Der neue Online-Handel

Gerrit Heinemann

Der neue Online-Handel

Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce

17. Auflage

Springer Gabler

Gerrit Heinemann
Hochschule Niederrhein
Mönchengladbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-52516-3 ISBN 978-3-658-52517-0 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-52517-0

17., überarb. Auflage 2026

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2009, 2010, 2010, 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.
Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Maximilian David

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

17. Auflage

Wie nie zuvor steht der Online-Handel an einem Wendepunkt. Kaufzurückhaltung, schlechtes Konsumklima, düstere Geschäftsaussichten, unmöglich werdende Planbarkeiten durch Kriege und Krisen, steigende Kosten, Inflationsdruck sowie der technologische Umbruch durch KI verändern die Spielregeln grundlegend. Zudem setzen diese veränderten Vorzeichen die ohnehin stark gebeutelten Online-Händler immer stärker unter Druck. Auch wenn diese in 2026 wieder ein nominales Wachstum verzeichnen und Marktanteile gewinnen konnten, treiben ausschließlich Amazon sowie die asiatischen Billig-Plattformen das Online-Wachstum. Deutsche Online-Händler hingegen machen Minus und kommen zusammen genommen auf nicht einmal mehr 50 % Marktanteil. Vor allem KI-basierte Plattformen sind die Online-Gewinner. E-Commerce funktioniert eigentlich nur noch in Form von KI-Commerce. Insofern wird Künstliche Intelligenz (KI) für den Onlinehandel unerlässlich und definiert die Art und Weise, wie Online-Geschäfte betrieben werden sollten, grundlegend neu. Unternehmen, die KI nutzen, können Kunden besser verstehen sowie binden und gleichzeitig ihre Geschäftsprozesse optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. KI-Agenten sind derzeit das große Thema. Zunehmend wird bereits das Ende des Online-Shops vorausgesagt. Demnach sollen schon 2030 mehr als 30 Prozent der Bestellungen im E-Commerce nicht mehr von Menschen, sondern von KI-Agenten kommen. Auch wenn diese Prognose zutreffen sollte, bedeutet das noch lange nicht das Ende des Online-Handels, sondern eine tiefgreifende Transformation, die vor allem durch Künstliche Intelligenz (KI) getrieben wird. Zudem setzen die Konsumenten Agenten vorrangig als Einkaufshelfer bei der Suche ein und aus Vertrauensgründen nicht unbedingt für den Kaufabschluss.

KI wird nach wie vor fast ausschließlich für Automatisierung eingesetzt und ist mittlerweile in allen Back-Office-Funktionen anzutreffen. KI findet bei der gesamtstrategischen Positionierung und auch bei der Umsatzgenerierung immer noch keine nennenswerte Anwendung, auch wenn die datenbasierte Personalisierung dieses zweifelsohne zuließe. Künstliche Intelligenz wird hier in erster Linie für Kundenbindungsmaßnahmen und „intelligentes Community Building“ eingesetzt. Auf der Ertragsseite bleibt derzeit das „ganz große“ Thema Retail Media, das mittlerweile auch im stationären Handel die WKZ-Denke (Werbe-Kosten-Zuschüsse) ablöst und erstmals einen datenbasierten Nachweis der Reichweiten sowie Konversionen von Werbegeldern erlaubt. Insofern bleiben die

großen Themen im Online-Handel derzeit, die auch die letzte NRF im Januar 2026 erneut dominierten, vor allem KI- sowie Effizienz- und Ertragsthemen. Insbesondere die Unternehmensbereiche Marketing, IT, Formatentwicklung, Logistik, Warendisposition, Supply Chain Management und Unternehmensleitung stehen im Fokus, wenn es um den Einsatz von KI geht. Am häufigsten planen die Retailer den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den Bereichen Category Management, Einkauf, Eigenmarken, Vertrieb, Marketing und Formatentwicklung. Deswegen werden in der 17. Auflage des neuen Online-Handels vor allem den Themen KI, KI-Commerce sowie Automatisierung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Einige Teile des Textes basieren auf „Der neue KI-Commerce“ (Heinemann, G. (2026). Der neue KI-Commerce. Intelligenter E-Commerce und KI-basierte Plattformlösungen im Online-Handel. Wiesbaden. Springer Gabler).

Mein Dank gilt Dr. Christian Morlang für die Unterstützung beim Thema Internetrecht. Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es wiederum mein vordringlichstes Anliegen war, mit diesem Buch eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht und um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach 2026 Gerrit Heinemann

Vorwort zur 1. Auflage

Zwei Geburtstage in 2008: Das World Wide Web (WWW) ist 15 Jahre alt geworden und mit ihm zusammen feiert „die revolutionärste Erfindung seit Gutenbergs Buchdruck", die Suchmaschine Google, ihr zehnjähriges Jubiläum. Gleichzeitig erreichen die Mitgliederzahlen der Online-Netzwerke Größenordnungen in nie da gewesener Dimension („Web 2.0"). Das Zauberwort für die Medienwelt heißt heute Community-Building. Es geht darum, das Web 2.0 als Werbeplattform und zur Kundengewinnung zu nutzen. Gewinner sind schon jetzt die Internethändler, die es verstanden haben, das Web 2.0 zur Kundenakquisition oder dessen Prinzip im eigenen Community-Building weitgehend zu nutzen. Dieses deutet auf eine Zeitenwende im Internethandel hin: Mit der Kombination aus „sozialer" Vernetzung, fortgeschrittener DSL-Breitbandvernetzung, mobiler Supervernetzung, digitaler Produktentwicklung, neuer Browsertechnologie, innovativer Anwendung und Fernsehen über Internetprotokoll sowie akzeptierter Interaktivität, optimierter Usability, beschleunigter Abwicklung, revolutionierter Darstellungsform und erhöhter Sicherheit ist der Online-Handel in eine neue Phase eingetreten („Der neue Online-Handel"). Das Buch nimmt diese Entwicklung zum Anlass, das Thema „Online-Handel der neuen Generation" zu platzieren.

Der Online-Handel vollzieht aber nicht nur einen Generationenwechsel, sondern erlebt auch einen dritten Frühling, denn nach dem Niedergang der New Economy und ihrer Wiederauferstehung wächst der Internethandel so schnell wie nie zuvor. Dieses hat zugleich auch einen weitreichenden „Nebeneffekt", denn durch den Online-Boom wird der seit Jahren rückläufige Versandhandel wiedergeboren. „Der zweite Aufschwung", so titelt die FAZ vom 08.01.2008 über den Versandeinzelhandel, der durch das Internet beflügelt wird, und zwar „gleich auf zweifache Weise": Auf der einen Seite konnte sich der Versandhandel einen modernen, zusätzlichen Bestellweg erschließen, auf der anderen Seite ist er damit auch für neue Anbieter wieder interessant geworden. Folglich boomt in Deutschland der Verkauf über den Distanzhandel, während der stationäre Einzelhandel seit Jahren nur auf der Stelle tritt. Eine Steigerung der Online-Anteile an den Einzelhandelsumsätzen ist offensichtlich auch für die nächsten Jahre sichergestellt. Dieses setzt allerdings voraus, dass der Online-Handel den aktuellen Generationenwechsel tatsächlich vollzieht und sich an den zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren ausrichtet. Die mittlerweile über 13-jährige Erfahrung im Online-Handel lässt es heute zu, Empfehlungen für eine erfolgreiche Neugründung oder aber auch (Neu-)Ausrichtung von Online-Handelssystemen zu geben. Hier

setzt das vorliegende Buch an, das acht zentrale Erfolgsfaktoren für den Online-Handel der neuen Generation aufzeigt und um internationale Best-Practice-Beispiele aus diesem Bereich ergänzt. Für die Pure-Online-Händler entpuppen sich dabei vor allem Online-Bekleidungs- und Online-Modehändler als Erfolgsbeispiele. Die identifizierten Best Practices wurden praktisch erst nach dem Hype der „New Economy" als „Unternehmen der zweiten Stunde" aus der Taufe gehoben oder gerade gegründet, als die Internetblase in 2000 platzte. Die Frage, wie der Online-Handel der Zukunft aussehen sollte, orientiert sich stark an diesen Best Practices und soll mit dem vorliegenden Buch bestmöglich beantwortet werden.

Die Idee für dieses Buch entstand während des „Online-Handelskongresses 2008", den ich am 30. und 31.01.2008 in Wiesbaden besucht und auf dem ich für das Managementforum das Referat „Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel" gehalten habe. Die Erfahrungsberichte auf der Veranstaltung machten deutlich, dass der Internethandel in die dritte Generation geht. Diese Erkenntnis traf auf „innere Vorbereitung", denn es lag umfassendes Forschungs- und vor allem Erfahrungsmaterial vor: Bereits 1996 durfte ich als Mitglied im Geschäftsleitungskreis der Douglas-Gruppe an Diskussionsrunden zum Thema „Douglas online?" teilnehmen. Als Leiter des Competence-Centers Handel der Droege & Comp. Unternehmensberatung wurde ich von 1997 bis 2003 mit den Themen E-Commerce und Online-Handel in nahezu allen Handelsprojekten konfrontiert. Unvergessen bleiben die Projekterlebnisse beim „Der Club"-Bertelsmann und BOL während des „Hypes" der „New Economy". Nachhaltige Wirkung für dieses Buch hinterlassen hat aber auch die Interimsgeschäftsführung von 2001 bis 2002 beim „Multi-Channel-Pionier" Kettner, der alle Fehler begangen hat, die im Internethandel nur denkbar sind. Meine wichtigsten „Online-Handels-Lehrjahre" stammen aus den Jahren 2003 bis 2004, in denen ich gemeinsam mit Philipp Humm, ehemaliger Geschäftsführer von Amazon Deutschland, als Gründungspartner der H&P-Consulting-for-Consumer-Goods beratend tätig war.

Mein Dank gebührt Frau Barbara Roscher, Frau Jutta Hinrichsen und Frau Barbara Möller vom Gabler-Verlag für die „Initialzündung" zu diesem Buch sowie die bisher ausgezeichnete Zusammenarbeit. Ohne meine Frau Kirsten, die mir während der Entstehungsphase den Rücken freigehalten hat, wäre das Buch allerdings nicht so reibungslos und schnell fertig geworden, wofür ich ihr ganz besonders danken möchte. Dank schulde ich auch meinem Bruder Rolf Heinemann, der auf Internetrecht spezialisierten Anwaltskanzlei Heinemann sowie Frau Nora Gundelach und Herrn Matthias Witek für die kritischen und schnellen Durchsichten des Manuskriptes und die wertvollen Anregungen. Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es mein vordringlichstes Anliegen war, mit diesem Buch wiederum eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht, aber auch um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach, Deutschland Gerrit Heinemann

Der neue Online-Handel

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature
2023; 2024; 2025; 2026
2009, 2010, 2010, 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

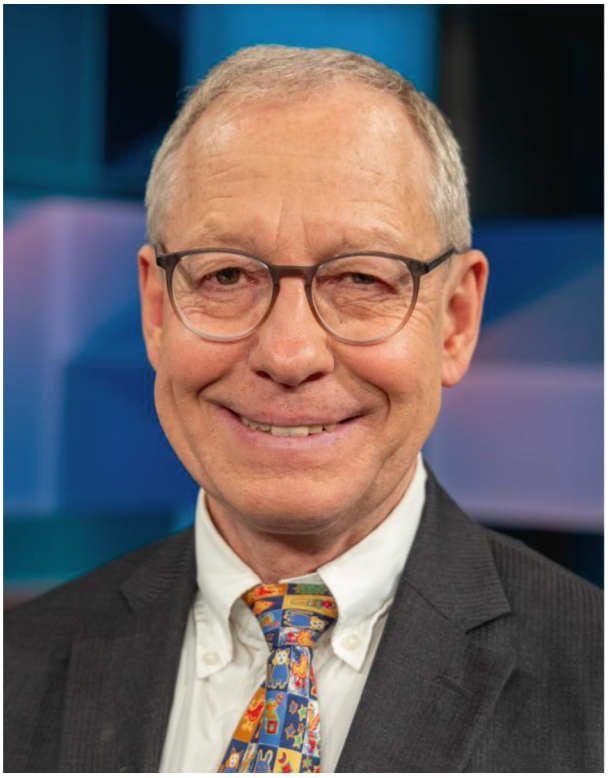
Gerrit Heinemann[1]

Vorwort zur 17. Auflage

Mönchengladbach, Deutschland — Gerrit Heinemann

[1] eWeb Research Center, Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach, Deutschland

Über den Autor



Gerrit Heinemann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel an der Hochschule Niederrhein und leitet dort das eWeb Research Center.

Abkürzungsverzeichnis

3G	3. Generation
AGB	allgemeine Geschäftsbedingungen
AGOF	Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung
AI	Artificial Intelligence
AMD	Age-related Makuladegeneration
AO	Außerordentlich
App	Applikation
AR	Augmented Reality
AWS	Amazon Web Services
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bevh	Bundesverband des Deutschen E-Commerce- und Versandhandels e. V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation Neue Medien
BPC	Brand Potenzial Conversion
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie
BVDW	Bundesverband Digitale Wirtschaft
CAGR	Cumulated Average Growth Rate
CBC	Customer Buying Cycle
CCRP	Customer to Customer Reference Point
CD	Computer Disc
CEO	Chief Executive Officer
CGA	Customer-generated Advertising
CMS	Content-Management-System
CNC	Costs New Customer
CPC	Costs per Click
CPI	Costs per Interest
CPL	Costs per Lead
CPO	Costs per Order
CRM	Customer-Relationship-Management
CTA	Call to Action
CTR	Click-Through-Rate

DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DOB	Damenoberbekleidung
DSL	Digital Subscriber Line
e	Expected
E	Electronic
EAN	europäische Artikelnummerierung
EAV	Electronic Added Values
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings before Taxes, Interests, Depreciation and Amortisation
EBT	Earnings before Taxes
EC	Electronic Cash
ECC	E-Commerce-Center
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EGBGB	Einführungsgesetz zum BGB
EHI	Euro Handelsinstitut
ERP	Efficient Replenishment
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
ExO	exponentielle Organisation
FernAbsG	Fernabsatzgesetz
FOMO	Fast Moving Consumer Goods
FMCG	Fear of Missing Out
G	Generation
GAFAE	Google, Amazon, Facebook, Apple und eBay
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GPPC	Global-Product-Potential-Conversion
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
GuV	Gewinn-und-Verlust-Rechnung
h	Stunde
HAKA	Herrenkonfektion
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
HTML	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
IFH	Institut für Handelsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Inc.	Incorporation
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Purchasing Offer
IT	Informationstechnologie
KEP	Kurier-, Express-Paket
KI	Künstliche Intelligenz

KPI	Key Performance Indicator
LBS	Location-based Services
LCC	Low Cost Countries
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfM	Landesanstalt für Medien
LTE	Long Term Evolution
LUG	Lagerumschlagsgeschwindigkeit
M	Mobile
MAC	Media Access Control
MAV	Mobile Added Value
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
MRO	Maintenance, Repair and Operations
NFC	Near Field Communications
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OS	Operating System
OTA	Over the Air Delivery
PAN	Personal Area Network
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
PIM	Product Information Management
POS	Point of Sale
PPC	Product Potential Conversion
PR	Public Relations
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
ROI	Return of Investments
ROPO	Research Online – Purchase Offline
RP	Rheinische Post
RTB	Real Time Bidding
SaaS	Software as a Service
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SKU	Stock Keeping Unit
SMS	Short Message Service
SoLoMo	Sozialisierung – Lokalisierung – Mobilisierung
SSID	Service Set Identifier
TAB	Tencent, Alibaba, Baidu
TCO	Total Cost of Ownership
TCP	Transmission Transport Protocol
TMG	Telemediengesetz

TTU	Time to Use
UGC	User-generated Content
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
UrhG	Urhebergesetz
URL	Uniform Resource Locator
US	United States
USP	Unique Selling Proposition
VC	Venture Capital
VIP	Very Important Person
VK	Verkauf
VK	Verkaufspreis
W3C	World Wide Web Consortium
WAMS	Welt am Sonntag
WAP	Wireless Application Protocol
WEP	Wired Equivalent Privacy
WLAN	Wireless Local Area Network
WPA	Wi-Fi Protected Access
WWW	World Wide Web

Inhaltsverzeichnis

1 Meta-Targeting und Geschäftsideen im Online-Handel ... 1
1.1 Digitales Universum ... 2
1.2 Veränderung der Internetnutzung ... 7
1.3 E-Commerce ist KI-Commerce ... 11
1.4 Innovationsmanagement im Online-Handel ... 18
1.5 Digitale Reifegrade und Innovationsindex ... 21
1.6 GAMAs in Bedrängnis durch asiatische Plattformen ... 23
1.7 Zeitenwende im Online-Handel und Retail-Media-Zetalter ... 26

2 Geschäftsmodell des Online-Handels ... 41
2.1 Grundlagen des Online-Handels ... 41
2.1.1 Begriffliche Grundlagen des Online-Handels ... 42
2.1.2 Plattformökonomie und Netzwerkeffekte als Online-Treiber ... 46
2.1.3 Metageschäftsmodelle des Online-Handels ... 50
2.1.4 Aktuelle Rahmenbedingungen im Online-Handel ... 52
2.1.5 Netz-Ausbau in Deutschland ... 54
2.2 Kaufverhalten und Kundeninteraktion im Online-Handel ... 58
2.2.1 Kaufprozesse im Online-Handel ... 58
2.2.2 Customer Journey und Customer Touch Points ... 61
2.2.3 Showrooming versus Webrooming ... 64
2.2.4 Besonderheiten internetbasierter Kundeninteraktion ... 66
2.2.5 Upstream- versus Downstream-Kundeninteraktion ... 67
2.3 Geschäftsbasis des Online-Handels ... 69
2.3.1 Online-Handel als Form des Distanzhandels ... 70
2.3.2 Start in den Online-Handel und Voraussetzungen ... 72
2.3.3 Gründungsmanagement und Businessplanung im Online-Handel ... 74
2.3.4 Betreibermodelle und Rentabilisierung im Online-Handel ... 77
2.3.5 Betreibermodellentscheidung für Auslandsexpansion ... 79
2.4 Marketingpolitik und Audience Targeting im Online-Handel ... 81
2.4.1 Online-Handels-Marketing – die 4 Ps im Online-Handel ... 81
2.4.2 Performance-Marketing – die 4 Cs im Online-Handel ... 88
2.4.3 Frequenzgenerierung und Kundengewinnung im Online-Handel ... 99

2.4.4 Kundenbindung und Community Building im Online-Handel 108
2.4.5 KI, Generative KI und ChatGPT im Online-Handel 118
2.5 Verkaufspolitik im Online-Handel 130
2.5.1 Shop- und Erlebnisgestaltung im Online-Handel 130
2.5.2 Conversion im Online-Handel 133
2.5.3 Cross und Up-Selling im Online-Handel 135
2.5.4 Kaufabschluss und Check-out im Online-Handel 136
2.5.5 Retourenpolitik und Wiederkauf im Online-Handel 139
2.6 Lieferpolitik und Zustellung im Online-Handel 148
2.6.1 Letzte Meile als Kostentreiber 149
2.6.2 Zustellungsarten nach Bringprinzip 152
2.6.3 Zustellungsarten nach Treffprinzip oder Holprinzip 155
2.6.4 Zeitliche Varianten der Zustellung 158
2.6.5 Umweltfreundliche und zukünftige Transportmittel und Lösungsansätze 160
2.7 Kundenzentriertheit als Basisanforderung an den Online-Handel 163

3 Formen des Online-Handels 183
3.1 Warengruppen, Betriebstypen und Anbieter des Online-Handels 183
3.1.1 Warengruppen des Online-Handels 184
3.1.2 Betriebstypen des Online-Handels 187
3.1.3 Marktführer des Online-Handels 191
3.1.4 Marktplätze und Shoppingportale 193
3.1.5 Ökosysteme versus All-in-one-Plattformen 196
3.2 SoLoMo als Teil des Online-Handels 202
3.2.1 SoLoMo-Formen des Online-Handels 202
3.2.2 Social-Commerce-Plattformen 204
3.2.3 Local-Commerce-Plattformen 206
3.2.4 Mobile-Portale 210
3.2.5 Connected Retail – höchste Evolutionsstufe des SoLoMo 214
3.3 Mobile Commerce als Teil des Online-Handels 216
3.3.1 Aktuelle Entwicklung des Mobile Commerce 216
3.3.2 Grundlagen und Abgrenzung des Mobile Commerce 221
3.3.3 Anwendungen und Mehrwerte im Mobile Commerce 223
3.3.4 Besonderheiten und Formen des Mobile Commerce 225
3.3.5 Erfolgsfaktoren des Mobile Commerce 228
3.4 App und Chat Commerce als Teil des Mobile Commerce 230
3.4.1 Arten von Applikationen/Apps 232
3.4.2 Besonderheiten des App- und Chat-Commerce 235
3.4.3 App als moderne Kundenkarte 241
3.4.4 Multi-Purpose- versus Multi-Experience-Apps 243
3.4.5 Duale Effekte der App-Nutzung 247

3.5 B2B-Online-Handel und Multi-Channel-Distribution ... 248
3.5.1 Digitales Universum und Perspektiven im B2B-Online-Handel ... 249
3.5.2 Herausforderungen des B2B-Online-Handels ... 253
3.5.3 Besonderheiten und Geschäftsmodelle des B2B-Online-Handels ... 256
3.5.4 Optionen für den herstellereigenen B2C-Online-Handel ... 259
3.5.5 Multi-Channel-Distribution als Basis des B2B-Online-Handels ... 263
3.6 Mischformen und Franchisesysteme im Online-Handel ... 265

4 Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce ... 281
4.1 Geschäftssystem und Controlling im Online-Handel ... 281
4.1.1 Geschäftssystem des Online-Handels ... 282
4.1.2 ExO-Organisation und Frictionless Business im Online-Handel ... 285
4.1.3 Produktivitätskennzahlen im Online-Handel ... 288
4.1.4 Controlling und Web Analytics im Online-Handel ... 290
4.1.5 Erfolgsfaktoren im Online-Handel ... 298
4.2 „Shop Attraction and Selling Proposition“ als Erfolgsfaktor Nr. 1 ... 301
4.2.1 Attraction-Marketing und Customer-Value-Orientierung ... 301
4.2.2 Killer-Differenzierungsfaktoren ... 303
4.2.3 Digital Branding und Brand Attraction ... 305
4.2.4 Digital Brand Promotion und Brand Touch Point Management ... 308
4.2.5 Shopdesign und Erlebnisorientierung im Online-Handel ... 311
4.3 „Social Targeting and Societing“ als Erfolgsfaktor Nr. 2 ... 317
4.3.1 Online-Marktsegmentierung und Kundenbeteiligung ... 318
4.3.2 Target-Marketing und Re-Targeting ... 321
4.3.3 Community- und Loyalty-driven Shopping ... 322
4.3.4 Owned, Paid und Earned-Social-Media-Marketing ... 329
4.3.5 New Social Commerce – Instagram und TikTok Commerce ... 331
4.4 „Service and Search Solutions“ als Erfolgsfaktor Nr. 3 ... 337
4.4.1 SEO-/GEO-Exzellenz und Potenzial-Conversion ... 338
4.4.2 Time to Use, Call to Action, Usability und Barrierefreiheit ... 344
4.4.3 UX User Experience, UX-/UI-Design und Joy of Use ... 351
4.4.4 Check-out- und Shopoptimierung ... 354
4.4.5 Digitale Services ... 359
4.5 „Scale-oriented Customization and Personalization“ als Erfolgsfaktor Nr. 4 ... 362
4.5.1 KI-basierte One-to-one-Beratung ... 363
4.5.2 Personalisierte und kuratierte Shoppingmöglichkeit ... 366
4.5.3 Hyperpersonalisierte und granularisierte Angebote aus Mikrosicht ... 370
4.5.4 Mass Customization und Open Innovation ... 374
4.5.5 Persönliches Kundenfeedback ... 377
4.6 „System and Supply Chain Excellence“ als Erfolgsfaktor Nr. 5 ... 379
4.6.1 Intelligente und automatisierte Supply Chain ... 380

4.6.2 Systemkomponenten, Schnittstellen und technische Realisierung 384
4.6.3 Systemstrategie und Auswahl des Shopsystems 388
4.6.4 Monolithische Systeme als SOA: Traditioneller E-Commerce 395
4.6.5 API-First und Content-First: Headless E-Commerce 397
4.7 „Security Standard and Reputation“ als Erfolgsfaktor Nr. 6 399
4.7.1 Risikowahrnehmung im Online-Handel 400
4.7.2 Bezahlsicherheit und -flexibilität 403
4.7.3 Datensicherheit und -schutz 405
4.7.4 Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen 408
4.7.5 Rechts- und AGB-Sicherheit 409
4.8 „Supplement and Support Media Strategy“ als Erfolgsfaktor Nr. 7 412
4.8.1 Notwendigkeit eines Customer-Touch-Point-Managements 412
4.8.2 Customer Points of Sale: Multi-Channeling versus Omni-Channeling 414
4.8.3 Cross-Device- und Cross-Media-Vernetzung 418
4.8.4 Zieladäquates Online-Media-Budget 422
4.8.5 Ausrichtung an der Social-Media-Nutzung 424
4.9 „Sourcing Concept and Strategic Alliances“ als Erfolgsfaktor Nr. 8 425
4.9.1 Sourcing-Optionen im Online-Handel 426
4.9.2 E-Sourcing und E-Procurement 428
4.9.3 Optimaler Outsourcing-Grad 432
4.9.4 Insourcing versus externe Outsourcing-Partner 437
4.9.5 Outsourcing-Entscheidung für Betreibermodelle 439

5 Best Practices und Risiken im Online-Handel 457
5.1 Best Practices im Online-Handel 457
5.1.1 Best Practices im Pure-Online-Handel 457
5.1.2 Best Practices im kooperierenden Online-Handel 464
5.1.3 Best Practices im Multi-Channel-Handel 470
5.1.4 Best Practices im vertikalisierten Online-Handel 477
5.1.5 Best Practices im Fashion-Online-Handel 480
5.2 Rechtliche Risiken im Online-Handel 482
5.2.1 Keine Belehrung über das Verbraucherwiderrufsrecht 483
5.2.2 Missachtung des Verbraucherwiderrufsrechts 485
5.2.3 Nichtbeachtung DSGVO – Datenschutzgrundverordnung 489
5.2.4 Verstöße gegen Geoblocking-Verordnung 495
5.2.5 Nichtwahrnehmung Informationsrechte und -pflichten 498
5.2.6 Urheberrechtsverstöße 500
5.3 Erfahrungen und Fallstricke im Online-Handel 502

Index 517

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Betrachtungsebenen des Online-Handels und Aufbau des Buches 2
Abb. 1.2 Anzahl Internetnutzer und größte Internet-Nationen 3
Abb. 1.3 Prognose Online-Handel 2025–2028 in Deutschland 4
Abb. 1.4 Divergierende Online-Handelsumsätze in D in 2025 5
Abb. 1.5 Umsätze und Marktanteil asiatischer Billigplattformen (auf Basis von bevh, 2026) 6
Abb. 1.6 Mobile-Anteil der Internetnutzung weltweit 7
Abb. 1.7 Milliarden-Unternehmen in der Online-Mode 2025 (eigene Darstellung auf Basis der Geschäftsberichte sowie Krisch, 2019, 2022; excitingcommerce Vinted, 2026) 12
Abb. 1.8 Revolution der Welt der User Interfaces durch KI (in Anlehnung an Krisch, 2024c) 16
Abb. 1.9 Paradigmenwechsel zum KI-Commerce (in Anlehnung an Shopware, 2025) 18
Abb. 1.10 Organisationsmodell für das Innovationsmanagement im Online-Handel .. 19
Abb. 1.11 Digitale Wettbewerbsfähigkeit 2025 im Ländervergleich nach Digitalisierungsindex 22
Abb. 1.12 Kampf der Triade – ein „GAMA-TABPI-ZERO“ 24
Abb. 1.13 Beschleunigte Digitale Transformation 25
Abb. 1.14 Marktanteilsentwicklung der Top-1.000-Online-Shops in Deutschland 28
Abb. 1.15 Biggest Digital Ad Companies Forecast 2025 30
Abb. 2.1 Umsätze des B2C-Online-Handels versus E-Commerce 43
Abb. 2.2 Prinzip der Plattformökonomie am Beispiel Airbnb 48
Abb. 2.3 Schlüsselfaktoren des Internetwachstums 49
Abb. 2.4 Metageschäftsmodelle im Online-Handel 51
Abb. 2.5 Breitbandanschlüsse in Deutschland von 2013 bis 2025 in Millionen. Stand Q3 2025 53
Abb. 2.6 OECD Breitband-Statistik für Glasfaserkabel 2025 55
Abb. 2.7 Kaufprozesse im Online-Handel 60
Abb. 2.8 Die neue Customer Journey 63
Abb. 2.9 Showrooming versus Webrooming 65

Abb. 2.10 Onsite- und Offsite-Aktivitäten im Social Media ... 68
Abb. 2.11 Upstream- und Downstream-Kundeninteraktion ... 69
Abb. 2.12 Eckpfeiler für eine Online-Strategie im Handel ... 72
Abb. 2.13 Geschäftsmodelle im Online-Handel ... 75
Abb. 2.14 Fiktiver Businessplan für den Online-Shop eines KMU-Fashion-Händlers (in Tsd. €) ... 76
Abb. 2.15 Schritte zur Entwicklung des Online-Shops ... 78
Abb. 2.16 Risiken und Barrieren einer Internationalisierung im E-Commerce ... 81
Abb. 2.17 Die 4 Ps – Marketingmix im Online-Handel ... 82
Abb. 2.18 Online-Kommunikationsmix ... 84
Abb. 2.19 Die 4 Cs – Performance-Marketing im Online-Handel ... 89
Abb. 2.20 CRM-Normstrategien im Online-Handel ... 90
Abb. 2.21 CRM-Systeme im Zufriedenheitsportfolio ... 92
Abb. 2.22 Kommerzielle Prozesse im Online-Shop ... 95
Abb. 2.23 SEM und SEO als Instrumente des Suchmaschinenmarketings im Online-Handel ... 102
Abb. 2.24 Design von Loyalitätsprogrammen ... 111
Abb. 2.25 Das Transaktionswertmodell im Online-Handel ... 112
Abb. 2.26 Was den CLV aus Marketer-Sicht erhöht ... 115
Abb. 2.27 Formeln zur Berechnung des CLV ... 116
Abb. 2.28 Einordnung des One-to-One-Marketing ... 121
Abb. 2.29 Mögliche Einflussfaktoren von KI-basierten Dynamic Pricing Systemen ... 126
Abb. 2.30 KI-Einsatz im Einzelhandel (in Anlehnung an IFH-Köln, 2025; Heinemann KI, 2026) ... 128
Abb. 2.31 Aktueller Stand und Erfahrungen von KI im Handel per Q1 2025 ... 129
Abb. 2.32 Die zehn Dimensionen des Kundenerlebnisses im Online-Shop ... 131
Abb. 2.33 Conversion Funnel ... 134
Abb. 2.34 Kategorisierung von Zahlungsverfahren ... 138
Abb. 2.35 Zahlungsarten im Online-Handel im Jahr 2023 ... 140
Abb. 2.36 Durchschnittliche Retourenquoten im Online-Handel nach Branchen in Deutschland im Vergleich zu Rest-EU ... 142
Abb. 2.37 Prozesskosten von Retouren ... 143
Abb. 2.38 Häufigste Retourengründe ... 144
Abb. 2.39 Wichtigste Maßnahmen zur Retourenvermeidung ... 145
Abb. 2.40 Prozentuale Kostenverteilung der Wegstücke binnen der letzten Meile bezogen auf die Gesamtkosten ... 149
Abb. 2.41 Tabellarische Übersicht der Stückkosten je B2C-Sendung ... 150
Abb. 3.1 Online-Anteile der Warengruppen 2025 in Deutschland ... 186
Abb. 3.2 Betriebstypen des Online-Handels 2025 ... 187
Abb. 3.3 Globale Marktführer im Online-Handel ... 192
Abb. 3.4 Ranking der größten Online-Händler in D in 2025 ... 193

Abb. 3.5 Online-Marktplätze und Shopping-Portale ... 194
Abb. 3.6 Marktanteile der Top-Online-Marktplätze in Deutschland ... 197
Abb. 3.7 SaaS-enabled Marketplaces ... 199
Abb. 3.8 Systematisierung digitaler Plattformgeschäftsmodelle ... 201
Abb. 3.9 SoLoMo-Formen des Online-Handels ... 203
Abb. 3.10 Social-Commerce-Plattformen ... 204
Abb. 3.11 Local-Commerce-Plattformen ... 207
Abb. 3.12 Mobile-Content-Portale – ausgewählte Beispiele ... 211
Abb. 3.13 Mobile-integriertes Portal ... 213
Abb. 3.14 Mobile-Anteil von E-Commerce-Transaktionen ... 217
Abb. 3.15 Trafficanteil und Conversion Rates nach Device ... 220
Abb. 3.16 Endgeräte-Nutzung 2025 auf Basis der Tagesreichweite ... 222
Abb. 3.17 Marktanteile der führenden Betriebssysteme an der Internetnutzung mit Mobilgeräten weltweit von Januar 2009 bis Dezember 2025 ... 222
Abb. 3.18 Smartphones als Hilfsmittel für stationäre Einkäufe ... 224
Abb. 3.19 Special Features für Mobile Advertising ... 227
Abb. 3.20 Erfolgsfaktoren des Mobile Commerce ... 229
Abb. 3.21 Meistgenutzte Shopping-Apps auf iPhone-Basis im internationalen Vergleich – Basis iPhone ... 231
Abb. 3.22 Meistgenutzte Shopping-Apps auf Android-Basis im internationalen Vergleich – Basis Android ... 232
Abb. 3.23 Temu Muttergesellschaft PDD Holding ... 233
Abb. 3.24 Am häufigsten heruntergeladene App-Arten in 2025 ... 237
Abb. 3.25 Nutzungsarten von Shopping-Apps in Deutschland 2024 ... 249
Abb. 3.26 Umsätze im B2B-E-Commerce Hersteller und Großhändler in Deutschland 2024 ... 252
Abb. 3.27 Einkaufsverhalten im B2B-Handel ... 254
Abb. 3.28 B2B/B2C-Online-Marktplatz-Landschaft in Deutschland ... 255
Abb. 3.29 Geschäftsmodelle im B2B-E-Commerce ... 257
Abb. 3.30 Unterschiede zwischen B2B und B2C ... 259
Abb. 3.31 Optionen für herstellereigenen B2C-Online-Handel am Beispiel Neufahrzeuge ... 261
Abb. 3.32 Systematisierung der Informationsflüsse bei einer Multi-Channel-Distribution ... 265
Abb. 3.33 Mögliche Optionen für Franchise- und Verbundgruppenlösungen ... 268
Abb. 4.1 Fähigkeit zur kundenorientierten Rundumbearbeitung ... 283
Abb. 4.2 Geschäftssystemprinzipien des New Online Retailing ... 284
Abb. 4.3 Wirtschaftliche Antriebsfaktoren des „Frictionless Business“ ... 287
Abb. 4.4 Übersicht über eine agile Organisationsstruktur (Liquid Organization) ... 288
Abb. 4.5 Quellen und Kennzahlen für Online-Shop-Produktivität ... 290
Abb. 4.6 Quantitative Kennzahlen im Online-Handel ... 292

Abb. 4.7 Qualitative Untersuchungsfaktoren und deren Gewichtung in Anlehnung an die 10 Dimensionen des Kundenerlebnisses 296
Abb. 4.8 Qualitatives Benchmarking Online-Shops am Beispiel Mercedes Benz und Apple 297
Abb. 4.9 Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Online-Handel 299
Abb. 4.10 8-S-Erfolgsfaktoren im Online-Handel 300
Abb. 4.11 Killer-Differenzierungsfaktoren im Online-Handel 303
Abb. 4.12 Die Gesetzmäßigkeiten der Brand Attraction im Online-Handel 307
Abb. 4.13 Erweitertes Konzept der Brand-Touch-Points 310
Abb. 4.14 „Heavy Online-Shopper“ 319
Abb. 4.15 Beispielhafte Zielgruppen von webbasierten Loyalitätsprogrammen 325
Abb. 4.16 Social-Media-Klassen 331
Abb. 4.17 Nutzung von Social Media 2024–2025 332
Abb. 4.18 Einzelhändler machen mobil als Beispiel für lokalen Instagram Commerce 334
Abb. 4.19 Die Potenzial-Conversion 339
Abb. 4.20 Die zehn wesentlichen Usability-Fehler 347
Abb. 4.21 Aspekte der User Experience 353
Abb. 4.22 Die zehn wesentlichen Check-out-Fehler 356
Abb. 4.23 Service- und Search-Bereiche im Online-Verkaufsprozess 359
Abb. 4.24 Einordnung des One-to-one-Marketings 364
Abb. 4.25 Sortimentsfokus im Curated Shop gegenüber Category-Killer 369
Abb. 4.26 Einordnung der Hyperpersonalisierung 371
Abb. 4.27 Funktionsweise der Hyperpersonalisierung (in Anlehnung an Plovs, 2024) 372
Abb. 4.28 Engagement in Anhängigkeit der Followership-Größe 375
Abb. 4.29 Abgrenzung der Open Innovation 377
Abb. 4.30 Methoden der Online-Marktforschung 379
Abb. 4.31 Die Phasen der Digitalisierung und KI 381
Abb. 4.32 Einsatz und Potenziale von KI in der Supply Chain 383
Abb. 4.33 Wichtigste Systemkomponenten im Online-Handel 389
Abb. 4.34 Shop-Systeme nach Größenklassen 393
Abb. 4.35 API-First-Design-Ansatz 399
Abb. 4.36 Entscheidungskriterien für Online-Bezahlverfahren 401
Abb. 4.37 Einflussgrößen auf das wahrgenommene Risiko bei Online-Käufen 402
Abb. 4.38 Online-Banking in Europa in 2024 404
Abb. 4.39 Customer-Touch-Point-Management 414
Abb. 4.40 Betrachtungsebenen im Multi-Channel-Handel 416
Abb. 4.41 Nutzung von Internetanwendungen inklusive KI-Tools 420
Abb. 4.42 Nutzung KI-Tools beim Shopping 2025 (in Anlehnung an ECC-Köln, 2025; Heinemann KI, 2026) 421
Abb. 4.43 Digitale Werbe-Spendings in Deutschland 2019-2024 in Mrd. € 423

Abb. 4.44 Sourcing Toolbox 427
Abb. 4.45 Vorteile des E-Procurement 431
Abb. 4.46 Vorgehensweise bei der Ermittlung von Digitalisierungspotenzialen 433
Abb. 4.47 Berechnungsmodell des Outsourcing-Grades 435
Abb. 4.48 Logistik-Outsourcing-Entscheidung im Online-Handel 440
Abb. 5.1 Umsatzwachstum und Umsatzziel von Zalando bis 2026 459
Abb. 5.2 Umsatzentwicklung Zooplus 2017–2025 463
Abb. 5.3 Handelsumsätze und Retail Amazon Inc. 2025 467
Abb. 5.4 Das Alibaba-Group-Ökosystem 469
Abb. 5.5 E-Commerce-Umsätze Walmart 2026 472
Abb. 5.6 UK Asos und UK Bohoo im freien Fall 481
Abb. 5.7 Innovative Start-ups als neue Best Practices? 482