

Erfolgspotenziale der Prozessorientierung im Curated Shopping

Vielen E-Commerce-Anbietern gelingt es bisher nicht, Kundenbedürfnisse in hinreichendem Umfang zu berücksichtigen. Anhand von Fallbeispielen wird erörtert, wie durch das so genannte Curated Shopping die Konsumentenwünsche in den Mittelpunkt von Unternehmensaktivitäten gestellt werden können. Der Beitrag erläutert den Einfluss einer Prozessorientierung auf die Erfolgspotenziale im Curated Shopping.

Dirk Möhlenbruch, Jana Georgi, Alena Kohlmann

Der technologische Fortschritt, das Aufkommen neuer Medien und mobiler Endgeräte, der steigende Wettbewerbsdruck sowie die intensive Nutzung des Internets durch die Kunden führen zu veränderten Anforderungen der Nachfrager an den Handel (Bruhn/Heinemann 2013, S. 30 f.). Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaufen rund drei Viertel der europäischen Konsumenten regelmäßig im Internet und beabsichtigen, das Online-Shopping zukünftig noch häufiger zu nutzen (Commerz Finanz GmbH 2013; Commerz Finanz GmbH 2014). Kleidung, Schuhe und Accessoires sind hierbei diejenigen Produkte, die online mit am stärksten nachgefragt werden (Bitkom e. V. 2013, S. 10). Obwohl das Interesse am E-Commerce stetig zunimmt, wird die Pflege von Kundenbeziehungen durch die Anbieter bisher unzureichend berücksichtigt (Bitkom e. V. 2014). Zum Aufbau einer dauerhaften Beziehung zum Konsumenten können zum Beispiel Serviceleistungen beitragen. So vermissen Online-Nutzer beispielsweise häufig ein individuelles Beratungsangebot, wie es im stationären Handel unter anderem durch zur Verfügung stehende Einkaufsberater üblich ist. Vorzüge einer unmittelbaren Beratung im Geschäft stellen Aspekte wie Fachwissen, Beratungsqualität und Zusammenstellung einer Produktvorauswahl dar (Bitkom e. V. 2014; Commerz Finanz GmbH 2014). Eine zentrale Herausforderung für Online-Unternehmen besteht vor diesem Hintergrund darin, kundenorientierte Wettbewerbsvorteile zu erreichen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln, bei denen der Erfolgsfaktor Kunde eine stärkere Berücksichtigung finden sollte.

In diesem Zusammenhang kann eine am Kundenverhalten ausgerichtete Prozessgestaltung von Unternehmensaktivitäten sowohl die Beziehung zu den Konsumenten dauerhaft positiv beeinflussen als auch einer Kostenreduzierung dienen (Hofbauer/Sangl 2011, S. 174). Die erforderliche Prozessorientierung von Online-Shops bedingt allerdings eine stringente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an individuellen Kundenbedürfnissen, um den ökonomischen Erfolg sicherzustellen (Bruhn 2013, S. 73). Innovative Online-Geschäftsmodelle, bei denen alle Marktteilnehmer auf eine neue Art und Weise kooperieren, bieten hierbei zentrale Ansatzpunkte, Konsumentenwünsche zu fokussieren (Johnson/Scholes/Whittington 2011, S. 410). Eine Ausprägungsform, die sich in Deutschland zunehmend etabliert, stellt das Curated Shopping dar.

Die Zielsetzung der folgenden Überlegungen besteht darin, den Wertschöpfungsprozess eines Curated Shops zu entwickeln sowie die Potenziale entlang der Erfolgskette als Teilbereich des Customer Relationship Managements aufzuzeigen. Darüber hinaus werden Grenzen und Entwicklungsperspektiven dieses Geschäftsmodells dargelegt.

Prozessorientierung im Curated Shopping

Erfolgreiche innovative Geschäftsmodelle basieren in Zeiten einer zunehmenden Komplexität und eines dynamischen Wettbewerbsumfelds auf flexibel gestalteten Wertschöpfungsaktivitäten. Auf dieser Grundlage rücken ganzheitliche Unternehmensprozesse in den Fokus und die Aufgaben-

Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch

ist Professor für BWL, insbesondere Marketing und Handel an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Dipl.-Kffr. Jana Georgi

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Dipl.-Kffr. Alena Kohlmann

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Dirk Möhlenbruch
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle,
Deutschland
E-Mail: dirk.moehlenbruch@wiwi.uni-halle.de

Jana Georgi
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle,
Deutschland
E-Mail: jana.georgi@wiwi.uni-halle.de

Alena Kohlmann
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle,
Deutschland
E-Mail: alena.kohlmann@wiwi.uni-halle.de

durchführung bildet das Zentrum der Betrachtung (Becker/Mathas/Winkelmann 2009, S. 2 f.; Becker/Kahn 2012, S. 10 f.). Diese Sichtweise kennzeichnet auch den Ausgangspunkt eines prozessorientierten Marketing. Um eine Prozessorientierung im Curated Shopping umsetzen zu können, ist es wichtig, die zur Erstellung einer betrieblichen Leistung erforderlichen Tätigkeiten genau zu kennen. Die Gesamtheit dieser notwendigen Aktivitäten wird in der Regel unter dem Begriff „Prozess“ zusammengefasst. Dieser stellt eine abgeschlossene, zeitliche sowie sachlogische Abfolge nacheinander auszuführender Aufgaben im Unternehmen dar (Osterloh/Frost 2006, S. 35 ff.; Becker/Kahn 2012, S. 6). Das Prozessmanagement dient hierbei der Planung, Steuerung und Kontrolle inner- und überbetrieblicher Prozesse, wobei sowohl Kern- als auch Supportprozesse berücksichtigt werden. Kernprozesse sind diejenigen Aktivitäten, bei denen ein direkter Bezug zum Unternehmensoutput besteht und folglich ein unmittelbarer Beitrag zur Wertschöpfung geleistet wird (Becker/Kahn 2012, S. 8). Zudem sind Kernprozesse durch Merkmale wie wahrnehmbarer Kundennutzen, Unternehmensspezifität, Nicht-Imitierbarkeit sowie Nicht-Substituierbarkeit gekennzeichnet (Osterloh/Frost 2006, S. 37). Da diese Prozesse häufig sowohl innovative als auch wissensintensive Unternehmensaktivitäten umfassen, bietet sich hiermit die Chance bedeutender Wettbewerbsvorteile (Osterloh/Frost 2006, S. 37). Demgegenüber stellen Supportprozesse Aktivitäten dar, die aus Konsumentensicht nicht wertschöpfend, jedoch zur Ausführung der Kernprozesse zwingend er-

Zusammenfassung

- Sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis haben sich in der Vergangenheit vornehmlich mit der Optimierung einzelner Funktionsbereiche auseinandergesetzt, sodass teils starre Strukturen entstanden sind, die sich häufig als unzweckmäßig erweisen.
- Im klassischen E-Commerce mangelt es nach wie vor an einer umfassenden Kundenorientierung.
- Der Beitrag zeigt, dass Curated Shopping Chancen bietet, dynamisch auf heterogene Kundenwünsche zu reagieren und somit den unternehmerischen Erfolg zu verbessern.

forderlich sind (Osterloh/Frost 2006, S. 38; Becker/Kahn 2012, S. 7 f.).

Im Folgenden wird der Ansatz des prozessorientierten Marketing auf das innovative Geschäftsmodell des Curated Shoppings übertragen. Hierbei trifft ein Curator eine Produktvorauswahl, die er dem Kunden anschließend offeriert. Zudem verfügt dieser Einkaufsberater über eine ausgeprägte Fach- sowie Sortimentskompetenz und agiert als wohlwollender Vermittler (Gyllensvärd/Kaufmann 2013, S. 188). Insbesondere in der Textilbranche, die durch eine hohe Beratungsintensität gekennzeichnet ist, haben sich mittlerweile verschiedene Curated-Shopping-Anbieter erfolgreich etabliert. Als

Abb. 1 Funktionsweise des Curated Shops Modomoto



Quelle: Modomoto 2014a

Praxisbeispiele sollen im Weiteren Modomoto und Outfittery dienen. Diese richten sich an männliche Konsumenten, die in ihrer Freizeit nur ungern Kleidung kaufen und großen Wert auf Qualität sowie einen guten Kleidungsstil legen (Kolbrück 2012; Outfittery 2014a).

In **Abbildung 1** wird vorab die Funktionsweise eines Curated Shops zusammenfassend dargestellt.

Um auf das Angebot zugreifen zu können, muss sich der Kunde zunächst auf der Unternehmenshomepage anmelden und einen Fragebogen ausfüllen, welcher beispielsweise Angaben zur Konfektionsgröße, Lieblingsfarbe und -marke sowie zum bevorzugten Kleidungsstil enthält und durch einen Modeexperten ausgewertet wird. Der Verbraucher kann zusätzlich per E-Mail oder Telefon eine unverbindliche und professionelle Beratung zur aktuellen Kollektion und zum Kleidungsbedarf in Anspruch nehmen. Bei der sich anschließenden Vorauswahl der Outfits wird das kundenspezifische Wissen durch den Curator bestmöglich berücksichtigt. Um das Einkaufserlebnis noch persönlicher zu gestalten, enthält jedes zusammengestellte Modepaket eine handgeschriebene Karte, die Zusatzinformationen zu den gelieferten Artikeln bietet. Mit der Versendung der Ware ist der Kernprozess der Auftragsabwicklung vorerst abgeschlossen. Nach dem Versand hat der Kunde ein zweiwöchiges

Rückgaberecht. Dieses trägt dazu bei, dass er die Outfits ohne Zeitdruck auswählen kann. Die nicht den Vorstellungen entsprechenden Kleidungsstücke sowie Accessoires können kostenfrei zurückgesendet werden (Modomoto 2014b). Hat der Konsument eine Auswahl getroffen, schließt sich ein freiwilliges Feedback an. Die dadurch zusätzlich gewonnenen Informationen finden bei der nächsten Bestellung Berücksichtigung. Die beschriebenen Aktivitäten werden dabei ausschließlich von einem einzigen Prozessverantwortlichen durchgeführt. Dies spiegelt ein bedeutendes Merkmal der Prozessorientierung aus Unternehmenssicht wider. Da die Ausführung des Kernprozesses auf spezifischen Kundeninformationen basiert, ist eine dynamische und flexible Gestaltung der einzelnen Unternehmensaktivitäten notwendig, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können.

Beim Curated Shopping fungieren das Marketing, die gesamte Unternehmensinfrastruktur, die Organisation, das Management der Humanressourcen sowie das Controlling bzw. Finanz- und Rechnungswesen als Supportprozesse (Stabell/Fjeldstad 1998, S. 424 ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 222 ff.; Picot/Schmid/Kempf 2007, S. 222). Als Ergebnis kann eine Wertschöpfungskette eines Curated Shops entwickelt werden, die in **Abbildung 2** exemplarisch dargestellt ist.

Abb. 2 Exemplarische Wertschöpfungskette eines Curated Shops



Quelle: Darstellung der Verfasser in Anlehnung an Stabell/Fjeldstad 1998, S. 424 ff.; Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 222 ff.; Picot/Schmid/Kempf 2007, S. 222

Erfolgsfaktoren im Curated Shopping

Im Rahmen eines ständig zu verbessernden betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sind vor allem starke Wechselwirkungen zwischen den Gegebenheiten des Marktes und dem Konsumentenverhalten von Bedeutung. Erst wenn sich ein Curated Shop gegenüber Konkurrenten differenzieren und Nachfrager an sich binden kann, scheint ein dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg möglich (Becker/Kahn 2012, S. 8). Das Customer Relationship Management stellt einen Ansatz dar, der diese Perspektive berücksichtigt. Im Rahmen dieser Betrachtungsweise liefert das Modell der Erfolgskette zentrale Ansatzpunkte zur Optimierung von Prozessen, da die Wirkungszusammenhänge sowohl anbieter- als auch nachfrageseitiger Aspekte berücksichtigt werden (Bruhn 2013, S. 71 f.).

Abbildung 3 zeigt eine Erfolgskette des Curated Shoppings sowie ausgewählte unternehmensinterne und -externe Faktoren des ökonomischen Erfolgs.

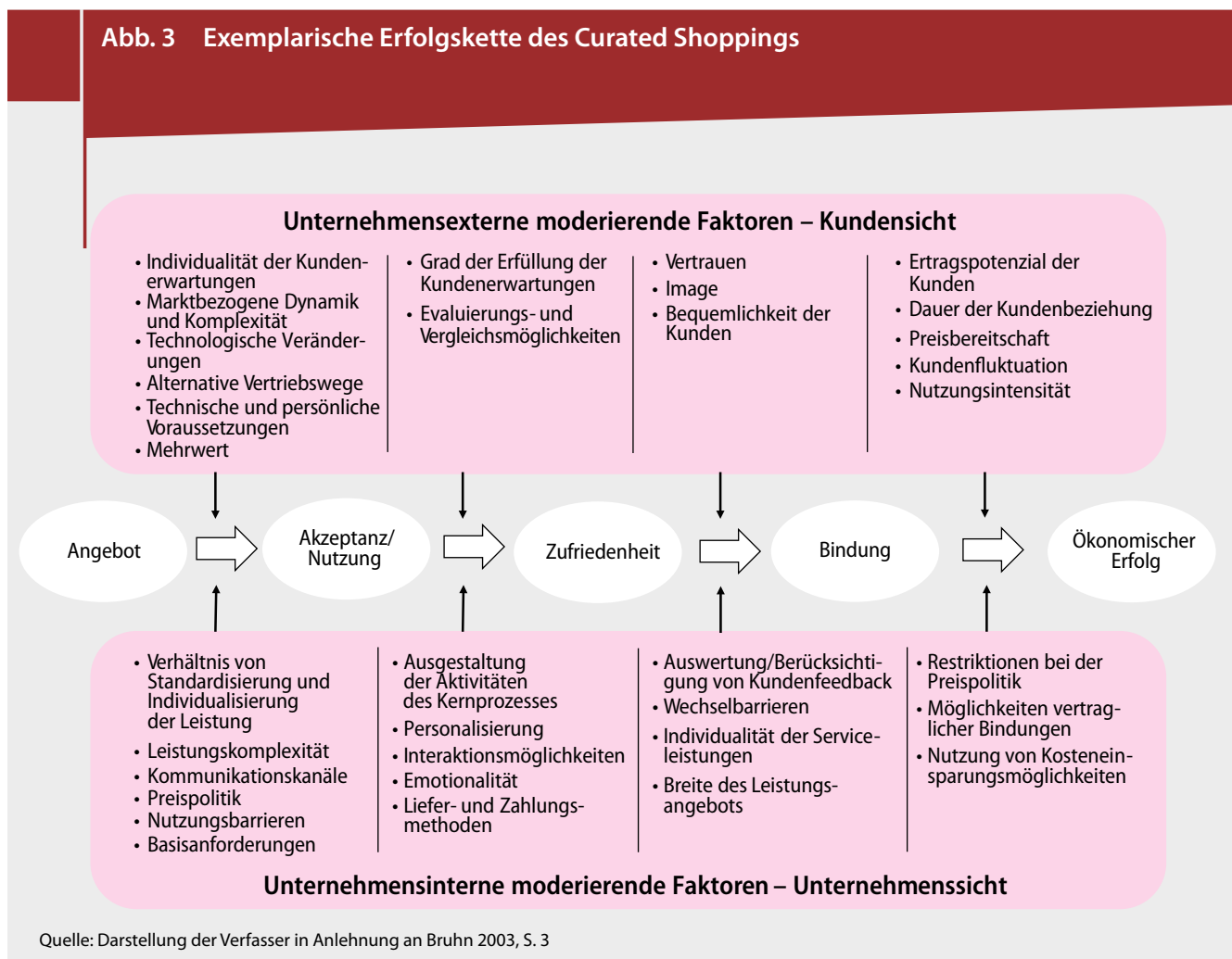
Angebot

Die erste Stufe der Erfolgskette ist gekennzeichnet durch das Angebot und die qualitative Ausgestaltung der Serviceleistungen eines Curated Shops. Im Rahmen des innovativen Geschäftsmodells können beispielsweise Faktoren wie die Individualität des Leistungsangebots sowie die Kompetenz des Curators erfolgswirksam sein (Gyllensvärd/Kaufmann 2013, S. 193). Bereits in dieser Phase ist die Wahl eines geeigneten Geschäftsmodells von großer Bedeutung für den späteren ökonomischen Erfolg, da hierbei festgelegt wird, wie die Ausgestaltung der notwendigen Prozesse zur Entstehung eines Mehrwertes für den Konsumenten beiträgt (Bruhn 2003, S. 3).

Akzeptanz und Nutzung

Im nächsten Schritt ist auf die Erfüllung grundlegender Anforderungen aus Kundensicht zu achten, die zur Akzeptanz und Nutzung des Curated Shops führen (Bruhn 2003, S. 3). Zu diesen Basisanforderungen gehören zum Beispiel die Ak-

Abb. 3 Exemplarische Erfolgskette des Curated Shoppings



tualität der Website, Angaben zu den Kontaktdaten sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen des Anbieters (Bächle/Lehmann 2010, S. 98; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 553; Schneider 2013, S. 22). Auch Sicherheitsstandards und die Reputation des Curated Shops tragen wesentlich hierzu bei (Heinemann 2014a, S. 177).

Aufgrund des großen Kleidungsangebots im Internet fällt es den Konsumenten häufig schwer, den Überblick über die angebotenen Leistungen zu wahren und deren Qualität zu beurteilen (Bruhn 2003, S. 3). Beispielsweise durch die Vorauswahl von individuellen Outfits, die Modomoto und Outfittery anbieten, wird sowohl auf die bereits thematisierten Aspekte als auch auf die zunehmend heterogenen Kundenerwartungen reagiert. Hierbei ist allerdings auf ein angemessenes Verhältnis von Standardisierung und Personalisierung zu achten (Heinemann 2014a, S. 175 ff.). Gute Anknüpfungspunkte bietet dabei eine persönliche Kundenbetreuung über den gesamten Kernprozess. Die Nachfrager von Modomoto und Outfittery müssen bei der Anmeldung lediglich Konfektionsgröße und Modepräferenzen angeben, sodass der Kaufentscheidungsprozess bedeutend verkürzt wird. Dementsprechend erfolgt die Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse nach räumlich sowie zeitlich flexiblen Einkaufserlebnissen und es wird auf die Forderung der Verbraucher nach Wertschätzung reagiert (Fischer 2009, S. 499 f.; Kreutzer 2014, S. 50 ff.). Eine Grundlage bilden dabei die vom Kunden bereitgestellten Daten, welche durch das Ausfüllen des Fragebogens und das angebotene persönliche Beratungsgespräch gewonnen werden konnten. Somit wird erst kurzfristig beispielsweise über die Zusammenstellung der Modepakete entschieden (Gyllensvärd/Kaufmann 2013, S. 193).

Auch bei der Wahl und Ausgestaltung der Kommunikationskanäle finden persönliche Bedürfnisse des Konsumenten Berücksichtigung, da sowohl das Medium (E-Mail oder Telefon) als auch der Zeitpunkt für die Beratung frei gewählt werden können (Bruhn 2003, S. 3; Heinemann 2014a, S. 131 f.). Weiterhin stellt die Präsenz in sozialen Netzwerken einen Erfolgsfaktor dar. Laut Modomoto-Gründer Fischer wird über Suchmaschinen kaum „Traffic“ erzielt. Der Grund hierfür liegt in der Spezifität der angebotenen Leistungen. Eine Suchanfrage bei Google nach einem bestimmten Kleidungsstück trifft zum Beispiel nicht auf eine Anzeige von Curated Shops. Neukunden akquiriert der Online-Händler daher erfolgreich über das soziale Netzwerk Facebook und durch eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda (Fischer 2013). Die schnelle Verfügbarkeit von Informationen sowie die Verbreitung von

Erfahrungen tragen dabei positiv zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Curated Shops bei (Fischer 2009, S. 499 f.; Heinemann 2014b, S. 17; Kreutzer 2014, S. 50 ff.).

Für den ökonomischen Erfolg ist darüber hinaus eine regelmäßige Nutzung des Leistungsangebots von zentraler Bedeutung. Daher sind alternative Vertriebswege, die Erfüllung technischer Voraussetzungen sowie der durch die Nutzung des Curated Shops generierte Mehrwert erfolgswirksam (Bruhn 2003, S. 3).

Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess sowie die Bereitstellung von Entscheidungshilfen in Form von personalisierten Outfits tragen hier zur Einkaufsbequemlichkeit bei und sind daher als Erfolgsfaktoren bedeutend. Auch dient der Überraschungseffekt bei der Lieferung der ausgewählten Artikel einer Steigerung der Emotionalität. Darüber hinaus bietet Curated Shopping die Möglichkeit, Marken bzw. Produkte, denen zuvor keine Beachtung geschenkt wurde, in das Relevant Set der Kunden aufrücken zu lassen. Die Vorauswahl und Kombination verschiedener Kleidungsstücke und Accessoires können ferner nicht nur eine Kaufentscheidung erleichtern, sondern gegebenenfalls auch als Anreiz für einen neuen Kleidungsstil dienen. Sowohl die Angebote von Modomoto als auch von Outfittery gewährleisten dabei eine vielfältige Auswahl von Produktgruppen, in deren Rahmen allerdings nur ausgesuchte Marken geführt werden.

Kundenzufriedenheit

Nach einer Nutzung des Curated Shops vergleicht der Konsument die wahrgenommene Qualität der Leistung mit seinen Erwartungen. Im Ergebnis kann sich durch diesen Ver-

Kernthesen

- Durch eine unzureichende Orientierung an Kundenbedürfnissen bleiben Erfolgchancen von Online-Händlern im Markt oftmals ungenutzt.
- Das Geschäftsmodell des Curated Shoppings begünstigt die Implementierung eines prozessorientierten Marketing.
- Eine dynamische Ausrichtung von Unternehmensprozessen auf die Konsumentenwünsche erscheint notwendig, um die Intention des Geschäftsmodells in allen Unternehmensbereichen konsequent umsetzen zu können.

gleich auf einer nächsten Stufe der Wertschöpfungskette Zufriedenheit einstellen (Bruhn 2013, S. 86 f.). Diese ist allerdings von vielen Faktoren abhängig (Ahlert/Evanschitzky/Hesse 2004, S. 139 f.). Beispielsweise kann die Ausgestaltung der einzelnen Aktivitäten des Kernprozesses zur Zufriedenheit führen (Schögel/Jazbec 2009, S. 1 f.). Über die Basisfunktionen hinaus sollten dem Verbraucher weitere Funktionen zur Verfügung stehen, um die Kundenzufriedenheit noch zu steigern (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 553; Bächle/Lehmann 2010, S. 98). Eine positive Wirkung haben hierbei unter anderem personalisierte Informationen, Interaktionsmöglichkeiten, Emotionalität sowie verschiedene Lieferungs- und Zahlungsbedingungen (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 553). Des Weiteren tragen auch bei Modomoto und Outfittery die Erweiterungen der Kommunikationsmöglichkeiten wahlweise per Telefon, Smartphone und E-Mail oder über soziale Netzwerke zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei. Im Gegensatz zu klassischen Online-Shops, die durch eine menschliche Distanz zwischen Konsument und Anbieter gekennzeichnet sind, kann eine intensive Betreuung durch den Curated Shop die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Kundenbindung

Sowohl die Partizipationsmöglichkeiten des Verbrauchers über den gesamten Auftragsabwicklungsprozess als auch das Angebot eines serviceorientierten Dialogs schaffen emotionale Nähe, welche wiederum das Zustandekommen von emotionaler Kundenbindung begünstigt (Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 553; Bruhn 2013, S. 151). Im Rahmen der Erstellung einer speziellen Serviceleistung fördert der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Curator das Vertrauen in dessen Leistung und infolgedessen eine langfristige Kundenbindung (Heinemann 2014a, S. 157 ff.). Im Vergleich zum klassischen Online-Handel wirkt sich auch die stetige Erweiterung der Kenntnis über die Konsumentenwünsche positiv auf die Kundenbeziehung aus. Die genannten Aspekte implizieren, dass der Nachfrager aufgrund des fortwährend verbesserten Leistungsangebots keine alternativen Anbieter aufsucht.

Nachteilige Erfahrungen mit dem Leistungsangebot können jedoch die Kundenbindung gefährden (Bruhn 2003, S. 4). Insbesondere Kundenfeedbacks kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu. Anregungen der Konsumenten beispielsweise in sozialen Netzwerken werden auch bei Modomoto und Outfittery unmittelbar berücksichtigt.

Neben den bereits angeführten Erfolgsfaktoren eines Curated Shops ist auch die Sortimentspolitik von erheblicher Be-

deutung. Diese erfordert eine klare warenbezogene Ausrichtung, wobei durch das Angebot diverser Stilrichtungen den Ansprüchen verschiedener männlicher Zielgruppen entsprochen werden kann (Heinemann 2014a, S. 119). Speziell das Anbieten von verbundbezogenen Produkten, wie Gürtel, Kravatten oder Tücher, ergänzt das Sortiment von Modomoto und Outfittery sinnvoll und bildet einen weiteren Ansatzpunkt zur Kundenbindung (Schögel/Jazbec 2009, S. 2).

Aus der Perspektive von Konsumenten entsteht die Kundenbindung aus der Summe von Teilzufriedenheiten (E-Commerce-Center Köln/Hermes Europe GmbH 2014). Eine langfristige Kundenbeziehung korreliert daher mit Folgekäufen sowie einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation. Diese Form der Weiterempfehlung an Dritte kann ein Ausdruck der positiven Einstellung zum Curated Shop sein, wie auch die erfolgreiche Neukundenakquise von Modomoto und Outfittery zeigt (Bruhn 2013, S. 99 f.).

Ökonomischer Erfolg

Für den ökonomischen Erfolg ist die Kundenbindung eine zentrale Voraussetzung (Bruhn 2013, S. 72 f.). Größen wie zum Beispiel Umsatz, Gewinn oder die Steigerung von Kundenwerten beeinflussen den unternehmerischen Erfolg maßgeblich. Hierbei sind insbesondere die Höhe der Zahlungsbereitschaft und des Ertragspotenzials der Konsumenten, die Fluktuationsrate der Nachfrager sowie die Dauer einer Kundenbeziehung relevante Aspekte. Kennzeichnend für Modomoto und Outfittery ist, dass in der Regel keine Sonderangebote oder Rabatte gewährt werden. Dennoch sind die Verbraucher bereit, für den angebotenen, kostenlosen Service auf „Schnäppchen“ zu verzichten (Modomoto 2014c; Outfittery 2014a).

Das Zurücksenden von Artikeln gehört dabei zum Geschäftsmodell, um nicht zuletzt durch die damit verbundenen Feedbacks den Kunden besser kennenzulernen. Dadurch verbessert sich einerseits das Leistungsangebot, andererseits sinkt im Laufe der Zeit die Anzahl der Retouren. Im Vergleich zum klassischen Online-Modehandel, der eine Retourenquote von circa 70 bis 80 Prozent aufweist, können bei Curated-Shopping-Anbietern Ergebnisse von unter fünf Prozent erzielt werden. Diese geringe Quote beeinflusst den Erfolg maßgeblich, da sich eine Rücksendequote von über 50 Prozent stark rentabilitätsmindernd auswirkt (Köllen/Kroker 2013; Lommer 2014). Beispielsweise beträgt der Wert einer durchschnittlich zugesendeten Modebox bei Outfittery 800 bis 1.000 Euro und bei Modomoto 600 bis 800 Euro (Köllen/

Kroker 2013; BerlinValley 2013). Obwohl auch hier Artikel retourniert werden, kauft ein Outfittery-Kunde im Durchschnitt Kleidungsstücke und Accessoires in Höhe von ungefähr 300 Euro pro Bestellung (Köllen/Kroker 2013).

Der Kernprozess erfordert außerdem den Einsatz von spezieller Software, um die anfallenden Datenmengen managen zu können. So kann der Anbieter relevante, konsumentenspezifische Informationen bezüglich der modischen Präferenzen beliebig ergänzen, korrigieren oder bei Bedarf abrufen. Im Gegensatz zum klassischen Online-Shop und dem stationären Einzelhandel besteht damit die Möglichkeit, das Kundenprofil ständig weiterzuentwickeln, passgenaue Angebote zu offerieren und eine hohe Qualität der angebotenen Services zu gewährleisten. Durch eine fortwährende Auswertung von Feedbacks ergeben sich zudem große Kundenzufriedenheits- und -bindungspotenziale. Dies führt zu einer Reduktion von Kosten im Service und der Neukundengewinnung, denn regelmäßige Nutzer sind in der Betreuung weniger aufwendig als Neukunden und betreiben häufig eine positive Mund-zu-Mund-Kommunikation (Lommer 2014).

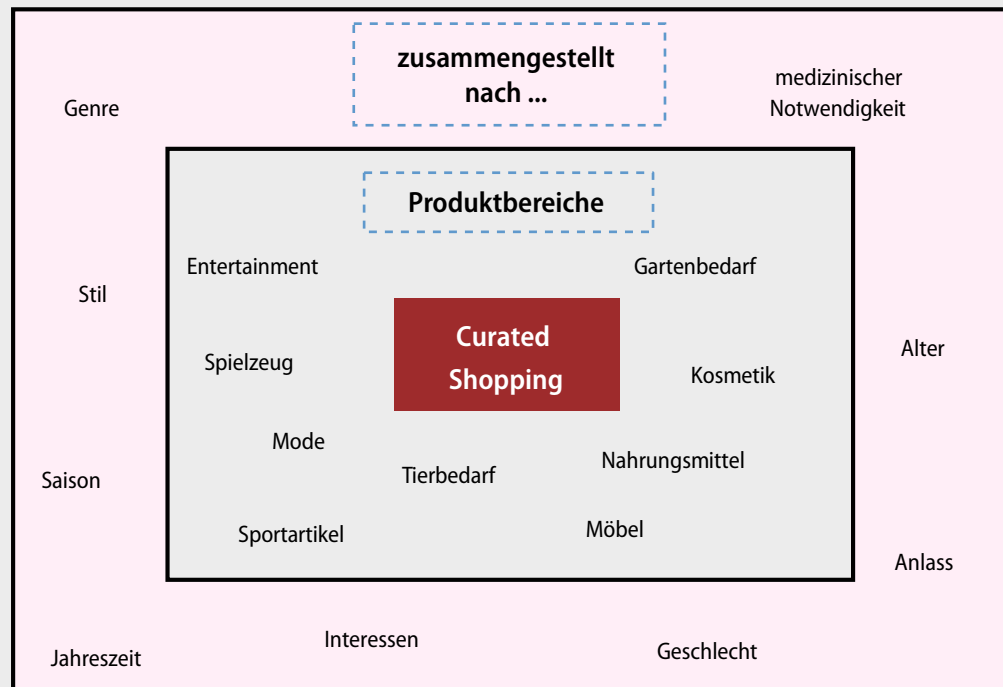
Obwohl Curated Shops auf einem ähnlichen Preisniveau wie Einzelhandelsunternehmen agieren, können sie aufgrund fehlender Ladenmiete erhebliche Kosteneinsparungen realisieren. Darüber hinaus fallen geringe Lagerhaltungskosten an, da die benötigte Ware lediglich nach Bedarf bestellt wird (o. V. 2012).

Des Weiteren trägt die alleinige Zuständigkeit des Curators für den Auftragsabwicklungsprozess erheblich dazu bei, Reaktionszeiten zu verkürzen und die Bearbeitung des Kernprozesses insgesamt zu beschleunigen. Im Ergebnis wird der gesamte Wertschöpfungsprozess hinsichtlich der Aspekte Kosten, Zeit und Qualität optimiert und der ökonomische Erfolg langfristig begünstigt (Hirzel 2013, S. 9 f.).

Grenzen des Geschäftsmodells

Eine wesentliche Herausforderung besteht für Curated Shops darin, das rasche Wachstum insbesondere hinsichtlich der erforderlichen Ressourcen zu managen. Dabei nehmen der steigende Personalbedarf und die damit verbundenen Kosten eine Schlüsselrolle ein, um eine fachgerechte und intensive

Abb. 4 Mögliche Entwicklungsperspektiven des Curated Shoppings



Quelle: eigene Darstellung

Kundenbetreuung zu gewährleisten. Modomoto sichert zum Beispiel seinen Nachfragern eine Lieferung der Modebox binnen einer Woche zu (Modomoto 2014c). Da die Nachfrage im Jahr 2012 allerdings besonders hoch war, konnte dieses Versprechen jedoch nicht immer eingehalten werden (Köllen/Kroker 2013).

Auch kann der Kunde als entscheidende Erfolgsgröße im Curated Shopping ein Risiko darstellen. Beispielsweise können negative Erfahrungen durch Mund-zu-Mund-Kommunikation in sozialen Netzwerken schnell Verbreitung finden. Beispielfhaft seien hier Kundenbeschwerden auf den Facebook-Unternehmensseiten genannt. So kritisieren Konsumenten von Modomoto etwa, dass sie in den stationären Fitting Room eingeladen werden, obwohl sie lediglich das unkomplizierte Online-Shopping-Erlebnis präferieren. Ein weiterer Problembereich ergibt sich beim Management der Retouren-Sendungen. Hierbei ist vor allem auf die Optimierung der Unternehmensprozesse – beispielsweise durch technologische Unterstützung – zu achten, sodass unter anderem Unregelmäßigkeiten bei monetären Transaktionen vermieden werden.

Entwicklungsperspektiven

Die Dynamik des innovativen Geschäftsmodells erlaubt es, zusätzliche Kommunikations- und Absatzkanäle einzusetzen, wenn dies vom Kunden gewünscht wird. Outfittery bietet unter anderem seit März 2014 regelmäßig ein Kundenmagazin an, das nicht nur der Inspiration der Konsumenten dient, sondern darüber hinaus die Möglichkeit einer telefonischen Bestellung eröffnet (Outfittery 2014b). Ergänzend zur anfänglichen Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf das Web 2.0 wurden mittlerweile auch Fernsehspots in die Kom-

munikationspolitik aufgenommen (Outfittery 2014b; Modomoto 2014e).

Auch Modomotos Fitting Room in Berlin ist das Ergebnis einer konsequenten Prozessorientierung des Unternehmens (Modomoto 2014d). Auf vielfachen Kundenwunsch wurde dieser Beratungs- und Verkaufsort im Jahr 2013 eröffnet (Fischer 2013). Das Besondere hierbei ist, dass der Fitting Room nach Terminvereinbarung allein für einen Konsumenten geöffnet wird und dieser bis zu zwei Stunden den Service in Anspruch nehmen kann. Auch Outfittery weitet das Angebot einer persönlichen Stilberatung aus. Beispielsweise können Kunden über das soziale Netzwerk Twitter ein „Selfie“ mit dem Zusatz „@outfittery“ und „#styleme“ twittern und eine kostenlose Beratung in Anspruch nehmen (Outfittery 2014c).

Eine weitere Modifikation des Geschäftsmodells bietet zum Beispiel der Herrenmodehändler 8Select, welcher weitgehend das gleiche Konzept wie Modomoto und Outfittery verfolgt. Den entscheidenden Unterschied bildet ein virtueller, individueller Showroom im Sinne eines persönlichen Online-Shops für den Kunden. Dieser kann sich hier bereits vorher die Ware ansehen, sodass von Anfang an eine Minimierung der Retouren-Quote erfolgt (Räth 2013). Ein zusätzlicher Aspekt der Weiterentwicklung wird unter anderem von den Anbietern Threadless oder Modcloth realisiert. Hier entscheidet eine Community über die Artikelaufnahme in das Bekleidungs-sortiment (Threadless 2014; Modcloth 2014).

Der Trend zum betreuten Einkauf bietet auch für weitere Branchen interessante Perspektiven. Nachdem sich das Geschäftsmodell im Bereich der Männermode mittlerweile etabliert hat, ist die Bearbeitung dieses Marktes ohne ein neues, einzigartiges Produktversprechen schwieriger geworden. Somit erscheint die Erschließung neuer Marktnischen langfristig besonders interessant. Beispielsweise könnten Outfits für Kinder und Frauen eine stärkere Berücksichtigung finden. Zurzeit agieren Shops wie Kindhochdrei (Kinder) oder Kisura (Frauen) als erfolgreiche Pioniere auf diesem Markt (Kindhochdrei 2014; Kisura 2014).

Darüber hinaus bieten Produktbereiche wie etwa Möbel (Wohnstil, zum Beispiel Boheme Stil oder Shabby Chic), Gartenbedarf (zum Beispiel saisonale Balkonbepflanzungen), Kosmetik (Inhaltsstoffe, zum Beispiel ohne Parfum, biologisch, alkoholfrei), Spielzeug (Alter), Entertainment (zum Beispiel Bücher, Filme, Musik), Sportartikel (zum Beispiel Ski- oder Reiterbedarf) sowie Nahrungsmittel (zum Beispiel Allergiker, Veganer) Potenziale für eine Marktbearbeitung.

Handlungsempfehlungen

- Eine Qualifikation aller Mitarbeiter im gesamten Auftragsabwicklungsprozess ist sicherzustellen.
- Um die erforderliche Qualität der Kundenbetreuung ganzheitlich gewährleisten zu können, sollte eine geeignete technologische Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses erfolgen.
- Zukünftig bieten sich weitere Marktnischen, auf die das Geschäftsmodell des Curated Shoppings sinnvoll übertragen werden kann.

Abbildung 4 fasst mögliche Entwicklungsperspektiven exemplarisch zusammen, wobei die einzelnen Aspekte als Anregung dienen sollen und beliebig kombiniert werden können. Auch eine anlassbezogene Sortimentsgestaltung weist im Bereich von Unternehmenskooperationen Entwicklungschancen auf. Hierbei könnten zum Beispiel Anbieter von Bekleidung, Uhren, Schmuck und Brillen Erfolg versprechende Partner sein. Als interessante Kooperationsmöglichkeiten für Curated Shops kommen ebenfalls Dienstleistungen wie beispielsweise Konzerte, Kino- oder Sportveranstaltungen infrage.

Fazit

Die genannten Aspekte verdeutlichen einen dynamischen Charakter des Wertschöpfungsprozesses im Curated Shopping und die große Bedeutung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen. Sowohl Modomoto als auch Outfittery wachsen seit der Gründung im Jahr 2011 bzw. 2012 beständig. Curated Shopping bietet das Potenzial, schnell profitabel zu agieren und einen hohen Umsatz zu generieren (Stüber 2014). Auch die Expansion in andere europäische Länder verdeutlicht den Erfolg (Fischer 2013; Voß 2014). Um sich langfristig als Anbieter am Markt etablieren zu können, sollten auch die dargestellten Grenzen des Curated Shoppings Berücksichtigung finden.

Es ist davon auszugehen, dass das vorgestellte Geschäftsmodell gegenüber dem standardisierten Massenverkauf klassischer E-Shops zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dies liegt darin begründet, dass auch komplexe Probleme, wie zum Beispiel das Angebot möglichst optimierter Outfits (beispielsweise für die Bereiche Business, gesellschaftliche Anlässe oder den Sport) sowie die Überwindung einer Scheu vor dem Kauf neuer Marken und Artikel, durch den Curator gelöst werden können. Wegen des zugrunde liegenden dynamischen Prozessansatzes kommt das Curated Shopping außerdem den Anforderungen des modernen Konsumenten an das Online-Shopping besser entgegen.

Das vorgestellte innovative Geschäftsmodell stellt den Kundendialog in den Mittelpunkt von Unternehmensaktivitäten und bietet ein Höchstmaß an individuellem Kundenservice. Diese beiden wesentlichen Erfolgsfaktoren werden in der Praxis bisher jedoch oft nur unzureichend berücksichtigt, wodurch dem Ansatz eine Vorreiterrolle zukommt (Pause 2014, S. 5 ff.). Da es sich beim Curated Shopping um ein noch „junges“ Konzept handelt, sind zukünftig empirische Studien erforderlich, um einen langfristigen Erfolg nachweisen zu können.

Literatur

- Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2004): Konsumentenverhalten im Internet. Die E-Zufriedenheit, in: Wiedmann, K.-P. et al. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet. Konzepte, Erfahrungen, Methoden, Wiesbaden, S. 119-144.
- Bächle, M./Lehmann F. R. (2010): E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0, München.
- Becker, J./Kahn, D. (2012): Der Prozess im Fokus, in: Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 3-16.
- Becker, J./Mathas, C./Winkelmann, A. (2009): Geschäftsprozessmanagement, Berlin u. a.
- BerlinValley (2013): Interview. Curated Shopping – Verliert der Mensch seinen eigenen Geschmack?, <http://bit.ly/1rlFb0o> (Abruf 12.09.2014).
- BITKOM e. V. (2013): Trends im E-Commerce, <http://bit.ly/1kGZT3K> (Abruf 16.09.2014).
- BITKOM e. V. (2014): Online-Shopper erwarten Kundenberatung, <http://bit.ly/1B3xLjL> (Abruf 09.09.2014).
- Bruhn, M. (2003): E-Service. Das Management einer Erfolgskette, Absatzwirtschaft, Science Factory 1/2003, <http://www.absatzwirtschaft.de/pdf/sf/bruhs.pdf> (Abruf 05.07.2014).
- Bruhn, M. (2013): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München.
- Bruhn, M./Heinemann, G. (2013): Entwicklungsperspektiven im Handel. Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive, in: Crockford, G./Ritschel, F./Schmieder, U.-M. (Hrsg.): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch, Wiesbaden, S. 29-67.
- Commerz Finanz GmbH (2013): Europa Konsumbarometer 2013, <http://bit.ly/Zc4b01> (Abruf 10.09.2014).
- Commerz Finanz GmbH (2014): Europa Konsumbarometer 2014, <http://bit.ly/1mqFl6z> (Abruf 10.09.2014).
- E-Commerce-Center Köln/Hermes Europe GmbH (Hrsg.) (2014): Erfolgsfaktoren im E-Commerce. Deutschlands Top Online-Shops Vol. 3, <http://bit.ly/1fYeUvz> (Abruf 08.07.2014).
- Fischer, M. (2009): Website Boosting 2.0. Suchmaschinen-Optimierung, Usability, Online-Marketing, 2. Aufl., Heidelberg u. a.
- Fischer, A. (2013): Interview. E-Commerce für Männer, <http://bit.ly/1v52s78> (Abruf 05.07.2014).
- Gyllensvärd, D./Kaufmann, S. (2013): Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer-Konzepten, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehrckens, M. (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile, Wiesbaden, S. 187-200.
- Heinemann, G. (2014a): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2014b): SoLoMo – Always-on im Handel. Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping, Wiesbaden.

- Hirzel, M. (2013): Erfolgsfaktor Prozessmanagement, in: Hirzel, M./Gaida, I./Geiser, U. (Hrsg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1-12.
- Hofbauer, G./Sangl, A. (2011): Professionelles Produktmanagement: Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, 2. Aufl., Erlangen.
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R. (2011): Strategisches Management. Eine Einführung, 9. Aufl., München.
- kindhochdrei (2014): Startseite, <http://www.kindhochdrei.de/> (Abruf 11.09.2014).
- kisura (2014): Startseite, <https://www.kisura.de/> (Abruf 11.09.2014).
- Kolbrück, O. (2012): Corinna Powalla, Modomoto. Wir befreien Männer von einer Last, <http://bit.ly/XUSHMQ> (Abruf 05.07.2014).
- Köllen, K./Kroker, M. (2013): Shoppen ohne Aufwand. Virtuelle Einkaufsberaterinnen für männliche Shoppingmuffel, <http://bit.ly/1sW54kn> (Abruf 10.09.2014).
- Kreutzer, R. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, Wiesbaden.
- Lomer, Ingrid (2014): Betreutes Einkaufen, <http://heftarchiv.internetworld.de/2014/Ausgabe-10-2014/Betreutes-Einkaufen> (Abruf 10.09.2014).
- modcloth (2014): Be the buyer, <http://bit.ly/1korszS> (Abruf 11.09.2014).
- Modomoto (2014a): Startseite, <https://www.modomoto.de> (Abruf 05.07.2014).
- Modomoto (2014b): Das bieten wir, <http://www.modomoto.de/styling> (Abruf 05.07.2014).
- Modomoto (2014c): Häufige Fragen, <https://www.modomoto.de/faq> (Abruf 06.07.2014).
- Modomoto (2014d): FITTING ROOM, <https://www.modomoto.de/fittingrooms> (Abruf 08.07.2014).
- Modomoto (2014e): Presseinformationen, <https://www.modomoto.de/press> (Abruf 08.07.2014).
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Outfittery (2014a): Häufige Fragen, <https://www.outfittery.de/faq> (Abruf 05.07.2014).
- Outfittery (2014b): Presse, <http://bit.ly/1rlGuwk> (Abruf 05.07.2014).
- Outfittery (2014c): Presse, <http://bit.ly/1B3ye5g> (Abruf 05.07.2014).
- O. V. (2012): <http://bit.ly/ZGsFyc> (Abruf 15.09.2014).
- Pause, C. (2014): Service ist Marketing. Wie Contact-Center Customer Experience schaffen und Marke machen, in: *acquisa exklusiv* (Sonderheft), Nr. 07/08 2014.
- Picot, A./Schmid, M. S./Kempf, M. (2007): Die Rekonfiguration der Wertschöpfungssysteme im Medienbereich, in: Hess, T. (Hrsg.): Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche, Göttingen, S. 205-257.
- Räth, M. (2013): Männermodedienst 8select. „Wir glauben, ein nachhaltigeres Curated-Shopping-Konzept zu verfolgen“, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/8select> (Abruf 18.07.2014).
- Schneider, W. (2013): Marketing-Forschung und Käuferverhalten. Effiziente Beschaffung und Analyse von Markt- und Kundeninformationen, München.
- Schögel, M./Jazbec M. (2009): Kundenorientiertes Qualitätsmanagement im E-Commerce, <http://bit.ly/1r4s4C1> (Abruf 05.07.2014).
- Stabell, C. B./Fjeldstad Ø. D. (1998): Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 413-437.
- Stüber, J. (2014): Warum brands4friends und Zalando wichtig für Berlin sind, <http://bit.ly/1oEpiiw> (Abruf 10.09.2014).
- threadless (2014): Participate, <https://www.threadless.com/designs> (Abruf 11.09.2014).
- Voß, O. (2014): Männer-Modeberater Outfittery expandiert, <http://bit.ly/1rtvRrL> (Abruf 09.07.2014).
- Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München.
- Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München.

Institut für Marketing



Universität St.Gallen



Intensivseminar Excellence im Key Account Management

«Wertvolle Kunden im Fokus – Ein Kompaktkurs für Key Account Manager»

Beginn: 20. Januar 2015 (3 Seminarblöcke à 3 Tage)

St.Galler Intensivstudium für Marketing- und Vertriebsinnovation

«Weiterbildung für ein innovatives und professionelles Marketing- und Vertriebsmanagement»

Beginn: 10. März 2015 (6 Studienblöcke à 3 Tage)

Intensivseminar Aktives Preismanagement

«Mehr Profitabilität durch professionelles Pricing»

23.–27. März 2015 (1 Seminarblock à 5 Tage)



Das gesamte Weiterbildungsangebot des Instituts für Marketing finden Sie auf www.ifm.unisg.ch/weiterbildung



Kontakt

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen, Führungskräfteweiterbildung

Doris Maurer, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 (0)71 224 28 55, ifm-weiterbildung@unisg.ch

MRSG_414

www.ifm.unisg.ch/weiterbildung