soziale Medien geplant? • Ist eine Loslösung vom Handel durch mehr Direktvertrieb angestrebt? • Welche Machtverhältnisse in WSK mittel- und langfristig angestrebt? • Welche Beziehung zum Handel angestrebt? • Neue Produktionstechnologien, wie 3D-Druck?

Quelle: Eigener Entwurf

Anhang B: Experteninterviews: Gesprächsthemen und Leitfragen – Handel

Konkrete Fragenauswahl von Gesprächspartnern und Unternehmen abhängig.

1	<p>Gesprächsbeginn</p> <p><i>Person Vorname Nachname</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung Person • Aufgaben der Person/des UNTERNEHMENS
2	<p>Schuhbranche – Wertschöpfungskette (ohne konkreten Bezug auf Digitalisierung)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung über derzeitige Verfassung des Schuheinzelhandels? • Unterschiede zwischen Fachhandel und Filialisten? • Verhältnis zwischen Schuhhandel und Industrie? <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualität und Einkaufspreise der Schuhe? • Verhältnis zwischen UNTERNEHMEN und Einkaufsvereinigungen? • Verhältnis zwischen Fachhandel und Plattformen? • Verhältnis zwischen Industrie und Plattformen? • Einschätzung zur eigenen Position in WSK? • [Zweimalige Kollektionsphase im Schuhhandel, Textilbranche als Vorbild?]
3	<p>Digitalisierung <i>im Handel</i></p> <p>Folgende Fragen in Bezug auf die eigene Situation und auf die Branche (Einschätzung zum deutschen Einzelhandel) allgemein:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Strategie: Welche Digitalisierungsstrategie als Einzelhändler? • Beschaffung & Lagerhaltung: „Elektronischer Datenaustausch (EDI)“ mit der Industrie? <ul style="list-style-type: none"> ○ Digitale Warenwirtschaft? RFID? ○ Ablauf einer Warenbestellung bei Hersteller? Eigenes System? Vorgaben/Standards? • Online-Vertrieb: Bisheriger Anteil online und offline? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wieso und wie verkauft UNTERNEHMEN Schuhe online? ○ Wichtigkeit von Online-Marktplätzen wie Amazon, Schuhe.de, Schuhe24.de? • Online-Marketing: Internetauftritt, soziale Medien? Wie wichtig? • Beschaffung von Produktinformationen: Digital? E-Learning-Konzepte? • Sonstiges: Virtual Reality oder Digitale Schauräume (sowohl für Hersteller<->Händler als auch Händler<->Endkunden)?
4	<p>Digitalisierung <i>bei Herstellern</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Phänomen der Vertikalisierung/Disintermediation erkennbar? Seit wann? • Loslösung der Hersteller vom Handel als Einzel- oder als Regelfall? • Ist dieses Phänomen direkt spürbar? Z.B. Exklusivität von Kollektionen? • Konkrete Auswirkungen dieses Phänomen auf den Handel? <ul style="list-style-type: none"> ○ Umsatzeinbußen? Rückgang des Absatzes der Händler? Konsumenten? • Konkrete Gegenstrategien, um die eigene (Vor-)Machtstellung zu erhalten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kooperationen? ○ Wie versucht UNTERNEHMEN, sich unverzichtbar zu machen? Kooperationen?

5	<p>Beziehungen innerhalb der WSK (Digitalisierung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Beziehung zwischen Industrie und Einzelhandel (nachhaltig)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorgaben/Standards? ○ Austausch Kundendaten • Vertikalisierung der WSK auf Kosten des stationären Einzelhandels möglich? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kann die Industrie durch ihre „neuerlangte Unabhängigkeit“ mehr Druck auf den Handel ausüben? • Beziehung Amazon & Zalando vs. Stationärer Handel? Macht zu groß? • Welche Kooperationen werden angestrebt?
6	<p>Planungen für die Zukunft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele strebt UNTERNEHMEN mittel- und langfristig an? • Welche Beziehungen strebt UNTERNEHMEN an? Zu Herstellern? Mittel-/langfristig? • Was muss sich in der Schuhbranche ändern? • Wünsche im Hinblick auf die Beziehung zwischen Händler und Hersteller in Zukunft?

Quelle: Eigener Entwurf

Anhang C: Lebensführungstypen nach OTTE

In der folgenden Tabelle sind die Lebensführungstypen nach OTTE (2005: S. 452) hinsichtlich der Variablen Ausstattungsniveau und Modernität/biographische Perspektive dargestellt. Zur näheren Erläuterung der einzelnen Ausprägungsformen sei auf OTTE (2005: S. 454) verwiesen.

*Ausstattungs-
niveau*

gehoben	1 Konservativ Gehobene	4 Liberal Gehobene	7 Reflexive	
mittel	2 Konventionalisten	5 Aufstiegs- orientierte	8 Hedonisten	
niedrig	3 Traditionelle Arbeiter	6 Heimzentrierte	9 Unterhaltungs- suchende	
	traditional/ biogr. Schließung	teilmmodern/ biogr. Konsolidierung	modern/ biogr. Offenheit	<i>Modernität biogr. Perspektive</i>

Quelle: OTTE 2005: S. 452

Anhang D: Konsumentenbefragung – Fragebogen

Studienprojekt: Schuhkauf online oder offline?

Im Rahmen eines Studienprojektes wird aktuell von der RWTH eine Passantenbefragung zum Thema „Schuhkauf online oder offline?“ durchgeführt. Es wäre nett, wenn Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen würden, um den Fragebogen auszufüllen. Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und bleiben anonym. **Herzlichen Dank für Ihr Mitwirken!**

1) Wozu nutzen Sie das Internet privat? Egal, mit welchem Gerät. [E1]

Ich nutze das Internet, um...	Ja	Nein	Keine Angabe
... Informationen zu suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Emails zu schreiben und zu empfangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Musik zu hören/Mediatheken zu nutzen/Filme & Serien zu streamen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... soziale Medien/Netzwerke zu benutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Online einzukaufen und/oder Tickets (Bahn, Events, Reisen) zu buchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Online Banking zu nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Wie viele Paar Schuhe haben Sie im letzten Jahr eingekauft? Bitte die Anzahl der Produkte (Paare) angeben. Bitte wählen Sie einen Wert zwischen 0 und 100. Falls Sie die Frage nicht beantworten können, geben Sie bitte "999" ein. [E2]

	Anzahl der Produkte im letzten Jahr	
	im Ladengeschäft:	im Internet:
Paar Schuhe		

Denken Sie bitte an Ihren letzten Kauf eines Paares Alltagschuhe für sich selbst.

Hier geht es also um Schuhe, die Sie im Alltag auf der Straße tragen (keine Gummistiefel, spezielle Sportschuhe wie Fußball- oder Skischuhe, Badeschuhe, Hausschuhe, besondere Anlässe wie Hochzeit, etc.). Lassen Sie dabei Einkäufe während des Urlaubs außen vor.

Hinweis: Falls Sie sich nicht an Ihr letztes Paar erinnern, können Sie gerne die Einkaufssituation der aktuell heute getragenen Schuhe heranziehen. Falls Sie mehrere Paare gekauft haben, entscheiden Sie sich bitte für ein Paar nach den oben genannten Kriterien.

3) Welchen Schuh-Typ haben Sie gekauft? [Einfachantwort] [LE1]

Boots/Stiefel/Stiefeletten	<input type="checkbox"/>	Slipper/Ballerinas	<input type="checkbox"/>
Business- und Halbschuhe	<input type="checkbox"/>	Highheels/Pumps	<input type="checkbox"/>
Sneakers/Sportschuhe	<input type="checkbox"/>	Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Offene Schuhe/Sandalen	<input type="checkbox"/>	Sonstige, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>

4) Wo haben Sie dieses Paar eingekauft? [Filter für Frage 6; Einfachantwort] [LE2]

Im Ladengeschäft Im Internet

5) Um welche Marke handelte es sich dabei und in welchem Unternehmen haben Sie das Paar gekauft/bestellt?

Falls Sie die Frage nicht beantworten können, geben Sie bitte "999" ein.

Marke: _____ [LE3a]

Ladengeschäft/Online Shop: _____ [LE3b]

6) Wieso haben Sie Ihren Einkauf dort getätigt? Falls Sie die Frage nicht beantworten können, geben Sie bitte "999" ein. [LE4a]

Antwort: _____

Welche dieser folgenden Situationen passt zu Ihrem Einkauf: [Gefilterte Frage; Mehrfachantwort]

Im Ladengeschäft [Nur, wenn Frage 4 = Laden] [LE4b]	Internet [Nur, wenn Frage 4 = Internet] [LE4c]
Ich habe das Produkt am selben Tag noch benötigt. <input type="checkbox"/>	Ich hatte keine Zeit für einen Stadt-/stationären Einkauf <input type="checkbox"/>
Da schönes Wetter war, hatte ich Lust auf einen Stadtbummel. <input type="checkbox"/>	Da schlechtes Wetter war, hatte ich Lust auf Online-Shopping. <input type="checkbox"/>
Ich habe mich mit Freunden/Familie in der Stadt getroffen. <input type="checkbox"/>	Ich habe mich mit Freunden/Familie getroffen, daraus ist die Kaufidee entstanden. <input type="checkbox"/>
Ich habe zuvor einen Internetkauf abgebrochen. <input type="checkbox"/>	Ich habe zuvor einen stationären Einkauf abgebrochen. <input type="checkbox"/>
Es war ein Sonderangebot. <input type="checkbox"/>	Es war ein Sonderangebot. <input type="checkbox"/>
Es war ein spontaner Kauf. <input type="checkbox"/>	Es war ein spontaner Kauf. <input type="checkbox"/>
Ich wollte mich für etwas belohnen/war frustriert, etc. <input type="checkbox"/>	Ich wollte mich für etwas belohnen/war frustriert, etc. <input type="checkbox"/>
Ich wollte mich bewegen/aktiv sein/Zeit vertreiben. <input type="checkbox"/>	Ich wollte mir die Zeit im Internet vertreiben. <input type="checkbox"/>
Ich wollte die/den Einkaufsgegend/Laden kennenlernen. <input type="checkbox"/>	Ich wollte den Online-Shop kennenlernen. <input type="checkbox"/>
	Stationäre Geschäfte hatten nicht geöffnet. <input type="checkbox"/>
Nichts davon <input type="checkbox"/>	Nichts davon <input type="checkbox"/>
Keine Angabe <input type="checkbox"/>	Keine Angabe <input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar: _____ <input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar: _____ <input type="checkbox"/>

7) Wissen Sie, wo das Paar Schuhe produziert wurde? [Einfachantwort] [LE5]

Deutschland <input type="checkbox"/>	Europa (nicht DE) <input type="checkbox"/>	Asien <input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar: _____ <input type="checkbox"/>
Weiß nicht <input type="checkbox"/>	Ist mir egal <input type="checkbox"/>	Keine Angabe <input type="checkbox"/>	

8) In welchem Preissegment bewegte sich Ihr Schuh-Einkauf (1 Paar)? [Hinweis: Tatsächlich gezahlter Preis!] [Einfachantwort] [LE6]

Bis 49 Euro <input type="checkbox"/>	50 bis 99 Euro <input type="checkbox"/>	100 bis 149 Euro <input type="checkbox"/>
150 bis 399 Euro <input type="checkbox"/>	400 Euro und mehr <input type="checkbox"/>	Keine Angabe <input type="checkbox"/>

9) Wenn Sie an den Einkaufsvorgang denken, welche der folgenden Schuheigenschaften wussten Sie bereits vor dem Kauf? [Mehrfachantwort; Anweisung Auswahlmöglichkeiten] [LE7]

Schuhmodell: z.B. Adidas Originals Samba. <input type="checkbox"/>	Keine Besonderheiten, nur Wunsch nach Alltagsschuhen. <input type="checkbox"/>
Schuhmarke: z.B. Adidas, Gabor, Lloyd. <input type="checkbox"/>	Nichts davon. <input type="checkbox"/>
Schuhtyp: z.B. Sneaker. <input type="checkbox"/>	Keine Angabe. <input type="checkbox"/>

10) Haben Sie nach dem Einkauf eine Bewertung oder eine Rezension im Ladengeschäft oder im Internet verfasst? [LE8]

Ja, im Ladengeschäft Ja, im Internet Ja, sowohl im Laden als auch im Internet Nein, weder noch Keine Angabe

Im Folgenden denken Sie bitte an einen Schuhkauf im Allgemeinen, also unabhängig von Ihrem letzten Einkauf.

11) Woher beziehen Sie in der Regel Informationen über die Einkaufsstätte? [Mehrfachantwort; Hinweis Interviewer: EKS!] [AE1]

Eigene Anschau im/des Geschäfts	<input type="checkbox"/>	Unternehmenswebseite	<input type="checkbox"/>	Online-/Email-Werbung	<input type="checkbox"/>
Printwerbung/Reklame	<input type="checkbox"/>	Online-Navigationsdienst (Google Maps, etc.)	<input type="checkbox"/>	Eigene Erfahrung/Wissen	<input type="checkbox"/>
Verbrauchermagazin	<input type="checkbox"/>	Online-Suchmaschine (Google, etc.)	<input type="checkbox"/>	Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
TV/Radio	<input type="checkbox"/>	Online-Vergleichsportale	<input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar:	<input type="checkbox"/>
Gelbe Seiten	<input type="checkbox"/>	Soziale Medien/Influencer	<input type="checkbox"/>		
Freunde & Familie	<input type="checkbox"/>	Online-Rezensionen	<input type="checkbox"/>		

12) Wenn Sie an einen Schuhkauf im Allgemeinen denken, welche Aussage trifft am ehesten auf Sie zu? [Einfachantwort] [AE2]

Beim Schuhkauf lege ich vorab großen Wert auf eine genaue Recherche, bevor ich eine Einkaufsstätte aufsuche.	<input type="checkbox"/>
Beim Schuhkauf besuche ich i.d.R. drei bis fünf Einkaufsstätten.	<input type="checkbox"/>
Beim Schuhkauf suche ich i.d.R. die gleiche Einkaufsstätte auf.	<input type="checkbox"/>
Die Einkaufsstättenwahl findet bei mir i.d.R. spontan statt.	<input type="checkbox"/>
Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

13) Welche Erwartungen haben Sie an ein modernes stationäres Schuhgeschäft? [AE3]

Falls Sie die Frage nicht beantworten können, geben Sie bitte "999" ein.

14) Wie wichtig ist es Ihnen, dass ein stationäres Schuhgeschäft folgende Merkmale besitzt:

[AE4]	Wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	k.A.
Kontaktdaten auf Google.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Homepage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile Internetseite (Smartphone, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook/Soziale-Medien-Präsenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigener Online-Shop.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf auf Online-Marktplätzen (Schuhe.de, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Wie wichtig sind Ihnen folgende Möglichkeiten bei/in einem stationären Schuhgeschäft?

[AE5]	Wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	k.A.
Möglichkeit, online nachzusehen, ob gewünschtes Produkt im Laden vorhanden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestellung Online mit anschließender Abholung im Laden (Click&Collect).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umtauschvorgang/Reklamation im Internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenfreies WLAN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelle Nachbestellung nicht verfügbarer Schuhe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferung der Schuhe nach Hause.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitergehende Produktinformationen (z.B. Tablets, interaktive Wand, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Preisschilder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsehen und Verfassen von Rezensionen zu Schuhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes, und zwar: _____ [AE6]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Folgenden geht es nun um Ihr weiteres Freizeit- und Konsumverhalten.

16) Im Folgenden sehen Sie eine Liste mit Beschreibungen, wie man seinen Alltag gestalten kann. Bitte sagen Sie mir für jede, ob sie für Sie persönlich voll und ganz zutrifft, eher zutrifft, eher nicht zutrifft oder überhaupt nicht zutrifft.

[LS1]	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiß nicht
Ich pflege einen gehobenen Lebensstandard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe viel aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lebe nach religiösen Prinzipien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich halte an alten Traditionen meiner Familie fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich genieße das Leben in vollen Zügen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Leben gefällt mir dann besonders gut, wenn ständig etwas los ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Sagen Sie mir bitte bei den folgenden Freizeitaktivitäten, ob Sie sie oft, manchmal, selten oder nie ausüben.

[LS2]	Ort	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht
Kunsausstellungen oder Galerien besuchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ins Kino gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In die Disco gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bücher lesen (auch Fachbücher, aber keine Zeitschriften).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine überregionale Tageszeitung (z. B. FAZ) lesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Wenn Sie einmal richtig gut essen gehen, wie viel Euro geben Sie dann maximal pro Person (inkl. Getränke) aus?

[Einfachantwort] [LS3]

Ich gehe nie ins Restaurant	<input type="checkbox"/>	Bis 20 Euro	<input type="checkbox"/>	21 bis 30 Euro	<input type="checkbox"/>	31 bis 40 Euro	<input type="checkbox"/>	41 bis 50 Euro	<input type="checkbox"/>
51 bis 60 Euro	<input type="checkbox"/>	61 bis 70 Euro	<input type="checkbox"/>	70 Euro +	<input type="checkbox"/>	Weiß nicht	<input type="checkbox"/>	Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

19) Geben Sie bitte Ihr Geschlecht an. [Einfachantwort] [SD1]

Männlich Weiblich Keine Angabe

20) Was ist ihr höchster, erlangter Bildungsabschluss? [Einfachantwort] [SD2]

Promotion (Doktorgrad)	<input type="checkbox"/>	Qualifizierender Hauptschulabschluss	<input type="checkbox"/>
(Fach-)Hochschulabschluss (Diplom, Staatsexamen, Master, etc.)	<input type="checkbox"/>	Hauptschulabschluss	<input type="checkbox"/>
(Fach-)Abitur	<input type="checkbox"/>	Kein Schulabschluss	<input type="checkbox"/>
Abgeschlossene Berufsausbildung	<input type="checkbox"/>	Keine Angabe	<input type="checkbox"/>
Mittlerer Schulabschluss/Mittlere Reife	<input type="checkbox"/>		

21) Bitte ordnen Sie sich einer Altersgruppe zu. [Einfachantwort] [SD3]

16- 24 Jahre	<input type="checkbox"/>	25-34 Jahre	<input type="checkbox"/>	35-44 Jahre	<input type="checkbox"/>	45-54 Jahre	<input type="checkbox"/>
55-64 Jahre	<input type="checkbox"/>	65-74 Jahre	<input type="checkbox"/>	75-84 Jahre	<input type="checkbox"/>	84-94 Jahre	<input type="checkbox"/>
Keine Angabe	<input type="checkbox"/>						

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Geographische Handelsforschung

Würzburg, ISSN 2196-5811

Herausgegeben von Maike Dziomba, Sina Hardaker, Elmar Kulke,

Cordula Neiberger, Peter Pez, Jürgen Rauh

Schriftleitung: Jürgen Rauh (kommissarisch)

Band 1-17 erschienen bei L.I.S.-Verlag, Passau, Band 18-26 erschienen bei Verlag Meta-

GIS-Fachbuch, Mannheim

- Band 1: PÜTZ, Robert: **Einzelhandel im Transformationsprozess**. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen. 1998, 280 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-48-2
- Band 2: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): **Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen**. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung. 1999, 133 S., *vergriffen*, ISBN 978-3-932820-12-0
- Band 3: SCHRÖDER, Frank: **Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München**. 1999, 196 S., 30 Tab., 19 Abb. 15 Fotos, 3 Ktn., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-49-9
- Band 4: HEINRITZ, Günter und SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): **Stadtteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen**. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte. 2000, 132 S., 23 Abb., 1 Foto, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-50-5
- Band 5: HEINRITZ, Günter und SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): **Der gekaufte Verstand – Was taugen Gutachter- und Beraterleistungen im Einzelhandel?** 2001, 101 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-51-2
- Band 6: POPP, Monika: **Innenstadtnahe Einkaufszentren – Besucher zwischen neuen und traditionellen Einzelhandelsstandorten**. 2002, 162 S., 35,00 EUR, *vergriffen*, ISBN 978-3-936438-52-9
- Band 7: HAHN, Barbara: **50 Jahre Shopping Center in den USA: Evolution und Marktanpassung**. 2002, 192 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-932820-24-3
- Band 8: DUCAR, Dirk und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis**. 2003, 101 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-53-6
- Band 9: GOTTERBARM, Cornelia: **US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland: Fakten, Trends und Theorien**. 2004, 222 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-54-3

- Band 10: SCHELLENBERG, Jörn: **Endverbraucherbezogener E-Commerce**. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. 2005, 208 S., 35,00 EUR, **vergriffen**, ISBN 978-3-936438-55-0
- Band 11: KULKE, Elmar (Hrsg.): **Dem Konsumenten auf der Spur**. Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster. 2005, 145 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-56-7
- Band 12: SALM, Volker: **Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen**: Evaluation ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung. 2006, 200 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-57-4
- Band 13: KLEIN, Ralf und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung**. Mit CD-Rom, 2007, 154 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-58-1
- Band 14: PÜTZ, Robert (Hrsg.): **Business Improvement Districts – Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung**. 2008, 164 S., **vergriffen**, ISBN 978-3-936438-59-8
- Band 15: KULKE, Elmar und PÄTZOLD, Kathrin (Hrsg.): **Internationalisierung des Einzelhandels**. Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen. 2009, 114 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-60-4
- Band 16: ACKER, Kristin: **Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi**. Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel. 2010, 268 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-61-1
- Band 17: JÜRGENS, Ulrich (Hrsg.): **Discounterwelten**. 2011, 149 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-62-8
- Band 18: FRANZ, Martin (Hrsg.): **Lieferketten im Einzelhandel**. 2013, 173 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-46-8
- Band 19: KLEIN, Kurt (Hrsg.): **Handelsimmobilien**. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse. 2013, 352 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-47-5
- Band 20: DICHTL, Tobias: **Eigentümer von Handelsimmobilien als Schlüsselakteure für die Attraktivität der Innenstadt**. Untersucht am Beispiel Würzburg. 2013, 199 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-63-5

- Band 21: SCHUBERT, Fabian: **Lagequalität, Lagequalität, Lagequalität.** Standortbewertungsmethoden für den Einzelhandel und Lagewertigkeitsveränderungen durch Business Improvement Districts – am Beispiel der Stadt Gießen. 2013, 321 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos, Tabellen, **vergriffen**, ISBN 978-3-936438-64-2
- Band 22: KULKE, Elmar und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **Das Shopping Center Phänomen.** Aktuelle Entwicklungen und Wirkungen. 2014, 165 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-70-3
- Band 23: WIELAND, Thomas: **Räumliches Einkaufsverhalten und Standortpolitik im Einzelhandel unter Berücksichtigung von Agglomerationseffekten.** 2015, 304 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-73-4
- Band 24: FRANZ, Martin & GERSCH, Inka (Hrsg.): **Online-Handel ist Wandel.** 2016, 183 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-78-9
- Band 25: DANNENBERG, Peter; WILLKOMM, Maximilian und ZEHNER, Klaus (Hrsg.): **Einzelhandel in Deutschland.** 2017, 192 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-92-5
- Band 26: STEIGER, Markus: **Multiagentensysteme zur Simulation von Konsumentenverhalten.** 2017, 243 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-93-2
- Band 27: MONHEIM, Rolf: **Innenstadtintegrierte Einkaufszentren.** Chancen und Risiken für eine nachhaltige Stadtentwicklung. 2019, 385 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-947475-14-8
- Band 28: NEIBERGER, Cordula; PEZ, Peter (Hrsg.): **Einzelhandel und Stadtverkehr.** Neue Entwicklungstendenzen durch Digitalisierung und Stadtgestaltung. 2019, 168 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, 29,80 EUR, ISBN 978-3-95826-112-9
- Band 29: GUTH, Denis: **Zur Sicherstellung der ‚Verträglichkeit‘ innerstädtischer Einkaufszentren** - Raumbezogene Diskurs- und Kalkulationsordnungen am Beispiel der Mainzer Innenstadt. 2020, 248 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, 29,80 EUR, ISBN 978-3-95826-130-3
- Band 30: SONNTAG, Christian: **Wie kommen Obst und Gemüse in Supermärkte im Globalen Süden?** Supermarktexpansion und Liefer Systeme/Intermediäre für Frischeprodukte in Kenia und Tansania. 2021, 216 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, 32,90 EUR, ISBN 978-3-95826-170-9

Band 31: APPEL, Alexandra; HARDAKER, Sina (Hrsg.): **Innenstädte, Einzelhandel und Corona in Deutschland.** 2022, 238 S. mit zahlreichen Abbildungen, Fotos, Tabellen, 30,90 EUR, ISBN 978-3-95826-176-1

Geographische Handelsforschung 32

Globale Wertschöpfungsketten stellen nicht nur hochkomplexe Beziehungsgefüge dar, sondern unterliegen auch einem ständigen Wandlungsprozess. Ein zentraler Treiber dieser Wandlungsprozesse ist der technologische Fortschritt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere die Phänomene der Digitalisierung und des Online-Handels, sind derzeit von besonderer Bedeutung für Wertschöpfungsketten, da unterschiedliche Fortschritte in der Digitalisierung nicht nur zu wirtschaftlichen Vor- und Nachteilen von Unternehmen führen können, sondern auch zu Up- bzw. Downgradingprozessen innerhalb der Wertschöpfungsketten.

In der vorliegenden Studie wird der Fokus auf den handels- bzw. konsumenten-nahen Teil von Wertschöpfungsketten gelegt, um die Folgen der Digitalisierung für Hersteller, Händler und Konsumenten näher zu betrachten. Als konkretes Forschungsbeispiel dient die deutsche Schuhbranche, da sich diese gegenwärtig – von Industrie bis Handel – in einem umfassenden Strukturwandel befindet. Die Analyse zeigt, dass sich die Komplexität von Wertschöpfungsketten im Zuge der Digitalisierung deutlich erhöht (hat). In der Schuhbranche drängen neue Akteure auf den Markt, bestehende Akteure müssen sich anpassen. Direkte Folgen sind nicht nur eine neue Akteurskonstellation, sondern auch ein sich neu bildendes Machtgefüge. Es kommt somit zur Restrukturierung bisheriger Wertschöpfungsketten.

Würzburg University Press

ISBN 978-3-95826-186-0



9 783958 261860

Deutsche Gesellschaft
für Geographie

