

DBA thesis

**Integrale Konzeption zur Lösung der «Flächenfalle» im Schweizer
Möbelhandel
von Ballmoos, Y.**

Full bibliographic citation: von Ballmoos, Y. 2024. Integrale Konzeption zur Lösung der «Flächenfalle» im Schweizer Möbelhandel. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2024

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/1v1099>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Integrale Konzeption zur Lösung der «Flächenfalle» im Schweizer Möbelhandel

NAME:	Yves von Ballmoos
MATRIKELNUMMER:	MUDR0537
STUDIUM:	DBA
ADVISOR/IN:	Prof. Dr. Bernhard Koye
ANZAHL DER WÖRTER:	75'430
EINGEREICHT AM:	04.08.2024

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschliesslich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstossen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbussen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Dättlikon am 04.08.2024
(Ort, Datum)

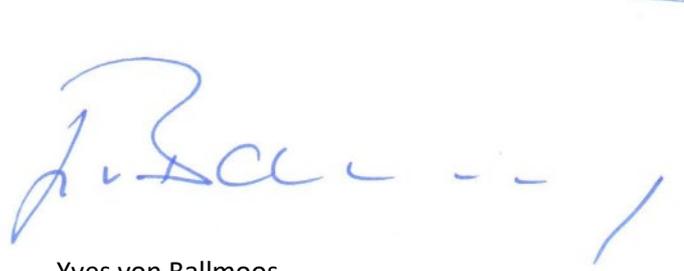


Yves von Ballmoos
Unterschrift

SPERRVERMERK

Die Einschränkung der Bereitstellung zur Benützung meiner Dissertation mit dem Titel „Integrale Konzeption zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Möbelhandel“ ist aus wichtigen rechtlichen oder wirtschaftlichen Interessen notwendig oder zweckmässig.

Begründung: Die im Anhang aufgeführten Interviewtranskriptionen sowie die Umsatzangaben zu den einzelnen Unternehmen beinhalten vertrauliche Angaben.



Dättlikon am 04.08.2024

Yves von Ballmoos

(Ort, Datum)

Unterschrift

Geschlechtergerechte Schreibung:

Die Verwendung des generischen Maskulinums im Rahmen dieser Dissertation stellt keine Diskriminierung dar, sondern umfasst beide Geschlechter. Auf die Verwendung beider Geschlechtsformen wird im Hinblick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Inhaltsverzeichnis

I	EINLEITUNGSTEIL	1
	1 Ausgangslage	1
	2 Problemstellung.....	3
	2.1 Marktentwicklung und Struktur des Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkts	3
	2.1.1 Marktdefinition	3
	2.1.2 Internationaler Markt	4
	2.1.3 Schweizer Markt	8
	2.1.4 Verkaufsflächenentwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt.....	12
	2.1.5 Die Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt	13
	2.1.6 Beratungsangebote im Schweizer Möbelhandel	15
	2.1.7 Spezifische Merkmale des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts	16
	2.1.8 Zusammenfassung zur Marktentwicklung und -struktur	20
	2.2 Einflussfaktoren.....	21
	2.2.1 Makroökonomisches Umfeld	21
	2.2.2 Megatrends	23
	2.2.3 Neue Geschäftsmodelle	25
	2.2.4 Zusammenfassung der Einflussfaktoren	25
	2.3 Fazit zum stationären Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt	26
	3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit.....	31
	3.1 Themenfelder	31
	3.2 Forschungsrelevanz	32
	3.3 Praxisrelevanz.....	34
	3.4 Zusammenfassung Erkenntnisinteresse und Relevanz dieser Arbeit.....	35
	4 Zielstellung der Dissertation.....	36
	4.1 Haupt- und Teilzielstellungen.....	36
	4.1.1 Hauptzielstellung	36
	4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung(en)	37
	4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung(en)	37
	4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung(en)	38
	4.2 Erwartete Ergebnisse	38
	4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt	38
	4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils	39
	4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils	39
	4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils	41
	4.3 Inhaltliche Abgrenzung.....	41

4.3.1	Zeitliche Abgrenzung.....	41
4.3.2	Möbelmarkt	41
4.3.3	Trends	42
4.3.4	Customer Journey	42
4.3.5	Business Model/Business Model Innovation, Abgrenzung zur Strategie.....	42
5	Aufbau der Dissertation	46
II	THEORETISCHER TEIL.....	52
1	Stand der Forschung	52
1.1	Recherchevorgehen	52
1.1.1	Möbelhandel.....	53
1.1.2	Trends	54
1.1.3	Customer Journey	55
1.1.4	Business Model/Business Model Innovation	56
1.2	Beschreibung des Stands der Forschung.....	60
1.2.1	Qualitative Entwicklung im Schweizer Möbelmarkt	60
1.2.2	Die relevanten Trends für den Wohnungseinrichtungsmarkt	61
1.2.3	Die veränderte Customer Journey	74
1.2.4	Business Model (BM)	79
1.2.5	Business Model Innovation (BMI)	84
1.2.6	Business Model Innovation Frameworks	89
1.2.7	Agilität in der Organisationsentwicklung	110
1.2.8	Zusammenfassung zum Stand der Forschung.....	111
1.3	Forschungslücke	113
1.3.1	Herleitung	113
1.3.2	Die vier Forschungslücken.....	115
1.4	Theoriegeleitete Fragestellungen	115
2	Theoretische Ausführungen	117
2.1	Begrifflichkeiten	117
2.1.1	Kernbegriffe	117
2.1.2	Vorgängig definierte Begriffe.....	128
2.2	Theoretische Ausführungen zur Flächenfalle.....	128
2.3	Theoretische Ausführungen zu den relevantesten Megatrends im Wohnungseinrichtungsmarkt	130
2.3.1	Digitalisierung	130
2.3.2	Nachhaltigkeit	134
2.3.3	Zusammenfassung der theoretischen Ausführungen zur Digitalisierung und Nachhaltigkeit	138
2.4	Theoretische Ausführungen zur Customer Journey im Wohnungseinrichtungsmarkt	139
2.5	Theoretische Ausführungen zu BM/BMI	146

3	Konklusion zum theoretischen Teil	153
3.1	Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung	153
3.1.1	Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 1 (Marktanalyse)	153
3.1.2	Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 1	153
3.1.3	Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 2 (Trendstudie)	154
3.1.4	Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 2	155
3.1.5	Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 3 (Customer Journey)	155
3.1.6	Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 3	156
3.1.7	Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 4 (Business Model/Business Model Innovation)	157
3.1.8	Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 4	158
3.1.9	Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Hauptziel (Lösung der Flächenfalle)	159
3.1.10	Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfrage zum Hauptziel	159
3.1.11	Zusammenfassung Konklusion theoretischer Teil	159
3.1.12	Handlungsfelder	161
3.2	Empiriegeleitete Fragestellungen	161
III	EMPIRISCHER TEIL	163
1	Forschungsdesign	163
1.1	Untersuchungen	163
1.2	Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl	164
1.2.1	Erhebungsmethode der Vorstudie	165
1.2.2	Erhebungsmethode der Hauptstudie	165
1.2.3	Analyse- und Auswertungsmethode	168
1.2.4	Grundbegriffe der qualitativen Inhaltsanalyse	171
1.2.5	Gütekriterien	172
1.2.6	Zusammenfassung methodisches Vorgehen und Methodenauswahl	174
1.3	Operationalisierung	175
1.3.1	Operationalisierung des Leitfadens und der Interviews	175
1.3.2	Auswahl der Experten und Feldzugang sowie statistische Sättigung	179
1.3.3	Theoretische Sättigung	180
1.3.4	Operationalisierung der Auswertung	181
1.4	Vorgehen und Ablauf	183
1.4.1	Durchführung der Vorstudie	183
1.4.2	Durchführung der empirischen Datenanalyse	184
2	Ergebnisse	187
2.1	Auswertung der Ergebnisse	187
2.1.1	Auswertung der Vorstudie	187
2.1.2	Auswertung der Hauptstudie	188

2.2	Darlegung der Ergebnisse.....	218
2.2.1	Hauptfrage 1: Flächen- und Kanalentwicklung	218
2.2.2	Hauptfrage 2: Beurteilung der Flächenfalle	219
2.2.3	Hauptfrage 3: Die wichtigsten Megatrends	219
2.2.4	Hauptfrage 4: Veränderung der Customer Journey.....	219
2.2.5	Hauptfrage 5: Zukunftsfähige Geschäftsmodelle.....	219
2.2.6	Hauptfrage 6: Methodiken zur (Geschäftsmodell-)Innovation	219
2.2.7	Hauptfrage 7: Steigerung der Flächenproduktivität	220
2.2.8	Hauptfrage 8: Überführung von stationären Umsätzen in den Onlinehandel (Steigerung Multichannel/Omnichannel-Umsätze)	220
2.2.9	Hauptfrage 9: Die grössten Herausforderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	220
3	Diskussion, Interpretation und Konklusion	221
3.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse entlang der Forschungsfragen	221
3.1.1	Diskussion und Interpretation der Marktanalyse	221
3.1.2	Diskussion und Interpretation der relevanten Megatrends	224
3.1.3	Diskussion und Interpretation der Customer Journey	229
3.1.4	Diskussion und Interpretation der Geschäftsmodellinnovationen/-veränderungen.....	235
3.1.5	Diskussion und Interpretation der Flächenfalle	238
3.1.6	Zusammenfassung der Diskussion und Interpretation der empirischen Ergebnisse	240
3.2	Gütekriterien und methodische Abgrenzung.....	242
3.2.1	Überprüfung der Gütekriterien.....	242
3.2.2	Reflexion des Forschers als Teil der Erkenntnis (Bias)	245
3.3	Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung	245
3.3.1	Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 1	245
3.3.2	Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 2	246
3.3.3	Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 3	247
3.3.4	Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 4	248
3.3.5	Beantwortung der Forschungsfragen zum Hauptziel (Lösung der Flächenfalle)	252
3.4	Gestaltungsgeleitete Fragestellung(en)	253
IV	GESTALTUNGSTEIL	254
1	Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung	254
1.1	Handlungsempfehlung zur Marktanalyse	254
1.2	Handlungsempfehlung zu den Trends.....	255
1.3	Handlungsempfehlung zur Customer Journey	256
1.4	Handlungsempfehlung zur BMI	256
1.5	Das exemplarische Business Model	256
2	Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis.....	258
2.1	Framework zur Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt	258

2.1.1	Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Warum».....	260
2.1.2	Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Was».....	261
2.1.3	Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Wie»	262
2.1.4	Begründung der Handlungsempfehlungen zur Phase «Wo».....	267
2.1.5	Zusammenfassung zum Framework zur Bewältigung der Flächenfalle	267
2.2	Handlungsempfehlung zur Customer Journey	269
2.3	Operative Handlungsempfehlungen	270
2.3.1	Marktentwicklung.....	271
2.3.2	Angebotsgestaltung / Value Proposition	271
2.3.3	Digitalisierung	272
2.3.4	Automatisierte Einrichtungsberatung.....	273
2.3.5	Nachhaltigkeit	275
2.3.6	POS-Gestaltung und neue Filialaufgaben.....	277
2.3.7	Zusammenfassung zu den operativen Handlungsempfehlungen.....	278
3	Zusammenfassung und Konklusion.....	280
3.1	Erkenntnisse des Gestaltungsteils.....	280
3.2	Schliessung der Forschungslücken	283
3.2.1	Herleitung	283
3.2.2	Schliessung der Forschungslücke 1	284
3.2.3	Schliessung der Forschungslücke 2	285
3.2.4	Schliessung der Forschungslücke 3	286
3.2.5	Schliessung der Forschungslücke 4	286
3.3	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung.....	287
3.3.1	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung zur Forschung	287
3.3.2	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen zur Praxis	288
V	SCHLUSSTEIL	289
1	Zusammenfassung und Fazit	289
2	Ergebnisse und Erkenntnisse	292
2.1	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse	292
2.2	Zielerreichung der Dissertation.....	293
2.2.1	Erreichen der theoriegeleiteten Zielsetzung.....	293
2.2.2	Erreichen der empiriegeleiteten Zielsetzung	294
2.2.3	Erreichen der gestaltungsgeleiteten Zielsetzung.....	294
2.3	Zentrale Erkenntnisse und Mehrwert der Dissertation.....	295
3	Ausblick.....	296
3.1	Praxisausblick	296
3.2	Forschungsausblick.....	297

4 Verzeichnisse	298
4.1 Literaturverzeichnis	298
4.2 Abbildungsverzeichnis	350
4.3 Tabellenverzeichnis	359
4.4 Abkürzungsverzeichnis	361
5 Danksagung und Publikationen	363
5.1 Danksagung	363
5.2 Aufzählung der bisherigen Publikationen	364

I EINLEITUNGSTEIL

1 Ausgangslage

Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unterliegt seit Jahren grossen Umwälzungen. Die traditionellen, stationär getriebenen Händler sehen sich einem immer stärker werdenden Wettbewerb ausgesetzt, was zu zahlreichen Übernahmen und Schliessungen in den vergangenen zehn Jahren führte. Von den Top-10-Einrichtungshäusern des Jahres 2010 sind heute nur noch die Marktführerin IKEA, die Sparten von Migros (Micasa) und Coop (Livique, vormals Top-Tip) sowie die Familienunternehmen Otto's und DIGA in denselben Händen. Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt erwirtschaftete 2023 CHF 5.33 Mrd., was in etwa dem Umsatz von 2015 entspricht (CHF 5.38 Mrd.). In den Jahren 2020 und 2021 stieg das Marktvolumen erstmals seit 2009 an und nahm über die Coronapandemiejahre hinweg um 11 % zu. Der Onlineanteil stieg seit 2014 von 4 auf 17 % (2023). Der stationäre Handel verlor in dieser Zeitperiode trotz eines Wachstums in den Pandemie Jahren 17 % (GfK Switzerland AG 2024, 2023a, 2022a, 2021b, 2020a, 2020a, 2020b, 2019). Der nominal wesentliche Umsatz basiert dabei noch immer auf grossen Verkaufsflächen, die in der Schweiz und Deutschland in den vergangenen Jahren sogar noch zugenommen haben (Migros-Genossenschafts-Bund 2022; Coop 2022, 2020; IKEA Schweiz 2022c; Breer et al. 2017, S. 9). Die Kostenschere geht in Anbetracht der hohen Fixkosten des stationär getriebenen Geschäfts unweigerlich auseinander, was sich im Schweizer Markt aufgrund der hohen Raumkosten (Einleitungsteil, Kap. 2.1.7) deutlich stärker akzentuiert als im umliegenden Ausland.

Für den Möbelhandel sind die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit relevante Megatrends, welche einschneidende Marktveränderungen mit sich bringen (von Ballmoos 2021d, S. 17–31). Zudem werden verschiedene neue Geschäftsmodelle durch Start-ups auf dem Markt getestet, die Disruptionspotenzial aufzeigen. Living-as-a-Service- sowie Miet- und Subskriptions-Geschäftsmodelle unter Einbezug von Circular Economy lassen sich derzeit im deutschen und Schweizer Möbelmarkt sowie auch international beobachten (Takawira 2021; Bischof und Rudolph 2020, S. 2). Bereits heute besteht eine höhere Zahlungsbereitschaft für nachhaltig gefertigte Möbel und Einrichtungsgegenstände (PricewaterhouseCoopers 2019, S. 31). Das Angebot hingegen ist noch dürftig, die Kommunikation technisch und wenig emotional. Das Differenzierungspotenzial rund um den Trend Nachhaltigkeit ist nach wie vor sehr gross und

beinhaltet interessante Chancen für den Möbelhandel und die gesamte Industrie (von Ballmoos 2021d, S. 36 - 39).

Damit stellt sich die Frage, wie arrivierte Möbelhändler ihr Geschäftsmodell in Anbetracht des dominanten Einflusses der Ausstellungsfläche im vorherrschenden Business Model innovieren und transformieren können und wollen. Gerade die in der Schweiz zunehmend aktiv gewordene Lutz-Gruppe setzt besonders stark auf grosse Verkaufsflächen und ist damit international sehr erfolgreich. Weiter zu berücksichtigen ist, dass viele Händler in eigenen Liegenschaften oder solchen der Muttergesellschaft eingemietet sind und diese spezifisch für die Bedürfnisse des stationären Möbelhandels (um-)gebaut worden sind.

Das handlungsgeleitete Ziel dieser Arbeit ist die Lösung der Flächenfalle (Einleitungsteil, Kap. 2.3), in der sich viele Schweizer Möbelhändler aufgrund der stark rückläufigen stationären Umsätze befinden. Die vorliegende Forschungsarbeit führte von der Problemstellung zum Stand der Forschung. Die daraus abgeleiteten Forschungslücken zeigen auf, dass qualitative sowie auch quantitative Daten zum Markt fehlen, keine aktuelle generische Customer Journey vorliegt, die relevanten Megatrends nicht bekannt sind und unerforscht ist, welche Geschäftsmodelle zur Lösung der Flächenfalle beitragen. Die Forschungsziele und -fragen gehen explizit auf diese vier Forschungslücken zurück. Das methodische Vorgehen unterteilt sich in die Theorie, die Empirie sowie den Gestaltungsteil. Den Kern dieser Dissertation bilden die Experteninterviews im Rahmen der Empirie (empirischer Teil, Kap. 2.2), welche zusammen mit den theoretischen Erkenntnissen (theoretischer Teil, Kap. 3) die Basis für die konkreten Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis ergeben (Gestaltungsteil, Kap. 1 und 2).

2 Problemstellung

Die nachfolgend ausgeführte Problemstellung des vorliegenden Dissertationsvorhabens ist zugleich eine Marktanalyse, wie sie im Rahmen der Zielstellungen (Einleitungsteil, Kap. 4.1), der Forschungslücken (theoretischer Teil, Kap. 1.3) sowie der theoriegeleiteten Fragestellungen (theoretischer Teil, Kap. 1.4) dargelegt wird. Die Marktanalyse wird bewusst bereits an dieser Stelle ausgeführt, da sie für das grundlegende Verständnis der Problematik wichtig ist. Sie konzentriert sich nicht nur auf quantitative Daten, die vorwiegend von Marktforschungsinstituten stammen. Sie erläutert ebenso qualitative Aspekte, beispielsweise die spezifischen Eigenheiten des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts, neue Geschäftsmodelle oder die massgebenden Einflussfaktoren. Das Kapitel endet mit einem Fazit zur Entwicklung des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts.

2.1 Marktentwicklung und Struktur des Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkts

2.1.1 Marktdefinition

GfK Switzerland unterteilt den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt in fünf Teilmärkte (ohne Küchen): Möbel, Einrichtung, Heimtextilien, Haushalt und Dekoration.

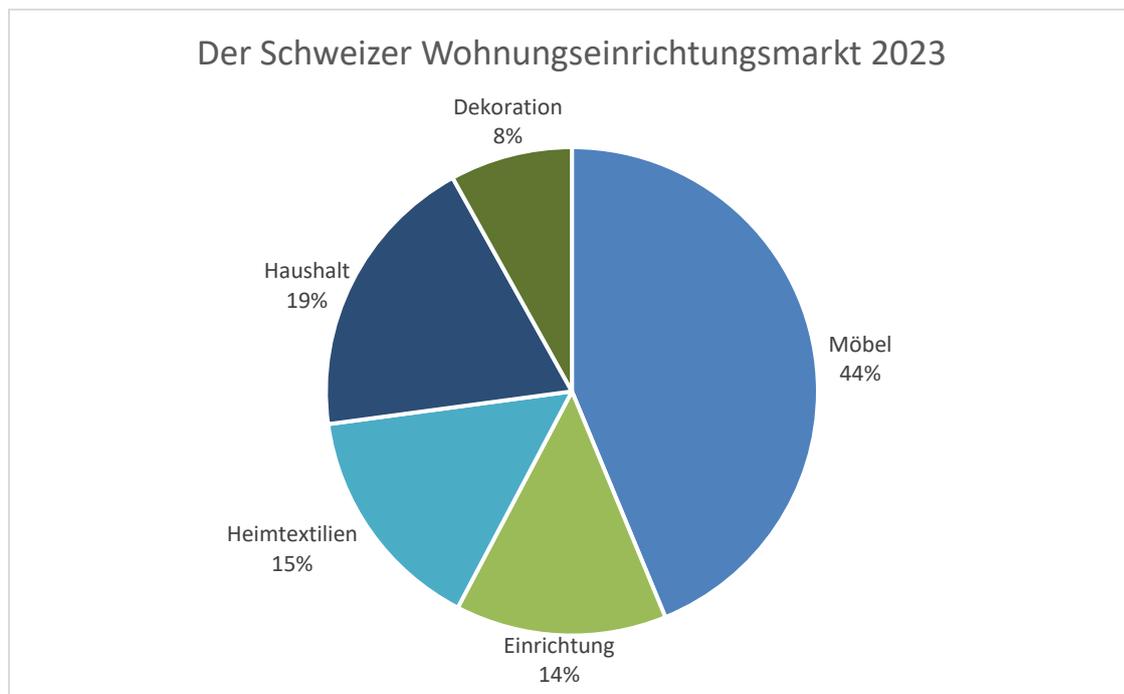


Abbildung 1: Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt mit einem Volumen von CHF 5.48 Mrd. 2021, inkl. Teilmärkte (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)

Der Möbelmarkt umfasst die Warengruppen Baby-/Kinder-/Jugendzimmer, Badezimmermöbel, Büromöbel, Einzelmöbel, Esszimmermöbel, Gartenmöbel, Küchenmöbel, Schlafzimmermöbel, Wohnzimmermöbel und sonstige Möbel. Licht und Bodenbeläge werden nicht dem Möbelmarkt zugeordnet, wie dies beispielsweise bei Auswertungen von Statista getan wird. Wo immer der Möbelhandel, der Einrichtungs- oder der Möbelmarkt ohne weitere Ergänzung erwähnt wird, kommen vorangehende Definitionen zur Anwendung. Der Wohnungseinrichtungsmarkt beinhaltet zusätzlich zum Möbelmarkt Einrichtungsgegenstände (z. B. Leuchten), Heimtextilien sowie Haushalts- und Dekorationsartikel (GfK Switzerland AG 2019). Einerseits verfügt kaum ein Marktteilnehmer über ein Angebot, das lediglich dem Möbelmarkt zugeordnet werden kann. Andererseits bieten nur wenige das ganze Spektrum des Wohnungseinrichtungsmarkts an. In der vorliegenden Arbeit wird die möglichst präzise Marktbezeichnung verwendet, auch unter Berücksichtigung anderslautender Definitionen in internationalen Märkten.

2.1.2 Internationaler Markt

Die Angaben über das weltweite Volumen des Möbelmarktes gehen je nach Quelle stark auseinander, was den unterschiedlichen Marktdefinitionen und der Verwendung der Begrifflichkeiten geschuldet ist. Der Begriff Wohnungseinrichtung wird im Englischen nicht als Zusammenfassung für die verschiedenen Teilmärkte nach GfK Switzerland verwendet und findet in Auswertungen in der Regel keinen Gebrauch. Market Research Future (MRFR) 2021 zufolge umfasste der globale Möbelmarkt 2020 USD 670.5 Mrd. mit einer geschätzten jährlichen Wachstumsrate (CAGR¹) von 2.73 % bis 2027. Die dabei zugrunde gelegte Marktdefinition umfasst Kastenmöbel, Tische, Sofas, Stühle, Betten und anderes, B2B sowie auch B2C, online und offline vertrieben. Das US-Marktforschungsinstitut Global Market Insights gibt seinerseits für 2020 ein globales Möbelmarktvolumen von USD 545.7 Mrd. an, worin auch die Vorhang-Umsätze enthalten sind, jedoch der B2B-Markt enger definiert wird. Es geht von einem jährlichen Wachstum (CAGR) von 5.4 % bis 2027 aus (Pulidindi und Pandey 2020). Research and Markets (2024) quantifiziert den weltweiten Möbelmarkt für das Jahr 2023 auf USD 752.2 Mrd., beinhaltend Wohn-, Büro- und Küchenmöbel sowie Matratzen und Vorhänge. Prognostiziert wird dabei ein Wachstum von 6.6 % (CAGR) bis 2028. Die von Statista Inc. 2022b aufbereiteten

¹ Compound Annual Growth Rate

Daten für den Möbelmarkt umfassen Wohnzimmer-, Schlafzimmer, Küchen- und Esszimmer sowie Büromöbel. Lampen und Beleuchtung sowie Gartenmöbel werden ebenfalls dem Möbelmarkt zugewiesen, nicht enthalten sind hingegen unbewegliche Haushaltsgegenstände (z. B. Waschbecken oder Wasserhähne) sowie Gemälde, Spiegel, Besteck und andere kleine Gegenstände. Auch betrachtet Statista nur den B2C-Markt (Einzelhandel), unabhängig von den Verkaufskanälen. Dieser Definition nach wird der weltweite Möbelmarkt für 2023 auf EUR 631.32 Mrd. errechnet. Der weltweite Pro-Kopf-Möbelkonsum betrug 2021 EUR 73.24, was einer Zunahme von 18 % innert fünf Jahren entspricht.

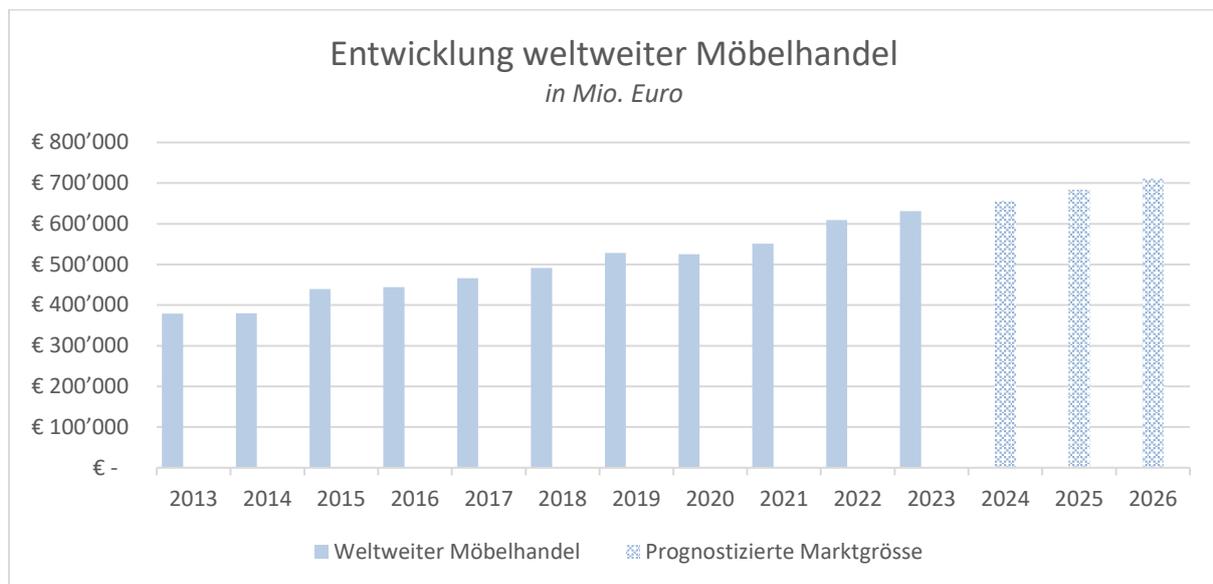


Abbildung 2: Weltweite Möbelmarktentwicklung und Prognose (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022, 2024)

Der für 2021 geschätzte Onlineanteil am weltweiten Möbelhandel lag bei 18 % und soll Statista (2022b) zufolge jährlich um rund 10 % wachsen und damit das stationäre Wachstum um nahezu das Dreifache übertreffen. Diese Wachstumsrate wird von der CAGR-Prognose von 10.5 % (2019–2028) von Data Intelco gestützt (2021). 2022 (-4.32 %) und 2023 (-0.65 %) mussten jedoch erstmals rückläufige Onlineumsätze weltweit festgestellt werden (statista 2024), was sich auch in geringeren Wachstumsprognosen für das E-Commerce-Geschäft niederschlägt.



Abbildung 3: Umsatzanteile je Verkaufskanal am weltweiten Möbelmarkt (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022, 2024)

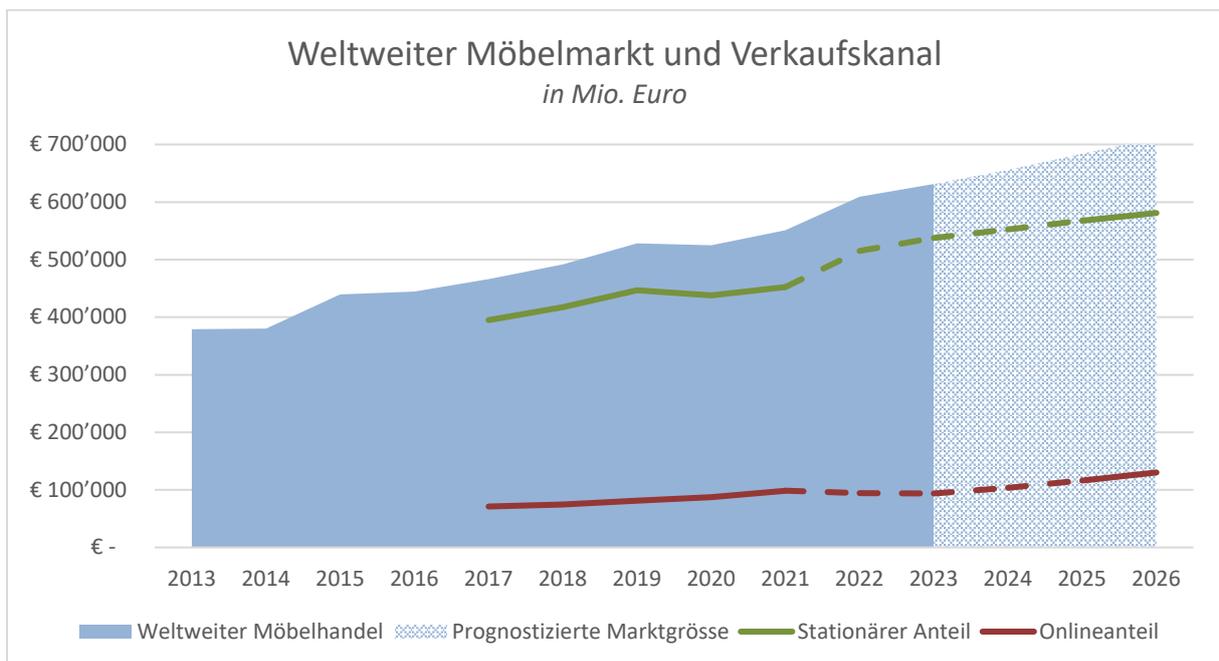


Abbildung 4: Weltweiter Möbelmarkt und Verkaufskanal (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report, Statista 2022, 2024)

Die USA stellen den grössten nationalen Möbelmarkt dar – mit einem Marktvolumen von EUR 193.9 Mrd. im Jahr 2021 –, gefolgt von China (EUR 59.5 Mrd.), Deutschland (EUR 43.9 Mrd.) und Frankreich (EUR 21.1 Mrd.). Die Schweiz belegt gemäss der Marktdefinition von Statista den 21. Platz mit EUR 4.64 Mrd. Die USA verzeichneten in den Jahren 2016–

2021 ein Marktwachstum von 31 %, China wies sogar ein solches von 53 % auf. Der grösste europäische Markt, Deutschland, wuchs in derselben Zeit um 26 %. China wird bis 2026 das stärkste Wachstum mit plus 71 % prophezeit (Statista Inc. 2022b).

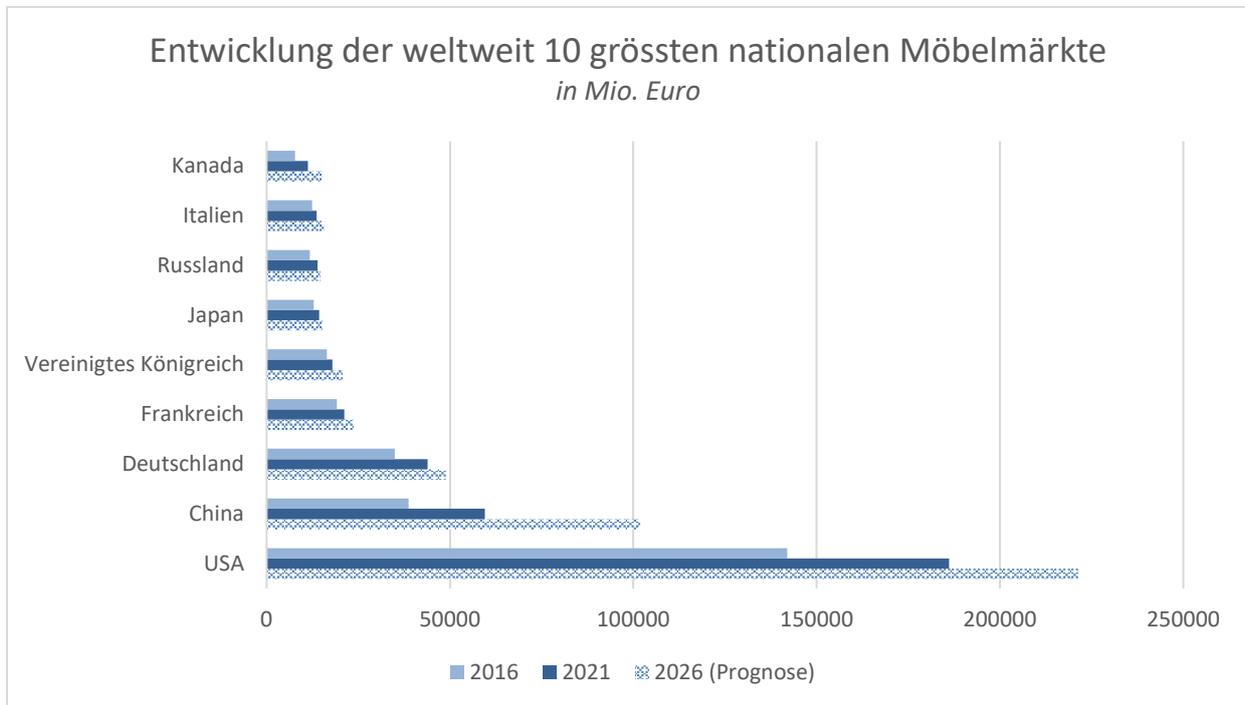


Abbildung 5: Die zehn grössten nationalen Möbelmärkte (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022)

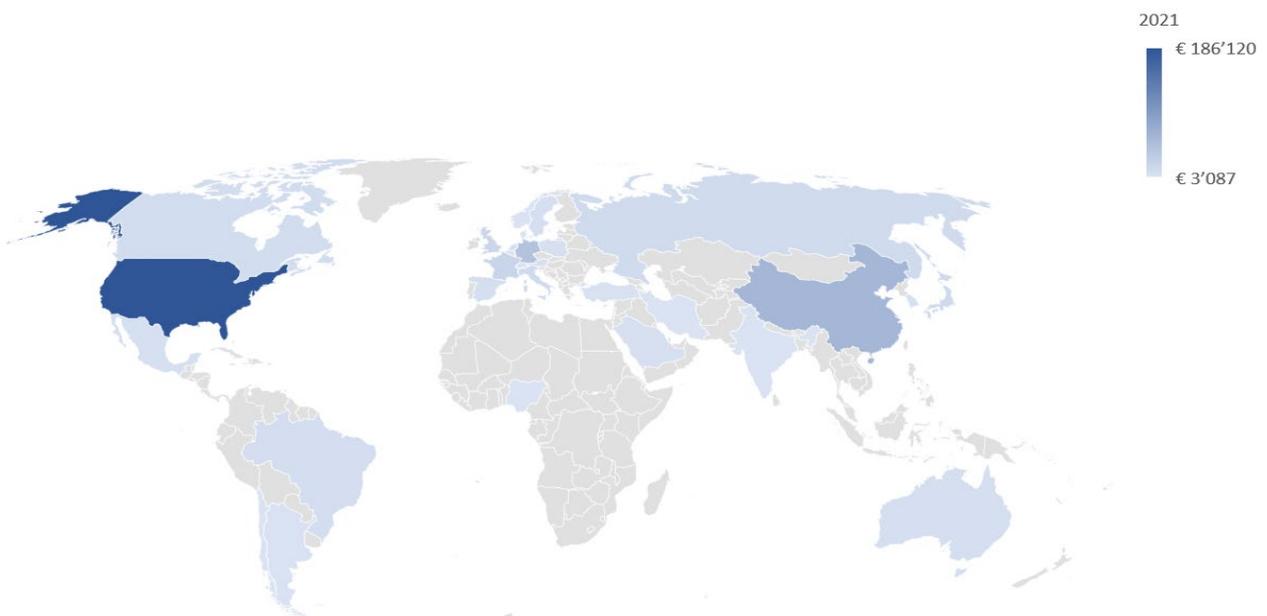


Abbildung 6: Die 30 grössten nationalen Möbelmärkte weltweit 2021 in Mrd. Euro, Darstellung nach Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, OpenStreetMap, TomTom, Wikipedia, Bing (Quelle: Möbel Report Statista 2022)

Der europäische Möbelmarkt wuchs zwischen 2017 und 2021 um 16.1 % (Weltmarkt: 18.2 %) und weist einen Onlineanteil von 17.9 % (2021) auf, was den weltweiten Werten entspricht (Statista Inc. 2022b). Er weist 2023 ein Volumen von EUR 165 Mrd. auf, welches gegenüber 2022 um 3.5 % zurückging (CSILMilano 2024).

2.1.3 Schweizer Markt

Innerhalb der Schweiz ging der Wohnungseinrichtungsmarkt über die vergangenen zehn Jahre (2013–2023) um 4.6 % zurück – trotz eines starken Wachstums während der Corona-Krise 2020 und 2021. Im 5-Jahres-Vergleich (2017–2022) liegt die Schweiz mit einem Wachstum von 3.98 % gegenüber Europa (16.1 %) deutlich zurück (statista 2022c; GfK Switzerland AG 2022a, 2023b, 2024).

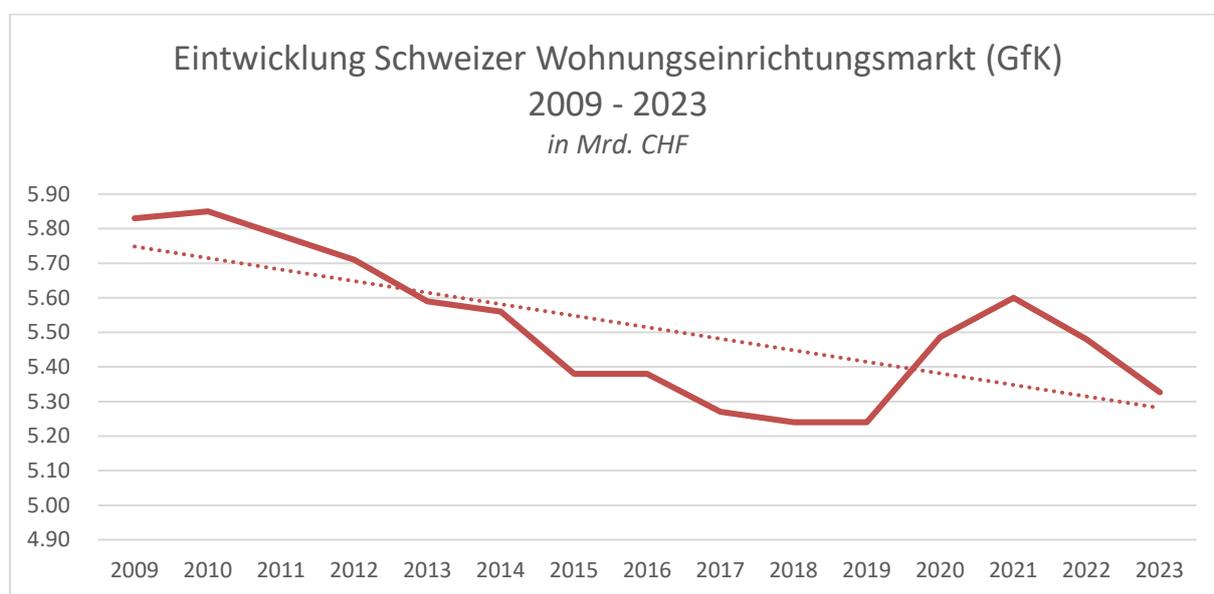


Abbildung 7: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2009–2023 mit Trend (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)

Einzig der Teilmarkt Haushalt konnte zwischen 2013 und 2023 zulegen (+9.12 %), während alle anderen zurückgingen. «Möbel» als grösster Teilmarkt mit 44 % Anteil am Wohnungseinrichtungsmarkt 2023 verlor 5.1 % in derselben Periode. Von 1999 bis 2023 verlor der Möbelmarkt 7.1 % (GfK Switzerland AG 2024).

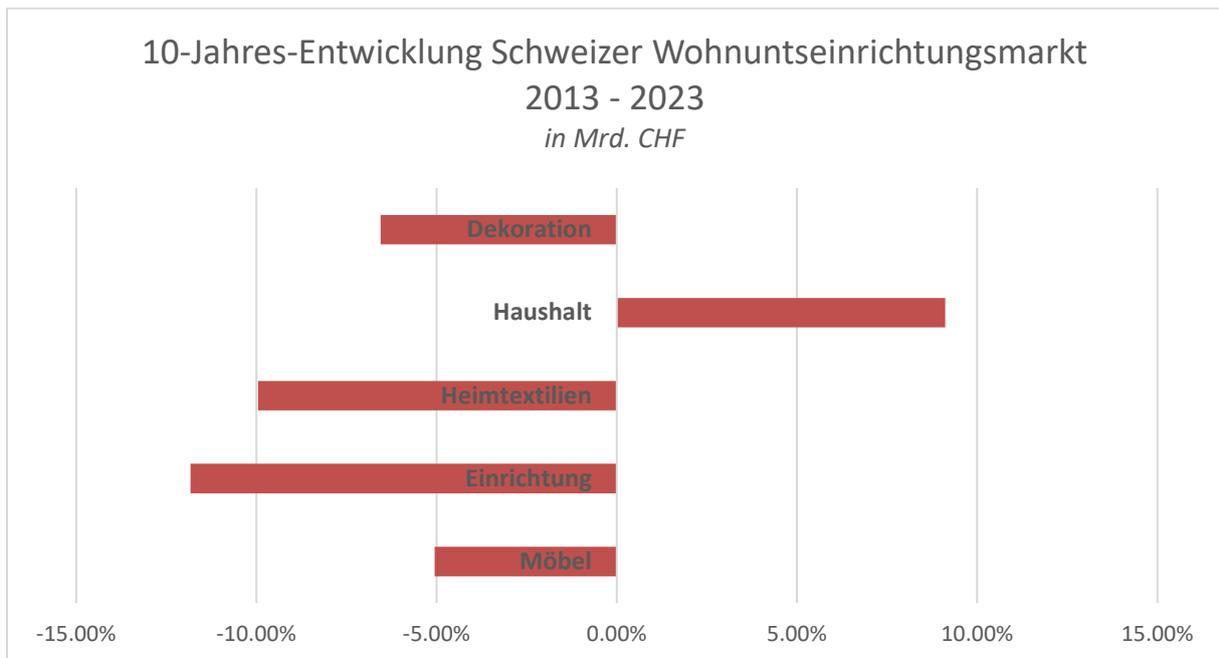


Abbildung 8: Entwicklung der Teilmärkte im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2012–2022 (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)

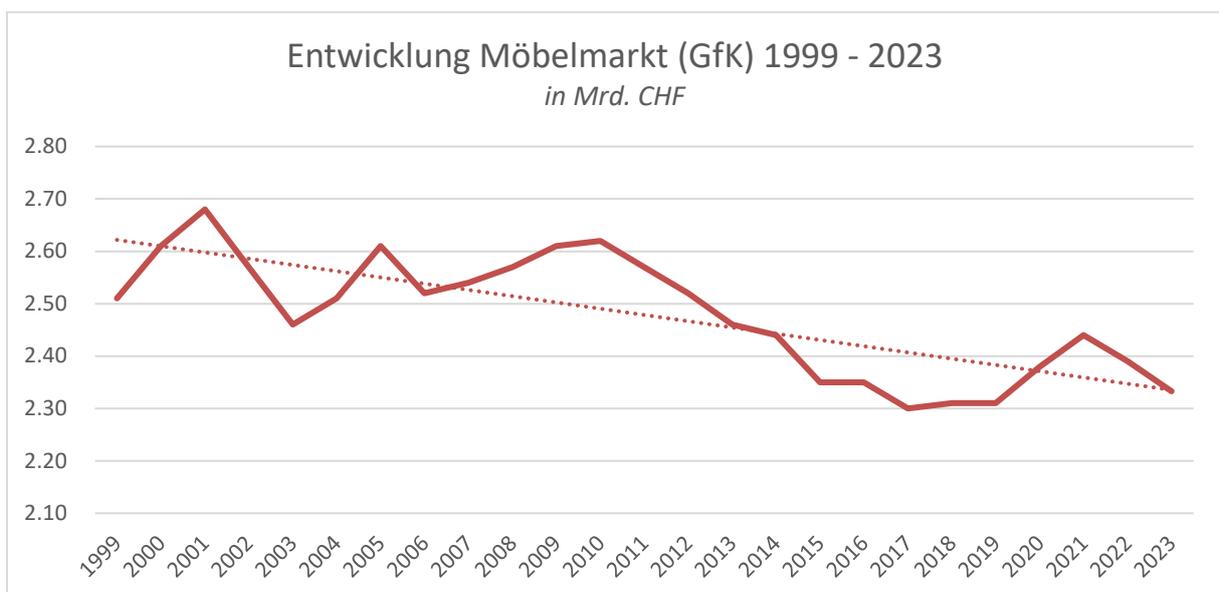


Abbildung 9: Entwicklung im Schweizer Möbelmarkt, 1999–2023 mit Trend (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)

Der Onlineanteil im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt betrug 2023 17.0 % (2022: 16.7 %) und bewegte sich damit unter dem europäischen Durchschnitt von 17.9 % aus dem Jahre 2022. IKEA lag dabei mit 23 % deutlich über dem Schweizer Durchschnitt (GfK Switzerland AG 2024, 2023b; Turulski 2022). Seit 2014 (4 %) stieg der Onlineanteil kontinuierlich an, bis er sich vom Beginn der Coronapandemie (2019: 9 %) bis 2023 (17.0 %) beinahe

verdoppelte. Damit schloss die Schweiz zu den weltweiten Onlineanteilen auf, die sich bereits seit 2017 über 15 % bewegten.

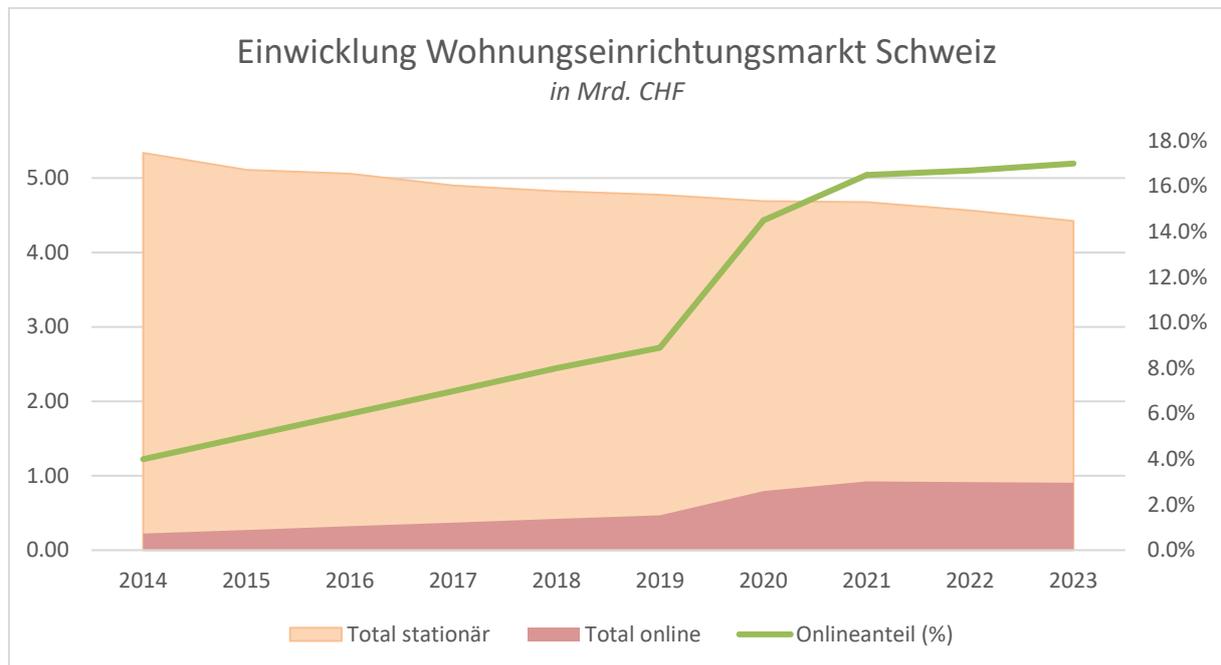


Abbildung 10: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2014–2024 inkl. Onlineanteile (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)

Die Struktur des Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelhandels ist durch die grossen Filialisten im mittleren und unteren Preissegment geprägt. Nach eigenen Berechnungen (Tabelle 1 und Anhang 1.11) decken die acht grössten Schweizer Einrichtungshäuser 2022 die Hälfte des Marktes ab. Seit Jahren ist IKEA Marktführerin, gefolgt von der Pfister-Gruppe und neu von Micasa, Conforama Schweiz, der Coop-Division Livique (inkl. Lumimart), Lipo, Manor, Otto's, JYSK und Diga Möbel. Sie alle erwirtschafteten 2023 über CHF 100 Mio. Die vergangenen Jahre zeichneten sich durch den Eintritt der österreichischen Lutz-Gruppe in den Schweizer Markt und die Desinvestitionen der Steinhof-Gruppe und der Migros aus. Die Lutz-Gruppe wurde zum einen mit ihrem XXXLutz-Format direkt, zum anderen durch die Übernahme der Pfister-Gruppe sowie von Lipo und Conforama indirekt im Markt aktiv (Bürgi und Güntert 2022; Aemmer et al. 2021, S. 377; Imwinkelried 2022; SRF Schweizer Radio und Fernsehen 2023). Mömax, ebenfalls Teil der Lutz-Gruppe, übernahm zudem sechs der ehemals elf Interio-Standorte, nachdem 2019 der Migros-Genossenschafts-Bund über deren Schliessung entschieden hatte (Heiniger 2020a; Handelszeitung 2019). Abweichend von den Marktzahlen der GfK Switzerland (2022a) soll gemäss dem Wirtschaftsmagazin «Bilanz» (2022b) die Lutz-

Gruppe inkl. ihrer Beteiligungen in der Schweiz² 2021 bereits über CHF 1.4 Mrd. Umsatz generiert und damit IKEA als Marktführerin abgelöst haben.

Einrichtungshaus:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022	Marktanteil
IKEA	971	1000	1020	1030	1040	1030	1060	1050	1100	1138	1004	990	1008	1075	20.19%	
Pfister Gruppe	623	613		609	603			585	580	582	484	536	530	530	9.95%	
Conforama	326	484	486	474	484	496	518	500	492	321	323	293	267	251	4.71%	
Micasa, ohne Migros	194	194	194	198	198	197	200	206	206	215	233	239	230	208	3.90%	
Livique (inkl. Lumimart)	220							200	192	197	201	222	236	219	3.78%	
Otto's (Möbelsortiment)	182	180	178	175	175	165	175	175	175	175	175	175	170	170	3.19%	
Manor (Möbelsortiment)										190	176	172	164		0.00%	
Lipo	109	117	125	136	184	202	206	218	206	208	184	191	161	126	2.37%	
JYSK					52		70.4	80	95	97	99	99	102	112	2.10%	
Diga Möbel	70	90	90							100	100	100	100	100	1.88%	
XXXLutz										50	53	55	100	105	1.97%	
Mömax										25	80	90	90			
Digitec Galaxus								28.6	37.8	51	55	80	85			
Home 24 (Schweiz)								38.8	42.3	44.4	64	80	74			
Globus Gruppe										71	68	70	72			
CASA										45	55	55	50			
Möbel Märki	73						54	57	51	50	50	50	50			
Matratzen Concord									50	50	50	50	50			
Waldis Gruppe								20	28	35	35	40	45			
Teo Jakob		55							32	35	38	40	47	45	0.84%	

Tabelle 1: Die 20 grössten Einrichtungshäuser im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, Umsätze in Mio. CHF, (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)

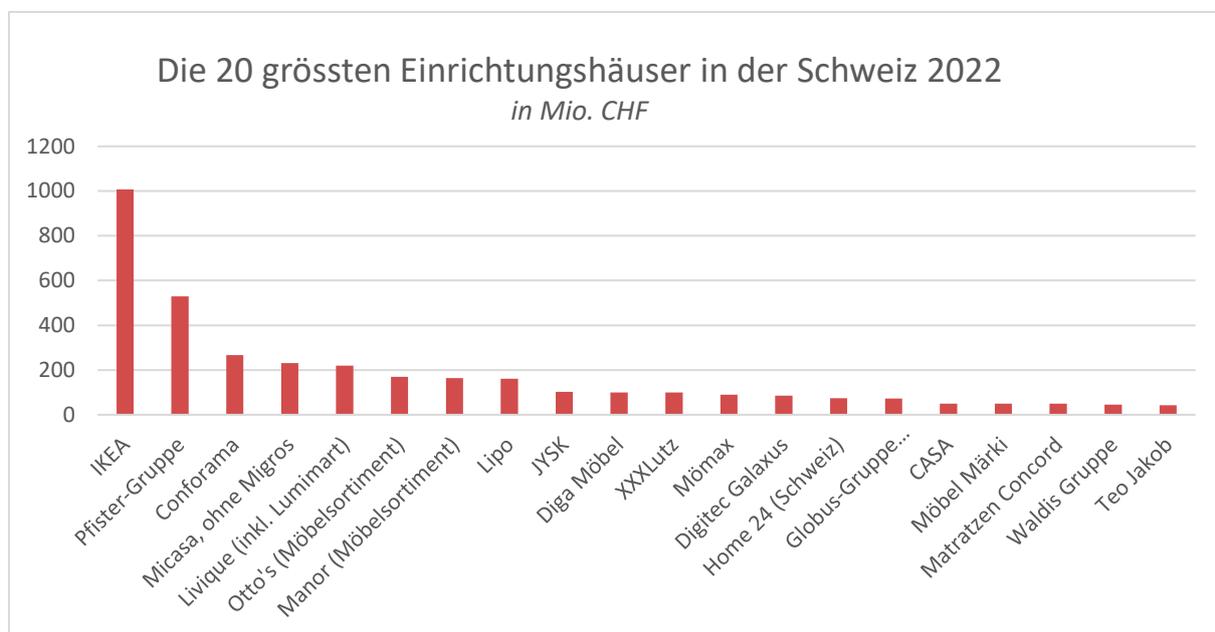


Abbildung 11: Die 20 grössten Schweizer Einrichtungshäuser (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)

² Pfister-Gruppe (Pfister, Möbel Hubacher, Möbel Svoboda, Egger), Mömax, XXXLutz, Lipo und Teile von Conforama Schweiz

Shop-Formate mit über 15'000 m² betreiben in der Schweiz lediglich XXXLutz, Pfister sowie IKEA. Der Grossteil der Filialen der Top-10-Händler ist mittelgross – mit etwas über 3'000 m² (von Ballmoos 2021d, S. 8).

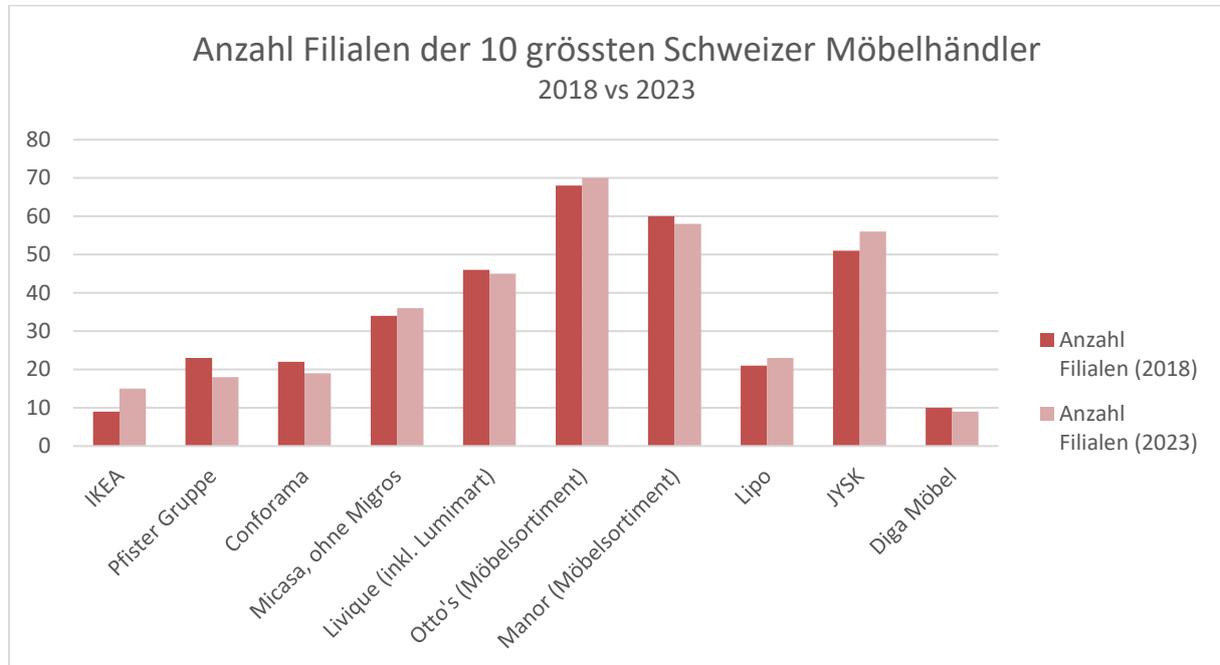


Abbildung 12: Anzahl Filialen der grössten zehn Schweizer Wohnungseinrichtungshäuser 2018 im Vergleich mit 2023 (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)

2.1.4 Verkaufsflächenentwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt

Genauere Angaben über die Verkaufsflächen der grossen Schweizer Wohnungseinrichter sind nur vereinzelt verfügbar. Die Micasa weitete ihre Verkaufsflächen von 2010 bis 2023 um 10.4 % aus, Livique reduzierte sie um 18.1 % im gleichen Zeitraum (Migros-Genossenschaftsbund 2024; Coop 2024). Gemessen an der Anzahl der Filialen baute Conforama die Fläche um über 40 % aus, die Marktführerin IKEA um ca. 15 %. JYSK plant, im Laufe der Jahre 2022/2023 25 Filialen zu eröffnen oder umzubauen, setzte dies jedoch nicht um (JYSK Schweiz 2021). IKEA eröffnete nebst einem grossen Einrichtungshaus in Riddes weitere Pick-up Points und Plan and Order Points, was zu einem Verkaufsflächenwachstum von 12 % in den vergangenen 3 Jahren führte. IKEA nutzt die Plan and Order Points nur für persönliche Beratung, inkl. Onlineberatungsangebot, rund um individualisierbare Produkte und entsprechend massgeschneiderte Lösungen (Schränke, Küchen und Business Interior Design Service), kann jedoch im Rahmen ihrer Omnichannel-Strategie auf weitreichende Leistungen online sowie auch aus den

Grossfilialen, die seit der Coronapandemie auch als Fulfillment Centers agieren können, zurückgreifen. Erstmals bietet damit IKEA keine Produkte zum sofortigen Mitnehmen an (IKEA Schweiz 2024, 2022a, 2022b; Uppalapati und Ponnana 2022, S. 34; Andersson und Wictor 2018, S. 33–35).

Wie sich die Flächenproduktivität (stationärer Umsatz durch Verkaufsfläche) im Schweizer Möbelhandel entwickelt hat, lässt sich anhand nachfolgender Beispiele ersehen:

	2010	2023	Veränderung	
IKEA	CHF 5'327	CHF 3'493	–34 %	<i>Onlineanteil 26 %</i>
Micasa	CHF 4'114	CHF 2'463	–40 %	<i>Onlineanteil 17 %</i>
Livique	CHF 1'610	CHF 1'376	–15 %	<i>geschätzter Onlineanteil 17 %</i>
Conforama	CHF 5'344	CHF 2'336	–56 %	<i>geschätzter Onlineanteil 17 %</i>

Tabelle 2: Entwicklung der Quadratmeterumsätze ausgewählter Einrichtungshäuser der Schweiz, eigene Berechnungen (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)

2.1.5 Die Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt

Das vorherrschende Geschäftsmodell im Schweizer Möbelhandel ist stark in der Tradition des Möbelhandels verankert. Von den zehn umsatzstärksten Händlern bieten alle vorwiegend Eigen- bzw. White-Label-Produkte ohne vertikale Integration an. Das Leistungsversprechen ist daher vergleichbar und seit Jahren optimiert. Eine Ausnahme bildet IKEA, die eigene Fabriken weltweit führt und die Produktentwicklung konsequent selbst verantwortet (Inter IKEA Systems B.V. 2021; Jungbluth 2006). In der nachfolgenden Tabelle werden die Geschäftsmodelle der sechs grössten Möbelhändler, der zwei grössten Pure Player, der grössten Fachhändler sowie der grössten Plattform in der Schweiz nach dem wertbasierten Geschäftsmodellansatz (Bieger und Reinhold 2011) ausgewertet. In einer grösseren Ansicht findet sich die Tabelle auch im Anhang 1.2.

	IKEA	PFISTER	MICASA	CONFORAMA	LIVIQUE	LIPO	DIGA MÖBEL	HOME 24	SCHUBIGER	TEO JAKOB	BELIANI	GALAXUS
ZIELKUNDE, WHO	Modern, preisbewusst, Familien, designorientiert	Qualitätsbewusst, traditionell, wertorientiert	Preisbewusst, modern, Mittelstand, zunehmend urban, Familien, Migros affin	Stark preisorientiert, unteres Segment, Migranten	Sicherheits- und preisorientierte (Coop-) Kunden	Stark preisorientiert, Migranten, tiefes Qualitätsbewusstsein	Traditionell und wertorientierte Schweizer Kunden, sehr ländlich	Urbane, digital affine Junge, Cosmopolitans	Traditionell-modern, fachhandelsorientierte, Qualität und Design ist wichtig	Designaffine urbane Kunden, hoher kultureller Anspruch	Preisorientiert, digital affine, breite Altersklasse,	Vorwiegend urban orientierte, selbständige einrichtende digital affine
LEISTUNGSKONZEPT, WHAT, NUTZENVERSPRECHEN	Moderne Einrichtungsgegenstände zu attraktiven Preisen, hohe Verfügbarkeit, umfassende Services, grosse Fläche, Nachhaltigkeit	Gutes Preis-/Leistungsverhältnis in allen Preislagen Sicherheit (Swissness), Individualisierung, Services, grosse Fläche, Nachhaltigkeit	Gutes Preis-/Leistungsverhältnis in unterer und mittlerer Preislage Sicherheit (Migros), inspirierende Fläche Nachhaltigkeit	Discountangebote, hohe Verfügbarkeit, grosse Auswahl auf der Fläche	Sicherheit, Sortiments-tiefe, Individualisierung und teils Verfügbarkeit, grosse Fläche	Tiefster Preis, Verfügbarkeit, grosse Fläche	Gute Qualität, Individualisierung, grosse Flächen, Swissness zeitloses Design von Schweizer Unternehmen	Schnelle Lieferung, bequemes Shoppen, Trendiges Angebot, Bewertungen, einzelne Showrooms	Gute Beratung, Individualisierung, Lifestyle, Inspiration im Showroom, Innenarchitektur, in der ganzen Schweiz tätig	Fachberatung, Designexpertise, Lifestyle, Inspiration im Showroom, Innenarchitektur, in der ganzen Schweiz tätig	Schnelle Lieferung, bequemes Shoppen, tiefe Preise, breite Auswahl, trendiges Angebot, Bewertungen	Convenience Shopping, sehr grosse Auswahl, Bewertungen, Dynamik
KANÄLE (INKL. QUALITÄT)	Omnichannel	Multichannel	Omnichannel	Multiple-channel	Multichannel	Multichannel	Multipel-channel	Omnichannel mit Plattform	Multichannel	Multipel-channel	Nur Online	Nur Online (Plattform)
WERTSCHÖPFUNGSKONZEPT, HOW	Vertikal integriert, Eigenmarken Inspiration, Lebensgefühl	Eigen- und Handelsmarken, Einkauf über Konzern (Lutz)	Fast nur White Label und Eigenmarken, einz. Brands	Handel mit Eigenmarken und Brands im Elektronikbereich	Handel mit Eigenmarken und Brands	Mittlere Ausstellung, Eigenmarken, Liquidationscharakter	Handel mit wenig bekannten Marken	Handel mit White Label Produkten, Kommission	Handel mit Brands, grosse Ausstellung	Handel mit int. Brands	Handel, globales Sourcing, logistikoptimiert	vermitteln, Handel mit White Label Produkten
WERTVERTEILUNG	familienintern	Lutz-Gruppe (Familie)	Migros-Fachmärkte, MGB und Genossenschaften!	Investor plus Lutz-Gruppe	Coop	Lutz-Gruppe (Familie)	familienintern	Streu- und kotiert	familienintern	familienintern	familienintern	MGB und Gründer
ERTRAGSMODELL, VALUE	Handel, Gastro, kaum Aktionen	Handel, aktionsgetrieben, wenig Gastro und Beratung	Handel, aktionsgetrieben	Handel, preisgetrieben	Handel	Handel	Handel	Handel	Handel	Handel	Handel, Miete	Handel, Kommission
EINWICKLUNGSKONZEPT	Digital, BMorientiert, Nachhaltigkeit	Digital, Nachhaltigkeit	Digital, Nachhaltigkeit	?	?	?	?	Digital	?	?	Digital	Digital
BEZEICHNUNG BM	Multi-Channel Filialist	Multi-Channel Filialist	Multi-Channel Filialist	Filialisierter Multi-Channel Discounter	Multi-Channel Filialist	Filialisierter Multi-Channel Discounter	Multi-Channel Filialist	Pure-Onliner	Grossflächiger Fachhändler	Design-Fachhändler	Pure-Onliner	Plattform
UMSATZ 2023, CHF	1'075 Mio.	530 Mio.	208 Mio.	251 Mio.	201 Mio.	126 Mio.	ca. 100 Mio.	ca. 74 Mio.	ca. 40 Mio.	45 Mio.	ca. 35 Mio.	ca. 80 Mio.
UMSATZENTWICKLUNG 2017 - 23	+ 2.4 %	- 9.4 %	+ 6.9 %	- 49.8 %	+ 4.9 %	- 42.2 %	Keine Angaben	+ 92.7 %	+ 0.7 %	+ 40.6 %	Keine Angaben	ca. + 180.0 %

Tabelle 3: Business Models im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt 2023, nach Bieger und Reinhard (2011), eigene Auswertung (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.2 aufgeführt)

Das grösste Wachstum in den Jahren 2017–2023 zeigen die Pure Player auf, jedoch auf vergleichbar tiefem Niveau. Die grossen Filialisten vermögen insgesamt ihre Stellung zu halten, was nicht zuletzt auf Omnichannel- bzw. Multichannel-Retailing zurückzuführen ist, das gerade in den Coronapandemiejahren von grosser Bedeutung war (Zumstein und Oswald 2020, S. 12; Zumstein et al. 2021, S. 21; Rudolph et al. 2021).

Omnichannel-Retailing, auch No-line genannt, ist die am weitesten gehende Stufe der Verknüpfung unterschiedlicher Kanäle in Mehrkanalsystemen. Es findet eine vollständige Integration über alle Prozesse statt. Die Konsistenz der Kanäle führt dazu, dass alle Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen auf jedem Kanal und auch auf wechselnden Kanälen geführt werden können, wobei diese nicht nur sequenziell, sondern auch simultan verwendet werden. In diesem Konzept wird mit Blick auf das Sortiment dem Onlineshop meist mehr Gewicht zugesprochen als den stationären Geschäften. So werden unter dem Begriff «Line Extension» oder «Long Tail» erweiterte Sortimentsbereiche online angeboten, die stationär nicht verfügbar sind. Omnichanneling bedingt die eingehende Auseinandersetzung mit psychografischen Konstrukten des Kaufverhaltens (wie Motiven, Informationsbedürfnissen etc.) und dem Einfluss der Marketing- und Dienstleistungsinstrumente, damit es dem Konsumenten

zugutekommt und Nutzen stiftet (Swoboda et al. 2019, S. 220–223). **Multichannel**-Retailing integriert die zwei Absatzkanäle – online und stationär – nicht vollständig, aber zu einem grossen Teil. Sie laufen nicht nur parallel, sondern zeigen wesentliche Sortimentszusammenhänge auf. In der Regel wird nur ein Brand für das Onlinegeschäft bzw. stationäre Geschäft verwendet. Beim **Multiplechannel**-Retailing werden die unterschiedlichen Vertriebskanäle komplett voneinander getrennt. Es findet im Frontend keinerlei Integration statt. Oftmals werden für das Onlinegeschäft andere Brands verwendet als für das stationäre Geschäft. Backend-Prozesse wie Einkauf oder Logistik werden dagegen gebündelt, um so Synergieeffekte zu realisieren (Swoboda et al. 2019, S. 10–11; Heinemann 2013c, S. 279–282). **Cross-Channel**-Retailing schliesslich erlaubt es dem Kunden, die Kanäle nach Belieben zu wechseln, bedeutet aber nicht, dass eine Konsistenz zwischen dem Onlineteil und dem stationären Geschäft besteht und Informationen oder Marketingaktionen durchlässig sind (Swoboda et al. 2019; Heinemann 2013c, S. 286-290).

Möbel-Mietmodelle wurden von IKEA 2019 in der Schweiz getestet und wieder eingestellt. Beliani hat sie hingegen nach wie vor im Angebot (Bolzli 2019; Bischof und Rudolph 2020, S. 2; Güntert 2019). Vereinzelt Start-ups widmen sich voll und ganz diesem Geschäftsmodell, wie beispielsweise Myotaku SA.

2.1.6 Beratungsangebote im Schweizer Möbelhandel

Beratung ist im Möbelhandel eine wichtige Dienstleistung, ob es sich dabei nun um eine einfache Produkt- oder eine weitergehende Einrichtungsberatung handelt (Aemmer et al. 2021, S. 398–410; Mahrtdt und Man 2018, S. 305–306), sie offline oder online erfolgt oder es um einfache automatisierte Beratungen geht (Trivadis 2021).

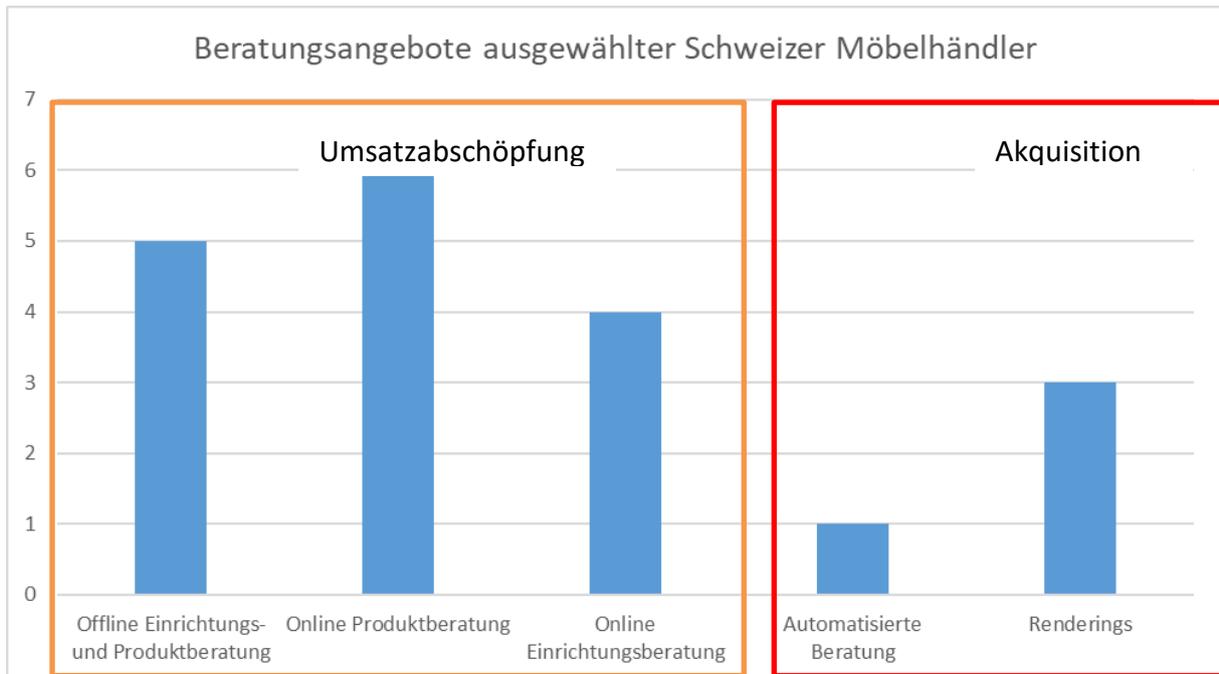


Abbildung 13: Potenzialfelder Beratungsdienstleistungen (Quelle: eigene Darstellung, basierend auf den in Anhang 1.12 und Anhang 1.13 analysierten Händlern)

Aufgrund ihres Einsatzes im Rahmen der Customer Journey können die einzelnen Dienstleistungen der Akquisition (Vorkaufphase) bzw. der Umsatzabschöpfung (Kaufphase) zugeordnet werden.

2.1.7 Spezifische Merkmale des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts

Im Vergleich zu den umliegenden Wohnungseinrichtungsmärkten zeigt der vorliegend untersuchte Schweizer Markt Eigenheiten auf. Insgesamt hat er sich deutlich schlechter entwickelt als Frankreich (Abbildung 14) oder Deutschland (Abbildung 15). Dabei entspricht die Definition «Wohnmöbelmarkt» des IFH Köln (2022) weitgehend derjenigen von GfK Switzerland.

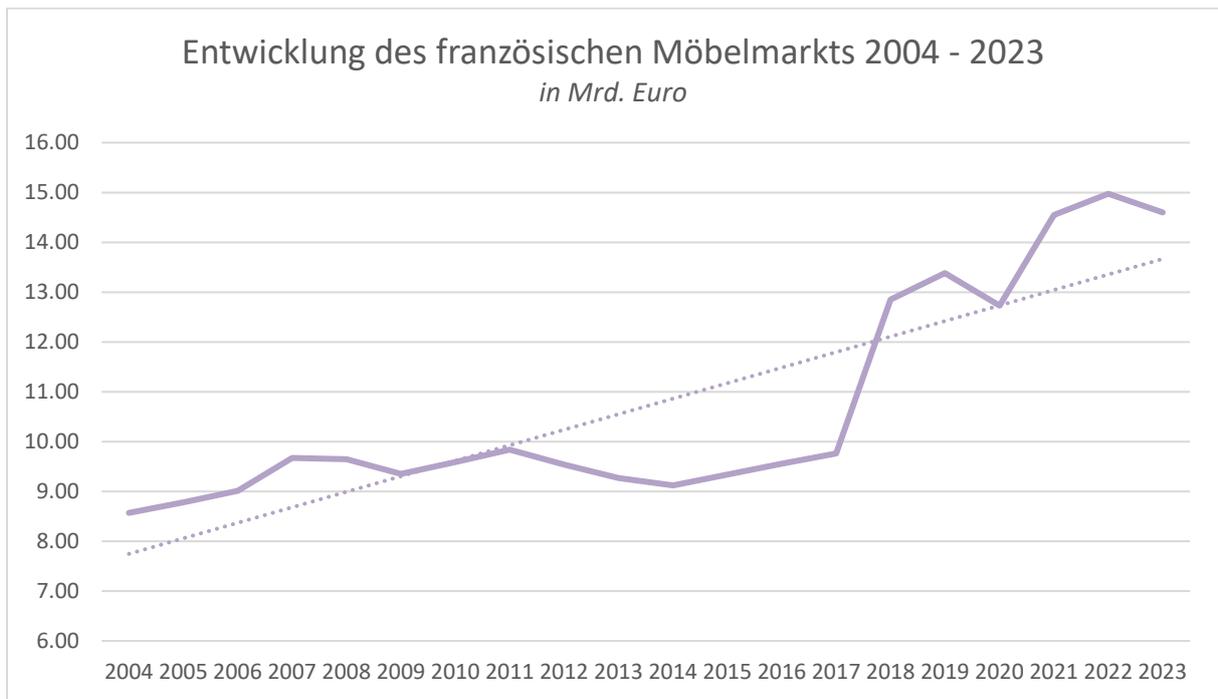


Abbildung 14: Entwicklung des französischen Möbelmarkts 2004 – 2023 in Mrd. Euro (Quelle: eigene Darstellung nach Tournier 2024, Statista Inc. 2023, IPEA 2022)

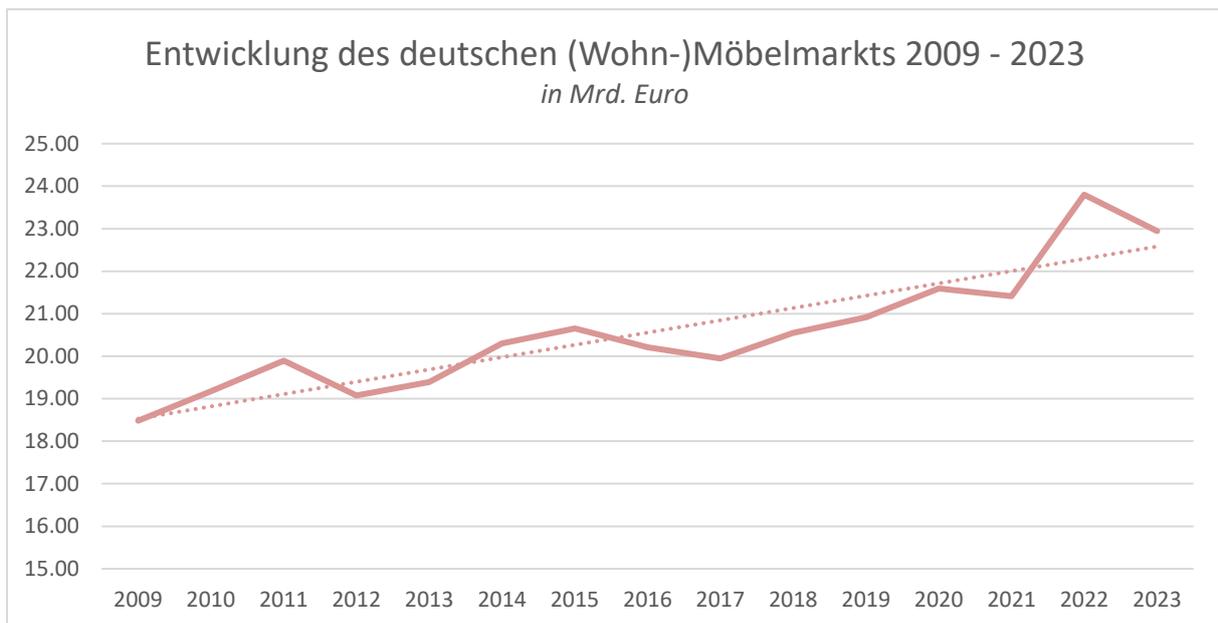


Abbildung 15: Entwicklung des deutschen Wohnmöbelmarktes 2009–2023 in Mrd. Euro (Quelle: eigene Darstellung nach statista 2023, IFH Köln 2024, Moebelmarkt.de 2022)

Der jährliche Pro-Kopf-Konsum beträgt für Deutschland EUR 257.33. In der Schweiz beläuft er sich auf CHF 636.41 (Bundesamt für Statistik BFS 2022; Statistisches Bundesamt 2022a). Die französische Bevölkerung konsumiert jährlich pro Kopf EUR 360.91, worin nach der Marktdefinition von Statista jedoch noch die Bodenbelags- und Leuchtenumsätze enthalten sind

(Statistisches Bundesamt 2022b; Statista Inc. 2022a). In Deutschland sind die Rolle der Filialisten sowie die der Küchenspezialisten hervorzuheben, die mit ihren Flächenerweiterungen für das Wachstum verantwortlich sind. 2007 betrug die Gesamtfläche der 133 «Mega»-Einrichtungshäuser (IKEA, Höffner etc. mit Filialen über 30'000 m²) 4.5 Mio. m². Bis 2017 erhöhte sie sich um 35 % auf 6.1 Mio. m², verteilt auf 171 «Mega»-Einrichtungshäuser (+29 %). Die Top-3-Möbelhändler (IKEA, Lutz- und Krieger-Gruppe) verfügen über 26 % Marktanteil am deutschen Möbelmarkt (IFH Köln GmbH, BBE Handelsberatung GmbH 2020; Breer et al. 2017). Die Verkaufsflächen einzelner Einrichtungshäuser sind dabei deutlich grösser als in der Schweiz. Deutschlands und zugleich Europas grösstes Einrichtungshaus, Möbel Inhofer in Senden, hat eine Verkaufsfläche von 85'000 m² (Günther und Günther 2015; Grimminger 2018), während das grösste in der Schweiz – IKEA Spreitenbach – 31'795 m² aufweist (ConSol 2014). Dabei bewegen sich die m²-Umsätze der deutschen Einrichtungshäuser zwischen EUR 600 und EUR 800 (Vollsortimenter) und gehen bis EUR 3'900 bei Küchenfachmärkten (Breer et al. 2017, S. 14). Marktführer IKEA erzielt 2022 in der Schweiz CHF 3'792 inkl. Küchen, Micasa CHF 2'895 ohne Küchen (Tabelle 2).

Innenausstattung, Ausrüstungsgegenstände und Haushaltsführung sind in der Schweiz 16 % teurer als in Deutschland und 19 % teurer als im europäischen Durchschnitt (Bundesamt für Statistik BFS 2020, S. 16). Rudolph et al. (2022, S. 160) beziffern den realen Preisunterschied auf durchschnittlich 25.5 %, während Konsumenten ihn auf durchschnittlich 52.6 % schätzten. Dies macht den Einkaufstourismus zusammen mit der Wechselkursituation zu einem spezifischen Problem des Schweizer Möbelhandels (Rudolph et al. 2022, S. 4; Einleitungsteil, Kap. 2.2.1).

Eine weitere für den stationären Handel wichtige Eigenheit der Schweiz ist ihre relative Kleinräumigkeit. Urbane (städtische) Zentren liegen im europäischen Vergleich nahe beieinander und sind verhältnismässig bevölkerungsarm. Ein einzelnes Einrichtungshaus deckt in grösseren, bevölkerungsreicheren urbanen Zentren mehr potenzielle Kunden ab. Im Fall von IKEA deckt eine Filiale in der Schweiz durchschnittlich 960'000 Personen ab. In der Lombardei sind es 1.437 Mio., in Bayern 1.869 Mio. und in der französischen Region Auvergne-Rhône-Alpes, die ebenfalls unmittelbar an die Schweiz angrenzt, 1.34 Mio.

Urbane Zentren

Entfernung (Strassenverkehr) von ... nach ...

von Zürich (Schweiz)		von Mailand (Italien)		von München (Deutschland)		von Lyon (Frankreich)	
Genf	279 km	Como	50 km	Augsburg	68 km	Grenoble	112 km
Basel	87 km	Turin	141 km	Ingolstadt	82 km	Genf (CH)	149 km
Bern	124 km	Bergamo	51 km	Ulm	144 km	Dijon	195 km
Konstanz (D)	71 km	Bologna	247 km	Salzburg (Aut)	144 km	Valence	104 km
Luzern	52 km	Genua	147 km	Nürnberg	169 km	Clermont-Ferrand	167 km

Bevölkerung

Schweiz		Lombardei		Bayern		Auvergne-Rhône-Alpes	
8.64 Mio. (2020)		10.06 Mio. (2019)		13.08 Mio (2019)		8.04 Mio. (2019)	
IKEA Standorte	9	IKEA Standorte	7	IKEA Standorte	7	IKEA Standorte	6
Zürich		Mailand		München		Lyon	
402'7625 (2017)		1'399'860 (2020)		1'471'508 (2019)		522'679 (2017)	

Tabelle 4: Urbane Zentren um die Schweiz (Quellen: eigene Darstellung nach Data Commons, Google Maps 2022)

Die Kosten für Detailhandelsflächen sind über die verschiedenen Regionen hinweg nur schwer vergleichbar. Anhand der nachfolgenden Zahlen von Statista (2022b, 2022a) lassen sich jedoch deutlich höhere Kosten für den Schweizer Markt ableiten.

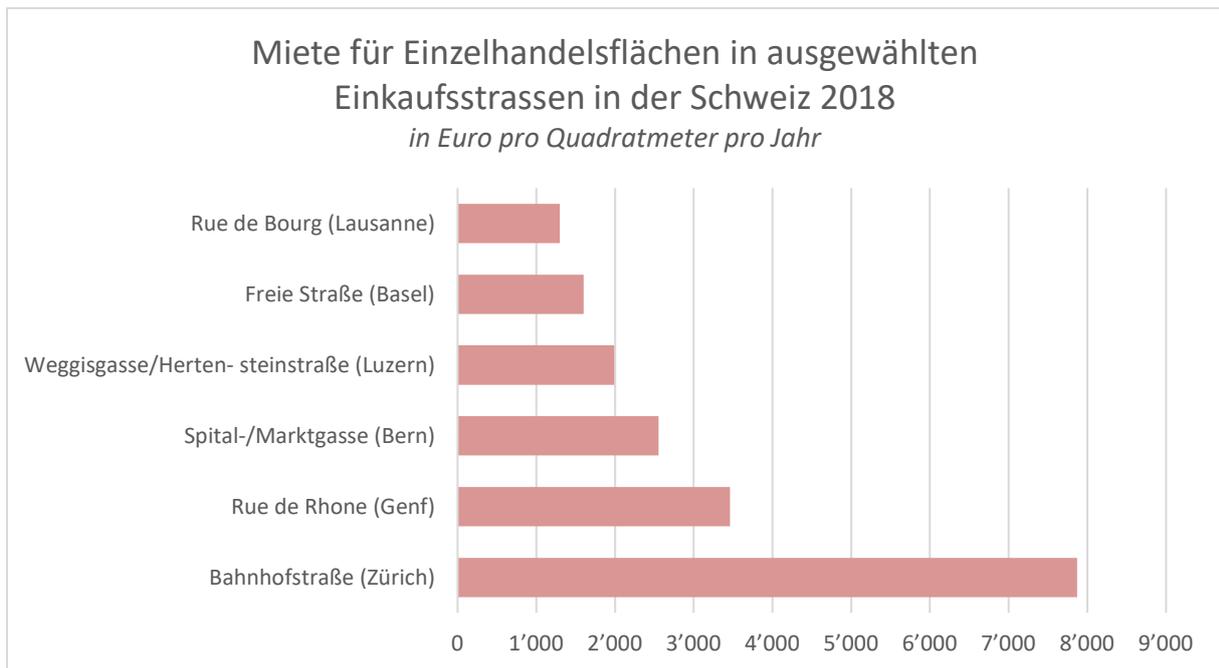


Abbildung 16: Miete Detailhandelsflächen Schweiz 2018 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2022)

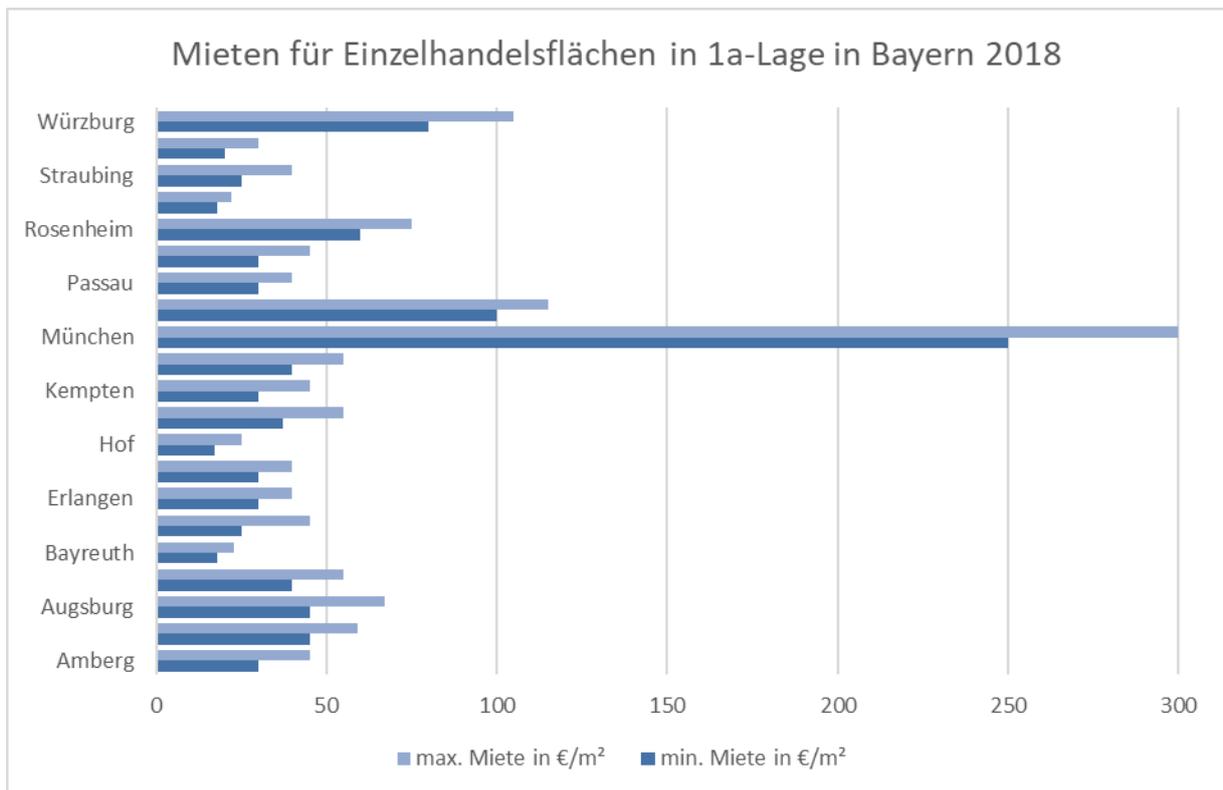


Abbildung 17: Miete für Detailhandelsflächen in 1a-Lage in Bayern (Deutschland) 2018 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2022, Brockhoff & Partner 2018)

2.1.8 Zusammenfassung zur Marktentwicklung und -struktur

Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, wozu auch der Teilmarkt Möbel zählt, verliert kontinuierlich an Volumen. Seit 2009 sind es 8.6 %, seit 2013 4.6 %, wobei insbesondere die stationär erzielten Umsätze zurückgehen. Weltweit sowie auch europäisch hingegen wachsen die entsprechenden Märkte. Die angrenzenden Möbelmärkte Frankreichs (Abbildung 14) und Deutschlands (Abbildung 15) legten ebenfalls in den vergangenen 10 Jahren zu. Die Verkaufsflächen entwickeln sich trotz rückläufiger Umsätze nicht zurück, was eine nach wie vor starke stationäre Orientierung der Unternehmen aufzeigt, auch wenn sich die 10 grössten Schweizer Möbelhändler, die 2022 52 % Marktanteil ausmachten, kontinuierlich zu Multichannel-Anbietern entwickelt haben. Spezifische Merkmale des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts sind die höheren Preise im Vergleich zum Ausland, die Kleinräumigkeit sowie der Einkaufstourismus.

2.2 Einflussfaktoren

Nachfolgend werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf den Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt beschrieben und mit der grössten benachbarten Volkswirtschaft (Deutschland) verglichen.

2.2.1 Makroökonomisches Umfeld

Bevölkerungswachstum, BIP-Veränderung, das verfügbare Einkommen der Privathaushalte und die entsprechenden Konsumausgaben, Arbeitslosenquote, Wechselkursentwicklungen, die Konsumentenstimmung sowie die durchschnittlich genutzte Wohnfläche sind die wesentlichen makroökonomischen Treiber des hiesigen Möbelmarktes (Scheidegger et al. 2023, S. 32; Rudolph et al. 2022, 37–39; Rudolph et al. 2018; KPMG, S. 13; Geigant et al. 1994, S. 1073). «Der Möbelmarkt ist konjunkturabhängig und leicht nachlaufend zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung. Steigende Bruttolöhne sowie fallende Zinsen fördern den Konsum privater Haushalte» (PricewaterhouseCoopers 2017, S. 8). Eine besondere Bedeutung kommt der Wechselkursentwicklung (v. a. gegenüber dem Euro) zu, ausgehend von den fiskalpolitischen Massnahmen der Notenbanken, die wiederum Einfluss auf den Einkaufstourismus haben (Bischofberger et al. 2009, S. 6). So reagieren nach Rudolph et al. (2022, S. 38) Konsumenten sehr sensibel auf die Veränderung des Wechselkurses im Rahmen von Auslandseinkäufen von Einrichtungsgegenständen. In Anbetracht des hohen Anteils von aus dem Euro-Raum importierten Möbeln (Aemmer et al. 2021, S. 376 - 377) drückte die Erstarkung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro in den vergangenen 15 Jahren (finanzen.net GmbH 2021) die Verkaufspreise nach unten, was zu Umsatzrückgängen führte.

Die in Tabelle 5 aufgeführten makroökonomischen Werte der Schweizer Volkswirtschaft, im Vergleich zu Deutschland, zeigen insgesamt tiefere Wachstumswerte der einzelnen Parameter für die Schweiz auf, mit Ausnahme der Arbeitslosenquote. Das nominale Niveau der einzelnen Faktoren ist jedoch deutlich höher in der Schweiz als in Deutschland.

	Schweiz			Deutschland		
	2012-2022	2017-2022	nominal 2022	2012-2022	2017-2022	nominal 2022
Zunahme ständige Wohnbevölkerung	9.70%	4.01%	8'820'000	4.77%	2.23%	84'400'000
Zunahme BIP	21.41%	14.16%	CHF 781.46 Mrd.	41.22%	23.67%	€ 3'800 Mrd.
Zunahme BIP/Person	10.23%	9.59%	CHF 88'717	35.53%	21.53%	€ 46'264
Zunahme verfügbares (Brutto-) Einkommen Privathaushalte	17.90%	13.00%	CHF 51'863.95	34.11%	21.27%	€ 25'645.38
Zunahme der privaten Konsumausgaben (Konsum/Person)	15.66%	7.78%	CHF 44'650.79	31.09%	19.49%	€ 22'767.42
Arbeitslosenquote (ILO-Definition)	-0.7%-Punkte	-1.1%-Punkte	4.30%	+1.5%-Punkte	+0.4%-Punkte	5.70%
Wechselkursentwicklung EUR-CHF	-17.36%	-8.26%				
Zunahme der durchschnittlich genutzte Wohnfläche pro Person	3.33%	2.42%	45.5 m ²	3.25%	2.58%	47.7 m ²

Tabelle 5: Makroökonomisches Umfeld der Schweiz (Quellen: eigene Darstellung nach statista 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e, 2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j, 2023k, 2023n, 2023m; Statistisches Bundesamt 2023; Bundesamt für Statistik BFS 2023)

Die Credit Suisse zeigt im Retail Outlook 2022 die Veränderung des gesamten Einkaufstourismus von 2019 bis Mitte 2021 auf (Hunziker et al. 2022) und deckt damit einen Grossteil des Zeitraums der Coronakrise ab. Die Rückgänge während der Lockdowns sind im nachfolgenden Chart deutlich sichtbar, was ebenso für die anschliessende Erholung gilt.

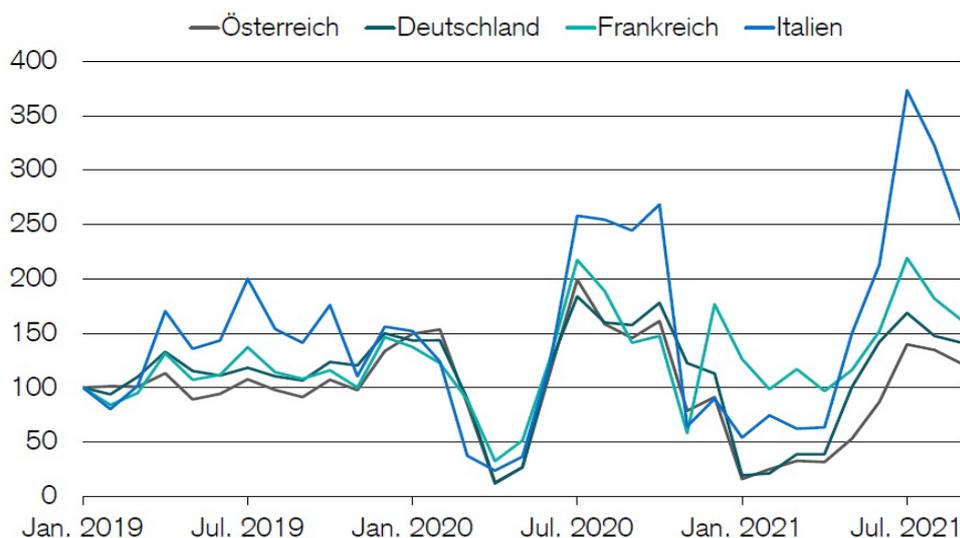


Abbildung 18: Geschätzte Ausgaben für den Einkaufstourismus (Food/Near-Food und Non-Food), indiziert (Jan. 2019 = 100) (Quelle: Hunziker et al. 2022, S. 7)

Rudolph et al. (2015, S. 17; 2022, S. 37–39) konstatieren einen Zusammenhang zwischen der Wechselkursentwicklung und dem Einkaufstourismus von Einrichtungsartikel. Je stärker der Schweizer Franken v. a. gegenüber dem Euro ist, desto günstiger werden ausländische Angebote wahrgenommen. Die Schweizerische Nationalbank stützt diese Aussage (Fink et al. 2020). Die von den Konsumenten geschätzten Preisdifferenzen fallen dabei deutlich höher aus, als

sie sich in der Realität zeigen (Rudolph et al. 2022, S. 160; Rudolph et al. 2018, S. 77 und 81). Die Höhe sowie die Veränderung des Einkaufstourismus haben grossen Einfluss auf die Möbelmarktentwicklung in der Schweiz. Rudolph et al. (2018, S. 77, 2015, S. 17) kommen in ihrer Studienreihe zum Einkaufstourismus auf einen geschätzten Verlust für die Einrichtungsbranche von CHF 1.93 Mrd. im Jahr 2017 und einen solchen von CHF 1.87 Mrd. im Jahr 2022. Der Onlineanteil betrug dabei 2022 26.9 % (Rudolph et al. 2022, S. 174).

2.2.2 Megatrends

2.2.2.1 Definition

Trends sind beobachtbare Veränderungen, die es in Bezug auf deren Stärke, Disruptionskraft und zeitliche Ausprägung korrekt einzuordnen gilt (Ansoff 1975b). Gemäss dem Zukunftsinstitut ist ein Trend ein Veränderungsprozess über eine längere Zeit. «Man findet Trends in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens – von der Ökonomie über die Politik bis zur Konsumwelt – in den unterschiedlichsten Durchdringungstiefen: Es kann sich um reine Oberflächenphänomene (z. B. Produktrends) oder um tiefe, nachhaltige Strömungen handeln (z. B. Megatrends)» (2022b, S. 1). «A trend describes a deep social and cultural movement forward for at least a decade out. It cuts across multiple realms of the consumer's life and a wide swath of societies and marketplaces. It expresses primal human needs and aspirations and predicts what their needs will be» (Faith Popcorn's BrainReserve 2020, S. 1)

Um die Wirkkraft und die zeitliche Ausprägung von Trends richtig einzuordnen, müssen diese differenziert und abgestuft werden. Das Zukunftsinstitut arbeitet hierfür mit einem Schichtenmodell:

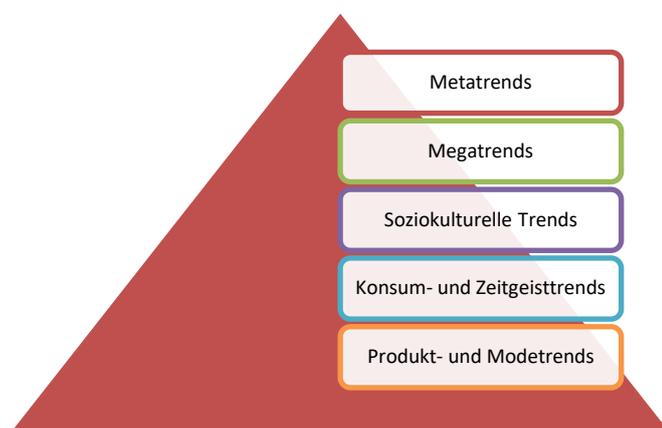


Abbildung 19: Schichtenmodell der Trends (Quelle: eigene Darstellung nach Zukunftsinstitut GmbH 2022b)

Metatrends werden als Jahrtausende dauernde Evaluationsprozesse beschrieben, in denen Spezies und Ökologien Auf- und Abschwünge erleben. Sie werden in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Bei den **Megatrends** handelt es sich um langfristige Entwicklungen, die alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft erfassen. «Megatrends sind die grössten Treiber des Wandels und somit die Basis für die Trendentwicklungen im Retail» (Schleicher 2020, S. 1). Nach John Naisbitt (1986) müssen für einen Megatrend drei Voraussetzungen gegeben sein:

1. Halbwertszeit von mindestens 25 Jahren besteht.
2. Alle möglichen Lebensbereiche sind davon betroffen.
3. Globaler Charakter liegt vor.

Soziokulturelle Trends sind mittelfristige Veränderungsprozesse. Sie werden von den Lebensgefühlen der Menschen im technischen und sozialen Wandel geprägt. Grössere soziokulturelle Trends (z. B. «Selfness») haben eine Halbwertszeit von rund 10 Jahren. Kurz- bis mittelfristig (5–8 Jahre) wirken **Konsum- und Zeitgeisttrends**, wie z. B. «Geiz ist Geil». **Produkt- und Modetrends** sind flüchtige, oberflächliche und oft marketinggesteuerte Phänomene, die meist nur saisonal wirken und daher eher als Modeerscheinung eingestuft werden sollten (Zukunftsinstitut GmbH 2022b). Im Rahmen dieser Dissertation umfasst der Begriff Trend jeweils Megatrends sowie soziokulturelle Trends. Dies ergibt sich aus dem Horizont und der Tragweite der entsprechenden Veränderungen in Bezug auf die Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt.

2.2.2.2 Bedeutung der Megatrends als Treiber

«Megatrends sind die grössten Treiber des Wandels und somit die Basis für die Trendentwicklungen im Retail» (Schleicher 2020, S. 1). Damit wirken sie sich wiederum auf die kurzfristigen Trends (v. a. soziokulturelle Trends) als Treiber im Möbelhandel aus. Die Digitalisierung sowie auch die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit waren bereits vor der Coronapandemie die für den Möbelhandel relevantesten Megatrends (von Ballmoos 2021d, S. 19), was weitere Studien bestätigen (z. B. Foscht et al. 2020; PricewaterhouseCoopers 2019; Deloitte 2020; IFH Köln GmbH, BBE Handelsberatung GmbH 2020). Die entsprechenden Veränderungen der

vergangenen Jahre werden im theoretischen Teil unter Kapitel 1.1.2 erläutert. Trends gehen vom Konsumenten aus und spiegeln nicht das aktuelle Angebot wider (Barz et al. 2003, S. 7; Popcorn und Marigold 1997, S. 11).

2.2.3 Neue Geschäftsmodelle

Der weltweite Erfolg von IKEA basiert auf einer fundamentalen Revolution des in der Nachkriegszeit bis weit in die 1980er Jahre verbreiteten Geschäftsmodells im Möbelhandel. Anstatt Möbel individualisiert inkl. Beratung und Montage stationär anzubieten, verkaufte IKEA Möbel flach verpackt in grossen standardisierten Auflagen, zunächst über Katalog (1947), dann auch stationär (ab 1958) und heute zudem online, mit einem Umsatzanteil in der Schweiz von 23 % im Jahr 2021 (Turulski 2022). Die Verkürzung der traditionellen Wertschöpfungskette durch Eigenproduktion führte in Ergänzung zum Katalogverkauf zu einem für die Konkurrenz unerreichbaren Wettbewerbsvorteil, den IKEA sich bis heute bewahren konnte (Inter IKEA Systems B.V. 2021; Massa und Tucci 2013, S. 438; Björkdahl und Holmén 2013, S. 213).

Beflügelt durch die fortschreitende Digitalisierung, den zunehmenden E-Commerce und die damit verbundenen veränderten Kaufkanalpräferenzen im Rahmen der Customer Journey, konnten sich verschiedene Pure Player in den vergangenen Jahren einen relevanten Platz im Schweizer Möbelmarkt erarbeiten. Connox konnte sich im Segment der Designmöbel etablieren, Westwing im mittleren und Home24 sowie auch Beliani im unteren Preissegment. Nicht vernachlässigt dürfen die erzielten Umsätze über die Plattformen Galaxus und Amazon (Stummeyer 2018, S. 270; von Ballmoos 2021c).

2.2.4 Zusammenfassung der Einflussfaktoren

Die im Vergleich zu Deutschland insgesamt rückläufigen makroökonomische Kennzahlen, die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2) sowie neue Geschäftsmodelle, wie beispielsweise Pure Player, beeinflussen die Entwicklung des Wohnungseinrichtungsmarkts. In der Customer Journey schlagen sich diese Einflussfaktoren in einem veränderten Kundenverhalten nieder, worauf in Kap. 1.2.3 im theoretischen Teil eingegangen wird.

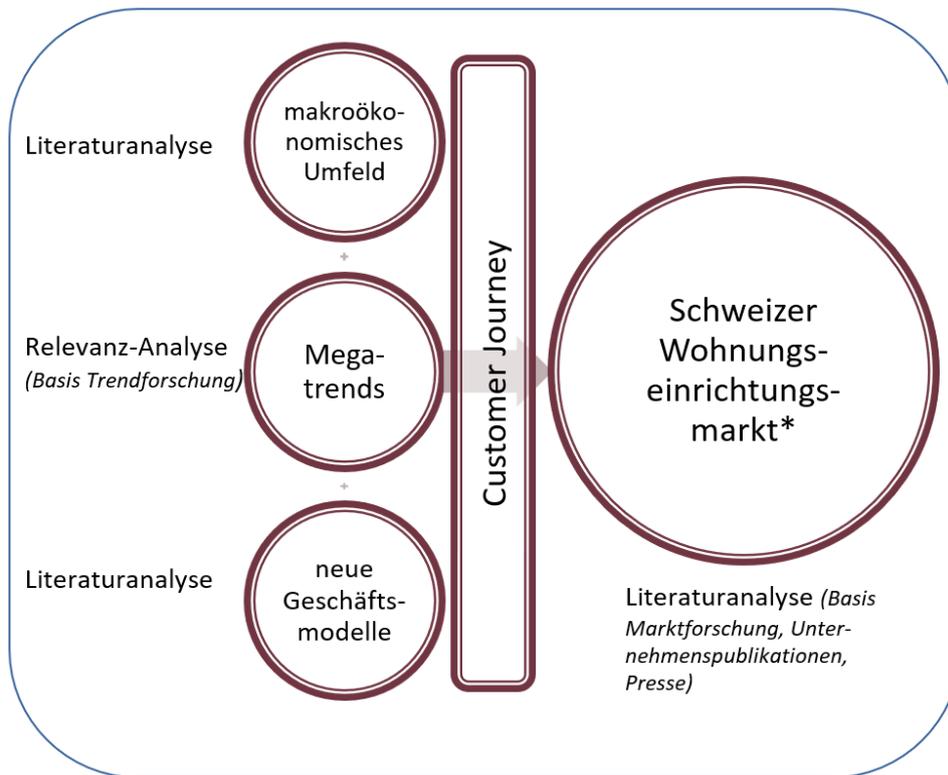


Abbildung 20: Theoretisch ermittelte Einflussfaktoren des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts (Quelle: eigene Darstellung)

2.3 Fazit zum stationären Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt

Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unterscheidet sich aufgrund seiner Struktur, des nationalen makroökonomischen Umfelds sowie der Tatsache, dass die Schweiz Teil des europäischen Binnenmarktes, nicht aber der Zollunion ist, deutlich von jenen der umliegenden Länder. Der stationär getriebene Handel mit Wohnungseinrichtungsgegenständen ist nach wie vor das vorherrschende Geschäftsmodell in der Schweiz, ungeachtet der rasant wachsenden Onlineumsätze. Die grösseren Marktteilnehmer konnten sich in den vergangenen Jahren zu ordentlichen Multichannel-Retailern entwickeln. Trotzdem entwickelten sich die Umsätze der 10 umsatzstärksten Möbelhändler in den vergangenen 4 Jahren insgesamt negativ (Abbildung 11). Der Onlineanteil der Unternehmen liegt mit 10–17 % aber relativ tief und droht zu stagnieren (Agustoni 2022b). Die inkrementellen Gewinne, die sich durch das stationär getriebene Geschäftsmodell ergeben, erscheinen nach wie vor grösser als jene, die von einem transferierten Business Model erhofft werden (Christensen und Raynor, Michael E., McDonald, Rory, 2020).

Auf dem Markt zeigen sich unter den grossen Playern zwei Gruppen, deren Vertriebsstrategien sich stark unterscheiden. Auf der einen Seite investiert die Lutz-Gruppe stark in das stationäre Geschäft, sei es durch Akquisitionen flächenintensiv arbeitender Marktteilnehmer wie z. B. Lipo oder Conforama oder durch die Eröffnung neuer eigener Filialen³ (XXXLutz 2022). Diga Möbel sowie Otto's können ebenfalls dieser Gruppe zugeordnet werden. Auf der anderen Seite haben sich starke Multichannel bzw. Omnichannel-Händler wie IKEA und Micasa entwickelt, die überdurchschnittliche Onlineanteile verzeichnen können und neue stationäre Ladenformate eröffnen – mit der Absicht, das kanalübergreifende Geschäft zu fördern (Heiniger 2022b; von Ballmoos 2021b; GfK Switzerland AG 2020c).

Der Wohnungseinrichtungsmarkt konnte 2021 – erstmals seit 2010 – wieder zulegen, getrieben durch den stark wachsenden Onlineanteil, insbesondere während der Coronapandemie. Die stationären Marktanteile gingen dabei kaum zurück (Tabelle 6). Die kurzfristigen Marktgewinne gingen in den Jahren 2022 und 2023 bereits wieder verloren. Betrachtet man den Einfluss des Einkaufstourismus sowie die weiteren besonderen Umstände der Pandemiejahre (Lockdown, Grenzschliessungen, Home-Office etc.), so dürften exogene Faktoren einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den positiven Geschäftsverlauf der Branche in dieser Zeit gehabt haben (Hämmerli 2022a; AMBISTA 2022; Möbelschweiz 2020b). Gerade der Einfluss des Einkaufstourismus wird unterschätzt. In Zeiten, in denen sich der Schweizer Franken gegenüber dem Euro verstärkt, sowie angesichts eines wieder ungehinderten Grenzübertritts für Private und gleichzeitiger Kaufkraftschwächung durch aufkommende Inflation neigen viele Konsumenten zum Gang über die nahe Grenze, um Einrichtungsgegenstände einzukaufen (Benz und Bachmann 2023; von Ballmoos 2021d, S. 14 - 15; Rudolph et al. 2018, 2015).

³ So z. B. Pfister in Affoltern am Albis sowie XXXLutz in Dietikon, beide 2022 eröffnet.

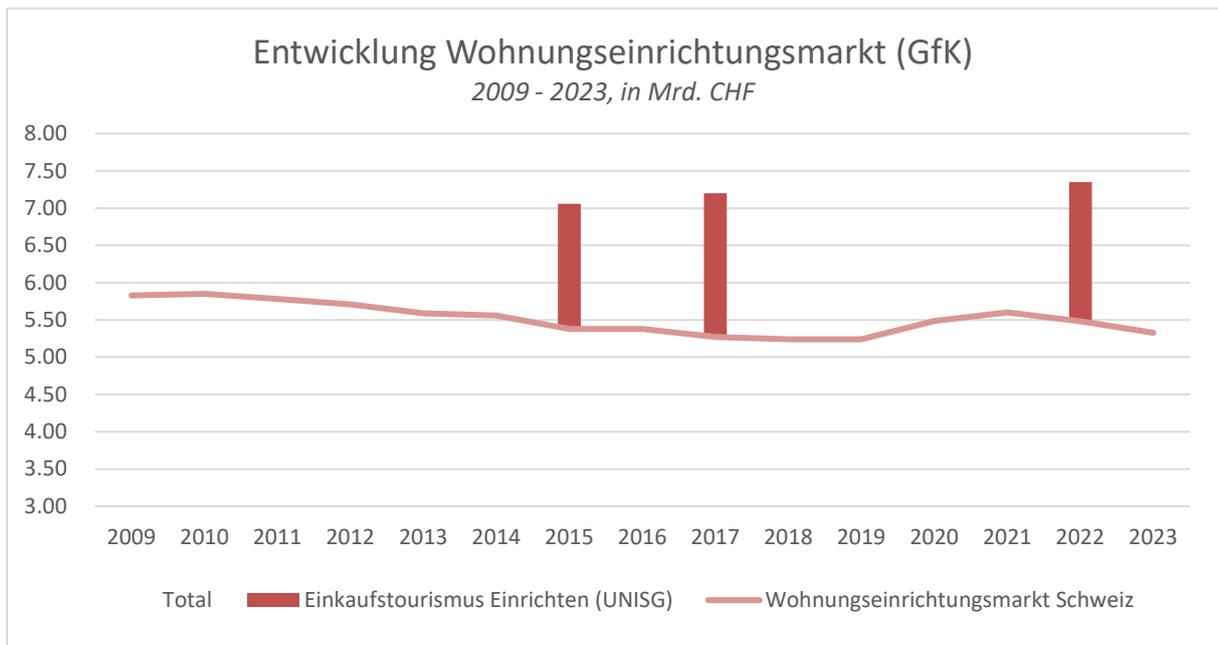


Abbildung 21: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts, 2009–2023 mit Einbezug des Einkaufstourismus (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2022, 2024, Möbelschweiz 2019, Rudolph et al. 2015, 2018, 2022)

Mrd. CHF	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Möbel	2.61	2.62	2.57	2.52	2.46	2.44	2.35	2.35	2.30	2.31	2.31	2.38	2.44	2.39	2.33
Einrichtung	0.92	0.93	0.92	0.85	0.84	0.83	0.80	0.80	0.79	0.79	0.79	0.83	0.83	0.79	0.74
Heimtextilien	0.93	0.93	0.93	0.92	0.90	0.90	0.88	0.88	0.85	0.84	0.83	0.82	0.82	0.81	0.81
Haushalt	1.05	1.05	1.04	0.95	0.93	0.94	0.92	0.92	0.91	0.90	0.90	1.01	1.04	1.03	1.02
Dekoration	0.32	0.32	0.32	0.47	0.46	0.45	0.43	0.43	0.42	0.40	0.41	0.45	0.47	0.46	0.43
Total	5.83	5.85	5.78	5.71	5.59	5.56	5.38	5.38	5.27	5.24	5.24	5.49	5.60	5.48	5.33
Onlineanteil		1.0 %	1.5 %	2.0 %	3.0 %	4.0 %	5.0 %	6.0 %	7.0 %	8.0 %	8.9 %	14.5 %	16.5 %	16.7 %	17.0 %
Total online		0.06	0.09	0.11	0.17	0.22	0.27	0.32	0.37	0.42	0.47	0.80	0.92	0.92	0.91
Total stationär		5.79	5.69	5.60	5.42	5.34	5.11	5.06	4.90	4.82	4.77	4.69	4.68	4.56	4.42
Einkaufstourismus Einrichten (UNISG)							1.68		1.93					1.87	
Einkaufstourismus Einrichten stationär (UNISG)													0.50	1.37	
Einkaufstourismus Einrichten online (UNISG)														0.50	

Tabelle 6: Gesamtmarktschätzung Wohnungseinrichtungen 2009–2023 in Mrd. CHF (Quellen: eigene Darstellung nach GfK Switzerland AG 2023, 2024, Statista 2023)

Unter Einbezug und Einordnung der spezifischen Effekte der Pandemiejahre zeigen die Marktzahlen kontinuierlich rückläufige stationäre und wachsende online getriebene Umsätze, die ab 2021 jedoch ebenfalls seitwärts liefen (Tabelle 6). Der Eindruck dieser Entwicklung verstärkt sich bei genauerer Betrachtung der Multichannel-Umsätze: In einer GfK-Studie zum Onlinehandelsmarkt Schweiz 2020 gaben 53 % der Befragten an, Möbel teilweise oder

vollständig online einzukaufen (GfK Switzerland AG 2021b, S. 18). Die Flächenproduktivität leidet unter dieser Entwicklung, auch wenn dem Onlinehandel ein abnehmender «Grenznutzen» attestiert werden kann, da die stationäre Interaktion weiterhin eine grosse Bedeutung hat (Haptik, Komfort, Beratung). Trotzdem wird früher oder später der Fixkostenanteil aufgrund der grossen Flächen zu gross sein, um die rückläufigen stationären Umsätze zu rechtfertigen. In dieser «**Flächenfalle**» befinden sich möglicherweise sehr viele (Schweizer) Möbelhändler.

Insofern davon auszugehen ist, dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit als wesentliche Megatrends stark auf den Schweizer Möbelhandel einwirken werden sowie eine weitere Verschiebung der Kaufkanäle im Rahmen der Customer Journey stattfinden wird, dürften traditionelle Einrichtungshäuser mit ihren bestehenden Geschäftsmodellen unter Druck geraten, da sie den sich wandelnden Kundenbedürfnissen nicht mehr in ausreichendem Masse entsprechen werden. Fehlende Differenzierungsmerkmale, beispielsweise aufgrund vergleichbarer Geschäftsmodelle, führen in gesättigten Märkten zu einer Homogenisierung von Produkten und Dienstleistungen, was wiederum zu einer zunehmenden Wettbewerbsintensität mit steigendem Preis- und Margendruck führt (Schallmo 2013, S. 1). Homburger et al. (2009, S. 1–2) sprechen von einer Commoditisierung, bei der Produkte an Differenzierungsmöglichkeiten verlieren und von Kunden als austauschbar wahrgenommen werden. Insgesamt kann dies zu «Zero-Profit Markets» führen, in denen auch Economy-of-Scales-Effekte keine ausreichenden Profite mehr erzeugen (Teece 2009, Kap. 1). Das bietet Angriffsfläche für Marktteilnehmer mit konkurrenzfähigeren Kostenstrukturen und neuen Geschäftsmodellen, beispielsweise die Pure Player (Beliani, Home 24, Galaxus, Connox etc.), die markant an Marktanteilen gewinnen.

Schweizer Möbelmarkt 2021: Total Fr. 2.44 Mrd. (GfK Switzerland 2022)

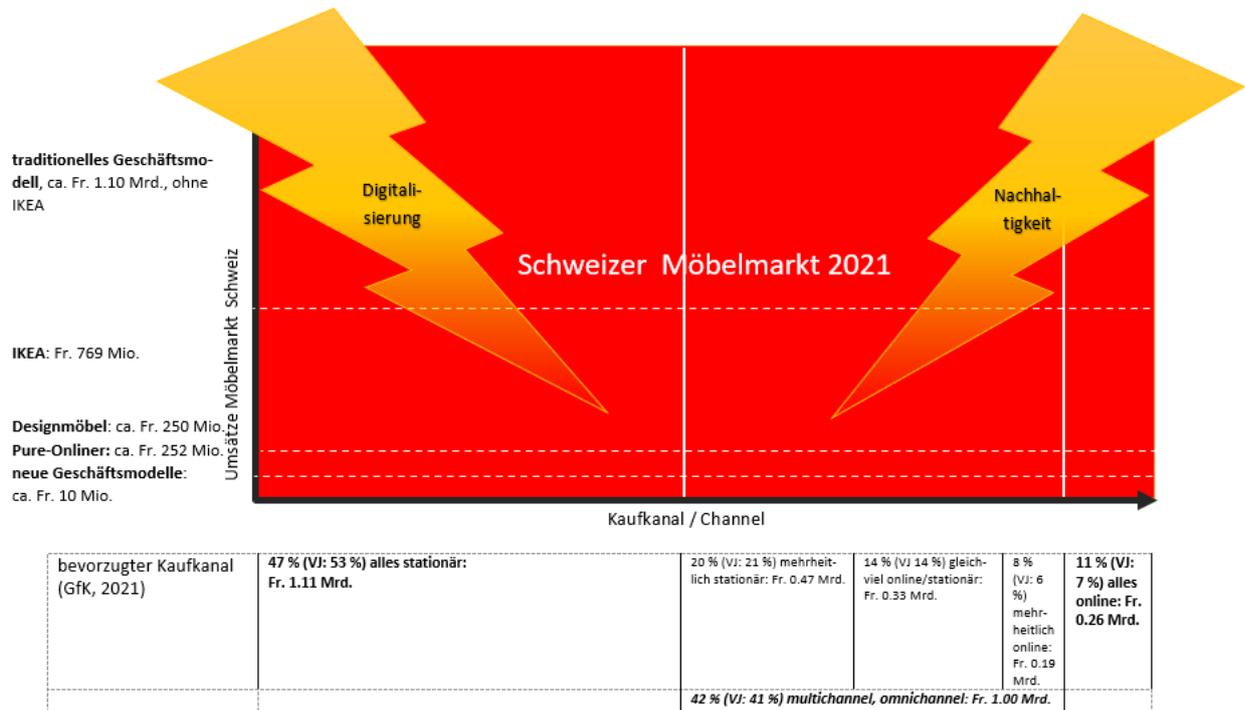


Abbildung 22: Megatrends, Geschäftsmodelle und Kaufkanäle im Schweizer Möbelhandel 2020 (Quellen: eigene Berechnungen und Darstellung nach GfK Switzerland, 2020, 2021 und 2022)

Zusammenfassend stellt sich die Frage, ob in Anbetracht dieser Entwicklung sowie sich schnell verändernder Kaufpräferenzen der Konsumenten die aktuellen (stationär getriebenen) Geschäftsmodelle zukunftsfähig sind. Der Onlinemarkt ist ein Wachstumsmarkt, doch vermag er die nach wie vor dominanten stationären Umsätze aufzunehmen – und wenn ja, bis zu welchem Grad? Welches Geschäftsmodell vermag in Zukunft neuen Kundenbedürfnissen am besten zu entsprechen?

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

Als Erkenntnisinteresse wird die forschungsleitende Bemühung um kognitives Verständnis verstanden (Bochert et al. 2004, S. 6). Je nach Fachgebiet/Fachwissen gilt es, die «Relevanz» zu definieren (Schweizer 2017). Im Kontext dieser Dissertation wird unter Relevanz nebst der Bedeutsamkeit, dem Einfluss oder dem Grad, in dem etwas mit dem anderen zusammenhängt, auch die wissenschaftliche Relevanz verstanden, die einen Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt oder zu disziplinenübergreifenden Erkenntnisgewinnen leistet (Kornmeier 2018, S. 42; Weimert und Zweck 2015; Hungenberg 2014). «Wesentlich» wird in dieser Arbeit entsprechend dem Gebrauch in Stieninger et al. (2019) ebenfalls als bedeutsam, jedoch auch als grundlegend und deutlich verstanden, im Unterschied zur Relevanz hingegen nicht vergleichend. Ein wesentlicher Marktteilnehmer beispielsweise verfügt über eine gewisse Rolle sowie eine gewisse Grösse und ist damit im Markt wichtig.

Das Erkenntnisinteresse sowie die Relevanz dieser Arbeit lassen sich anhand der relevanten Themenfelder (Markt, Trends, Customer Journey und Business Model/Business Innovation) sowie der betroffenen Unternehmen und Arbeitnehmer darlegen. Die Themenfelder werden über die gesamte Dissertation hinweg im Fokus stehen und den Weg zu Empfehlungen und Lösungsvorschlägen ebnet. Mit Blick auf die Forschungs- und Praxisrelevanz wird auf die fehlende spezifische Literatur für den Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt Schweiz eingegangen. Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie Forscher in anderen Branchen von den zu erwartenden Erkenntnissen profitieren können. Für viele Marktteilnehmer schliesslich hängt von der Lösung der Flächenfalle das unternehmerische Überleben ab.

3.1 Themenfelder

Der laufend grösser werdende Onlineanteil im Wohnungseinrichtungsmarkt ist Ausdruck sich rasch verändernder Kaufkanalpräferenzen. Damit wird allerdings nur der Umsatz des Kanals bei Kaufabschluss gemessen. GfK (2021b) liefert für den Teilmarkt Möbel der Jahre 2019 und 2020 ein differenzierteres Bild: Lediglich 47 % der Konsumenten gaben 2020 an, ausschliesslich stationär einzukaufen. Bereits eine Mehrheit der Schweizer hat demzufolge Erfahrung mit dem Onlineeinkauf von Möbeln. Welchen Einfluss die verschiedenen Onlineformate (Onlineshop, Social Media, Blog etc.) im Rahmen der Customer Journey haben, lässt sich daraus nicht erkennen und ist im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen. Ebenso stellt sich die

Frage, welchen Einfluss die aktuellen relevanten (Mega-)Trends auf das Einkaufsverhalten sowie auch auf die Branche als Ganzes haben. Besonderes Interesse kommt dabei der Digitalisierung sowie der Nachhaltigkeit zu, die als die relevantesten Trends in der Wohnungseinrichtungs- und Möbelbranche vor der Coronapandemie identifiziert werden konnten (von Ballmoos 2021d, S. 18–19). Die damals vorgenommene Untersuchung soll wiederholt und die Veränderung analysiert werden. Welchen Einfluss dies auf die bestehenden Geschäftsmodelle hat und wie sich diese gerade unter dem Druck rückläufiger Flächenrentabilitäten verändern lassen, stellt ein weiteres Themenfeld dieser Arbeit dar.

Zusammengefasst ergeben sich somit vier im Detail zu untersuchende **Themenfelder**:

1. der Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt (Einleitungsteil, Kap. 2)
2. die relevanten Trends für den Möbelhandel (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2)
3. die Customer Journey im Möbelhandel (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3)
4. Business Model/Business Innovation (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4–1.2.6)

3.2 Forschungsrelevanz

Forschern fehlen wissenschaftlich erstellte Marktanalysen zum Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt. Anhand solcher Analysen würden sich die Marktveränderungen deutlicher aufzeigen lassen, welche die Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen in Zukunft gefährden werden und bereits heute Druck auf bestehende Geschäftsmodelle ausüben.

Der Einfluss technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen sowie derjenige der Digitalisierung auf die Kerngeschäfte verschiedenster Unternehmen ausserhalb des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts sind Gegenstand vieler Forschungsprojekte. Gerade mit Blick auf die jeweiligen Business Models und in Bezug darauf, wie diese innoviert werden können, werden entsprechende Untersuchungen in der internationalen Forschung mit grossem Engagement vorangetrieben⁴ (Gehrckens 2019). Der Scope dieser Forschungsarbeiten erfasst vermehrt spezifische Branchen. Der Detailhandel stand dabei nur vereinzelt im Fokus (so z. B. Gehrckens 2019), der europäische Wohnungseinrichtungs- und Möbelhandel dagegen kaum, ganz zu schweigen vom Schweizer Markt. Besonders der Bezug zu stationären Verkaufsflächen

⁴ Google Scholar listet 52'400 Ergebnisse für «Business Model Innovation» auf (Stand: 03.04.2022).

unter dem Einfluss steigender Onlineumsätze hat in Anbetracht möglicher Parallelen zu anderen Branchen jedoch eine hohe Forschungsrelevanz. Genauso wie der Möbelmarkt weisen die Schweizer Märkte für Heimelektronik, Spielwaren, Bekleidung, Schuhe und Sportartikel starke Anstiege der Onlinekäufer auf (Hunziker et al. 2022; Christen 2022). Kleinere Artikel können sich Konsumenten zur Ansicht leicht nach Hause schicken lassen. Ihr Wachstum erscheint daher nahezu unabhängig vom stationären Angebot. Bei grösseren Gegenständen sind Auswahl-sendungen aufwendig und bei fehlender kostenloser Retournierungsmöglichkeit auch teuer für die Konsumenten. Die jüngste Infragestellung von Gratisrücklieferungen seitens grosser Bekleidungshändler (wie Zara) aus Gründen der Nachhaltigkeit könnte Druck auf die neue Branchenlogik ausüben (Ehrbar 2022), wenn sich die Onlinehändler dies wirklich leisten können, was durchaus umstritten ist (Weidemann 2022). Zudem hat gerade der Einkauf von Gütern mit Investitionscharakter auch eine lustvolle Komponente, die über eine einfache Bedarfsbeschaffung hinausgeht. Dies lässt sich bei Möbeln genauso wie bei Kleidern, Sportgeräten, Dekorationsgegenständen etc. beobachten (Stüber 2021). Die Frage nach neuen, erfolgversprechenden, stationären Angeboten sowie deren Abhängigkeit vom Onlinehandel hat entsprechend eine branchenübergreifende Bedeutung und ist für die Forschung im Bereich Business Model Innovation und Transformation von Relevanz.

Nicht ausser Acht gelassen werden dürfen die generellen betrieblichen Voraussetzungen für strategische Innovationen. Dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) sind nach Teece (2009) Voraussetzungen für eine strategische Innovation, die wiederum zu entscheidenden Anpassungen bestehender und möglicherweise überholter Geschäftsmodelle führen kann. Business Model Innovation bietet die Möglichkeit, die Innovation über das Kerngeschäft hinaus voranzutreiben, um beispielsweise anhand ähnlicher Geschäftsmodelle aus anderen Branchen oder komplett neuer, disruptiver Ideen Wettbewerbsvorteile zu generieren, gerade unter Einbezug neuer Technologien (Frankenberger et al. 2020, S. 69; Christensen et al. 2020; Massa und Tucci 2016; Teece 2009, S. 24). Neue Erkenntnisse dazu, wie im hier untersuchten Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt Geschäftsmodelle gefunden, innoviert und umgesetzt werden können, sind für vergleichbare Branchen relevant, wie dies auch umgekehrt zutrifft.

3.3 Praxisrelevanz

Die Lösung der Flächenfalle – der rückläufigen stationären Flächenrentabilität bei gleichzeitig steigenden Onlineumsätze, die allerdings die Verluste der Fläche nicht zu kompensieren vermögen – stellt ein relevantes Problem für den Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelhandel dar und entscheidet unter Umständen über den Fortbestand diverser traditioneller Marktteilnehmer, insbesondere aus dem Fachhandel. Letzteres ist darin begründet, dass kaufrelevante Gestaltungs- und Produktinformationen über Plattformen (z. B. houzz.com oder architonic.com) und Hersteller-Websites einfacher zu beschaffen sind als durch einen Besuch bei einem Fachhändler (Aemmer et al. 2021, S. 377). Der Wettbewerbsdruck nimmt zum einen aufgrund neuer Geschäftsmodelle mit deutlichen Kostenvorteilen ständig zu, was die Notwendigkeit zum eigenen Wandel verstärkt, zum anderen ist das bestehende stationär getriebene Business Model weitestgehend effizient ausgestaltet und ausgeschöpft, was die Manövriermasse zur Finanzierung der Transformation reduziert. Das mindert die Erfolgsaussichten, zumal bei bekannten Ansätzen, wie z. B. neuen Laden-Formaten oder Multichannel-Lösungen, die notwendigen betrieblichen Kompetenzen für einen Struktur- und Prozesswandel sowie die erforderliche Technologie nicht ausreichen oder fehlen. Zudem führen diese Ansätze zu einer erhöhten Unternehmenskomplexität, was dem Kerngeschäft nicht zuträglich ist, das aber den Wandel finanzieren soll (Frankenberger et al. 2020, S. 6 - 7; Gehrckens 2019). Passen sich Schweizer Möbelhändler nicht den neuen Marktgegebenheiten an, riskieren sie kontinuierlich rückläufige Besucherfrequenzen und entsprechend tiefere Umsätze. Dem kann mit aggressiven Rabattkampagnen begegnet werden, jedoch führt das oft nur zu vorgezogenem Konsum und hat dadurch tiefere Margen zur Folge, was wiederum die strukturellen Kostenprobleme gerade in Anbetracht rückläufiger Quadratmeterrenditen verschärft (Breer et al. 2017, S. 8), was Druck auf die Belegschaft der verschiedenen Unternehmen, unter Umständen im Rahmen von Marktkonsolidierungen, als Folge hat. Anhand der in Anhang 1.1 gewonnenen Daten zu den wichtigsten Möbelhändlern in der Schweiz konnte ein Beschäftigungstotal von rund 10'000 Mitarbeitern für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ermittelt werden.

Zur Lösung der Flächenfalle in der Praxis müssen zunächst die relevanten Trends sowie die veränderte Customer Journey erkannt werden. Da kaum aktuelle Marktanalysen zugänglich sind, fehlen vielen Praktikern Wissen und Bewusstsein für den Erfolg neuer und die Probleme traditioneller Geschäftsmodelle. Praktiker des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts können derzeit nicht auf konkrete, wissenschaftlich gestützte Anleitungen und Ansätze zu dieser

Problemlösung zurückgreifen. Damit fehlt auch eine wissenschaftlich gestützte Argumentation, die das Management in der Diskussion mit Eigentümern und Verwaltungsrat hinsichtlich einer möglichen Innovation und Transformation des Geschäftsmodells unterstützen könnte.

3.4 Zusammenfassung Erkenntnisinteresse und Relevanz dieser Arbeit

Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ist in vieler Hinsicht zu klein, als dass eine Vielzahl spezifischer Forschungsprojekte zu den Herausforderungen des Marktes vorhanden sein könnte. Aus diesem Grund fehlen auch aktuelle und vertiefte Marktanalysen, die über die von GfK erhobenen Daten hinaus gehen. Die Parallelen zu anderen Non-Food-Märkten lassen einen gewissen Wissenstransfer zu, sei dies im Kontext der digitaler werdenden Customer Journey und des veränderten Einkaufsverhaltens, des Umgangs mit rückläufigen stationären Umsätzen seitens des Handels oder des Einflusses von Megatrends und neuen Geschäftsmodellen. Von Interesse für Forschung und Praxis ist insbesondere, wie unter den gegebenen Umständen die von der einschlägigen Branchenlogik geprägten Geschäftsmodelle den veränderten Marktgegebenheiten anzupassen oder gar zu innovieren sind. Den Unternehmen fehlen hierfür konkrete, wissenschaftlich gestützte Anleitungen, um ihre teilweise existenziellen Probleme, die aus dem starken Rückgang der stationären Umsätze hervorgehen, lösen zu können.

4 Zielstellung der Dissertation

Die im Folgenden formulierten Zielstellungen dieser Arbeit unterteilen sich in theorie-, empirie- und gestaltungsgeleitete Ziele. Die Teilziele sind dabei bewusst für beide die gleichen, um – gerade in Anbetracht der spärlichen branchenspezifischen Literatur – eine hilfreiche Ergänzung der Theorie durch die Empirie zu ermöglichen. Die zu erwartenden Erkenntnisse sollen die in Kapitel 1.3 (theoretischer Teil) formulierten Forschungslücken schliessen.

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

4.1.1 Hauptzielstellung

Hauptforschungsziel dieser Dissertation ist es, den wesentlichen stationär getriebenen Teilnehmern des Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarktes Ansätze zur Lösung der Flächenfalle in der Praxis sowie auch in der Theorie aufzuzeigen. Dazu bedarf es einer aktuellen Marktanalyse unter Berücksichtigung neuer Geschäftsmodelle (Teilziel 1). Ebenso muss Klarheit über die aktuellen, für den Schweizer Möbelhandel relevanten (Mega-)Trends (Teilziel 2) und deren Bedeutung für die aktuellen Geschäftsmodelle bestehen. Daraus ergibt sich eine aktuelle, generische Customer Journey (Teilziel 3). Als Teilziel 4 soll aufgezeigt werden, wie bestehende Geschäftsmodelle verändert oder innoviert werden können.



Abbildung 23: Übersicht über die Haupt- und Teilzielstellungen (Quelle: eigene Darstellung)

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung(en)

Die in der Problemstellung formulierte Marktanalyse (TZ 1) zeigt die Entwicklung, Struktur und Veränderung des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts auf. Sie macht die Veränderung der Verkaufskanäle deutlich und stellt die aktuelle Flächenentwicklung in Anbetracht der steigenden Onlineumsätze in Frage. In einer tabellarischen Zusammenstellung werden die relevanten Business Models analysiert. Um im Gestaltungsteil konkrete Lösungen zur Innovation der Geschäftsmodelle aufzeigen zu können, werden die aktuellen Forschungsergebnisse zu Business Models sowie zur Veränderung bzw. Innovation traditioneller Geschäftsmodelle ausgewertet (TZ 4), insbesondere unter dem Einfluss relevanter Trends für den Schweizer Möbelhandel (TZ 2), aber auch hinsichtlich unternehmensspezifischer dynamischer Fähigkeiten auf strategischer Ebene (Teece 2018, S. 43, 2009, S. 20), die ebenfalls im Rahmen der Business Model Innovation zu erörtern sind. Mit dem Aufzeigen eines theoriegestützten typischen Kundenweges inkl. des Informations- und Kaufverhaltens im Rahmen des Kauf- und After-Sales-Prozesses sollen Händlern die wichtigsten Touchpoints aufgezeigt werden (TZ 3).

TZ 1: Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Marktentwicklung, Marktstruktur, Marktveränderungen• Entwicklung der Verkaufskanäle und -flächen• Eigenheiten des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts• Aufzeigen der bestehenden Business Models im Schweizer Möbelmarkt und deren Erfolg (Umsatzveränderung)
TZ 2: Trendstudie	<ul style="list-style-type: none">• relevante Trends im Detailhandel• relevante Trends für den Schweizer Möbelhandel
TZ 3: Customer Journey	<ul style="list-style-type: none">• Aufzeigen des typischen Kundenwegs, des Informations- und Kaufverhaltens• mögliche Touchpoints für Händler• Voraussetzungen für Kundenkontakte im gesamten Sales-Prozess
TZ 4: Business Model/ Business Model Innovation	<ul style="list-style-type: none">• theoretische Fundierung von Business Models/-Innovation• Frameworks zur Erarbeitung, Transformierung und Innovierung von Business Models• Erkenntnisse zur Notwendigkeit, zum Umfang und zur Transformation von Business Models

Abbildung 24: Übersicht über die theoriegeleiteten Zielstellungen (TZ) und die erwarteten Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung(en)

Durch Befragung von Experten, insbesondere durch C-Level-Manager der grossen Marktplayer in der Schweiz, sollen die theoretischen Erkenntnisse empirisch überprüft und konkretisiert sowie neue Erkenntnisse gewonnen werden. Erhofft werden Präzisierungen der Marktdaten

(z. B. Onlineanteile, Umsätze, Flächenveränderungen) sowie Aufschlüsse zu der veränderten Customer Journey sowie zu den wahrgenommenen Trends und neuen Geschäftsmodellen auf dem Markt. Von besonderem Interesse ist, ob und wie sich die Flächenfalle manifestiert, welche Massnahmen eingeleitet bzw. geplant sind und in welchem Umfang diese erfolgen sollen, beispielsweise gemessen am 2-S-Kurven-Modell nach Frankenberger et al. (2020).



Abbildung 25: Übersicht über die empiriegeleitete Zielstellungen (EZ) und die erwarteten Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung(en)

Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Dissertation sollen im Rahmen eines in der Praxis umsetzbaren Lösungsweges aufgezeigt werden, der stationär getriebenen Wohnungseinrichtungs- und Möbelhändlern Ansätze und idealerweise eine Methodik zur Lösung der Flächenfalle an die Hand geben soll. Darüber hinaus sind konkrete Erkenntnisse und daraus folgende Handlungsempfehlungen für Innovationsprojekte zu erwarten – mit dem Ziel, die aktuellen Kundenbedürfnisse besser und erfolgreicher zu befriedigen.

4.2 Erwartete Ergebnisse

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt

Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt als eigenes Forschungsgebiet ist nur geringfügig in einzelnen Teilbereichen (z. B. Customer Journey) erforscht. Die bestehende Literatur bezieht sich v. a. auf quantitative Daten (Marktzahlen) – und nicht auf Geschäftsmodelle.

Aufgrund der besonderen Marktverhältnisse in der Schweiz sowie spezifischer Eigenschaften des Wohnungseinrichtungsmarkts (z. B. Flächenintensität, Haptik etc.) liegen keine Studien über Business Models und deren Veränderungen in der Schweiz vor. Der Neuigkeitswert dieser Arbeit liegt in der Zusammenführung von neuen theoretischen Erkenntnissen zur Entwicklung des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts inkl. der betreffenden Einflussfaktoren und von empirischen Daten zum Veränderungsdruck und zu entsprechenden Massnahmen seitens der relevanten Marktteilnehmer. Sollte der empirische Teil dieser Arbeit bestätigen, dass eine Flächenfalle besteht, so stellt sich sowohl für Praktiker sowie auch für Forschende die Frage nach Ansätzen zur Lösung dieses Dilemmas. Business Model Innovation mit Bezug auf die Schweizer Möbelbranche ist ein bislang kaum untersuchtes Forschungsgebiet. Der konkrete Bezug auf die Flächenproblematik und die aktuellen relevanten Trends ist noch unerforscht; und eine entsprechende Untersuchung hat Neuigkeitswert über die Möbelbranche hinaus, da die Problemstellung durchaus für andere Non-Food-Bereiche im europäischen Detailhandel von Relevanz ist.

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils

Basierend auf den verfügbaren Marktzahlen und der aktuellen Marktentwicklung sowie auf Trendstudien zum Einrichtungs- und Möbelmarkt sollen die theoretische Existenz und Relevanz der «Flächenfalle» aufgezeigt werden. Bestehende Studien sollen in einem ersten Schritt ein Bild der aktuellen Customer Journey im Schweizer Möbelhandel geben. Die aktuellen relevanten Trends für den Schweizer Möbelhandel werden mittels einer Neuauflage der Trendanalyse von von Ballmoos (2021d, S. 16–31), die auf internationalen Trendreports basiert, eruiert. Aus der Analyse der umfangreich vorhandenen Literatur zu Geschäftsmodellen und deren Innovation werden theoretische Frameworks und Lösungsansätze für die Veränderung der im Schweizer Möbelmarkt vorkommenden Geschäftsmodelle erwartet.

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils

Die Experteninterviews sollen einen vertieften Einblick in den aktuellen online sowie auch stationär geprägten Geschäftsgang eröffnen – gerade für Unternehmen, die ihre Umsätze nicht GfK Switzerland melden. Im Weiteren sollen die Experten das theoriegeleitet erstellte Modell der Customer Journey kommentieren und kritisieren, um auch diesbezüglich neue Erkenntnisse zu gewinnen. Wie gross das Problem der Flächenfalle für die einzelnen Händler wirklich ist, aber auch, ob es überhaupt erkannt wurde, lässt sich in der Folge genauer erörtern. Zudem

wird erwartet, dass neue Akteure, die sich an der Schnittstelle zum Kunden positionieren, Grund zu strategischen Veränderungen geben (**Warum** / Why to act). Weiter erwartet werden Hinweise auf Reaktionen des Handels auf die veränderte Marktlage und auf neue Kundenbedürfnisse. Welche Priorität wird welchen Projekten gegeben, werden Innovationsprojekte zur Lösung der Flächenfalle lanciert und wie weit gehen sie in Bezug auf eine allfällige Veränderung des Geschäftsmodells (**Was** / What to do)? Erwartet werden im Weiteren Erkenntnisse, wie sich potenziell disruptive Ansätze und Projekte im Sinne des 2 S-Kurven-Modells und des daraus entstehenden Dilemmas nach Frankenberger (2020; 2018) im Kontext des Tagesgeschäfts entwickeln. Die Erwartungen an den Umfang entsprechender Massnahmen sowie neuer Methodiken hierzu (**Wie** / How to do it) sind aufgrund der Entwicklung der Branche nicht sehr hoch. Zuletzt gilt es zu eruieren, wie der Erfolg der umgesetzten Massnahmen zu messen ist (**Wo**).

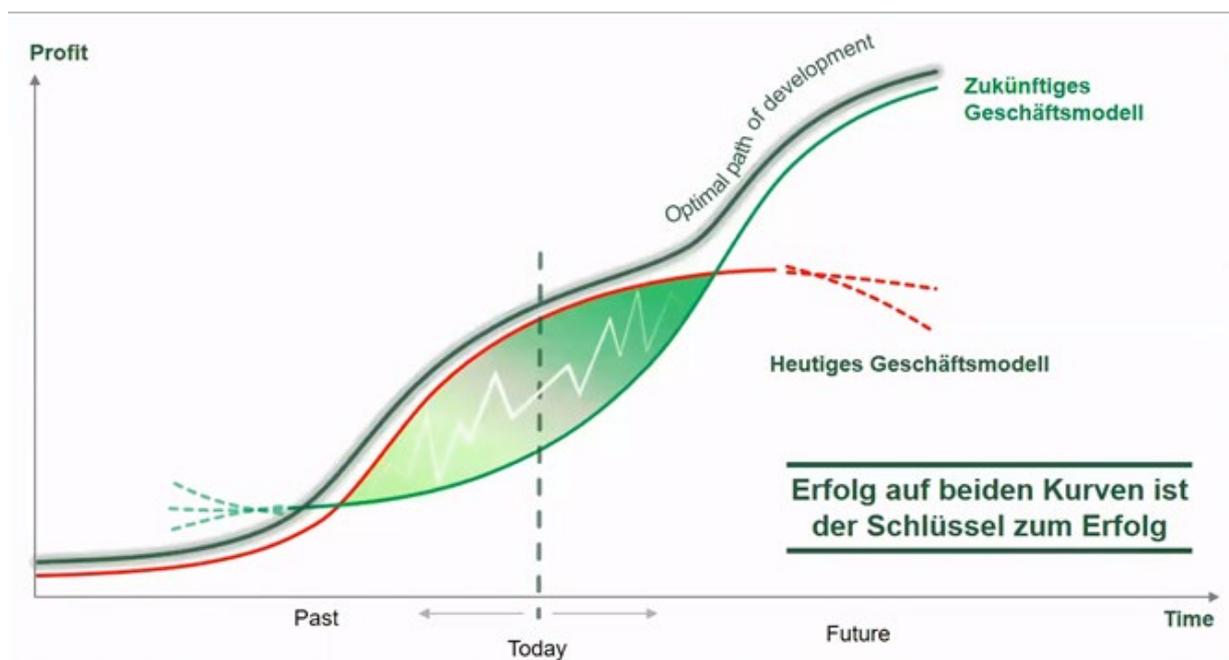


Abbildung 26: Die «Double S Curve» als Herausforderung für etablierte Unternehmen (Quelle: Frankenberger, 2018)

Eine Business Model Innovation im Sinne einer Veränderung bestehender traditioneller Geschäftsmodelle wurde im Möbelhandel hauptsächlich von IKEA betrieben, während solche Ansätze gerade in der Schweiz bei den arrivierten Händlern bislang nicht zu beobachten waren. Ob und wie sich das allenfalls geändert hat, wird ebenfalls als Ergebnis der Befragungen erwartet (Frankenberger et al. 2020; 2018; Gassmann et al. 2017).

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Der Gestaltungsteil soll konkrete betriebswirtschaftliche Lösungsansätze und -wege möglichst in Form eines neuen oder adaptierten Frameworks für die Transformation oder Innovation bestehender Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt hervorbringen. Dieses Framework soll für stationär getriebene Marktteilnehmer allgemeingültig sein und eine konkrete Anwendung bzw. eine Adaption seitens der entsprechenden Marktteilnehmer ermöglichen. Dabei erfolgt eine Orientierung am oben (Einleitungsteil, Kap. 4.2.3) aufgezeigten Vorgehen: Warum – Was – Wie – Wo? Damit einhergehend soll ein besseres Verständnis für bestehende und neue Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt und für deren Veränderung vermittelt werden.

4.3 Inhaltliche Abgrenzung

Das vorliegende Dissertationsvorhaben widmet sich dem Problem der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelhandel, grenzt aber in der Betrachtung die hier möglichen Verkaufskanäle nicht ein. Sie hat entsprechend einen breiten Umfang für eine eng definierte Industrie und unterscheidet sich dadurch von anderen Studien, wie beispielsweise von Ali et al. (2022), die Innovationen und dimensionale Aspekte des Omnichannel-Geschäftsmodells im (globalen) Detailhandel untersucht, oder von Mahrtdt und Man (2018), die sich auf die Verkaufskanäle konzentrierten, die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle aber nicht berücksichtigten.

4.3.1 Zeitliche Abgrenzung

Die quantitativen Marktdaten zum internationalen sowie auch zum Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt wurden bis zum 30.06.2024 berücksichtigt, während die einschlägige Literatur bis zur Einreichung verfolgt wurde. Die Grundlagen der Trendanalyse wurden per Ende 2022 abgegrenzt.

4.3.2 Möbelmarkt

Diese Dissertation widmet sich inhaltlich dem Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelhandel, von GfK Switzerland «Home» genannt, gemäss der vorangegangenen Definition (Kap. 2.1.1) und unabhängig vom Verkaufskanal. Im Weiteren werden dabei nur Geschäftstätigkeiten an Private untersucht; der gesamte Büro- und Objektmöbelmarkt mit Verkäufen an institutionelle Kunden findet keine Berücksichtigung. Bei der Erhebung der Händlerumsätze

kann dies nicht gewährleistet werden, da diese oftmals im Privat- und Firmenkundengeschäft gleichzeitig tätig sind und die einzelnen Umsätze nicht aufgeschlüsselt werden.

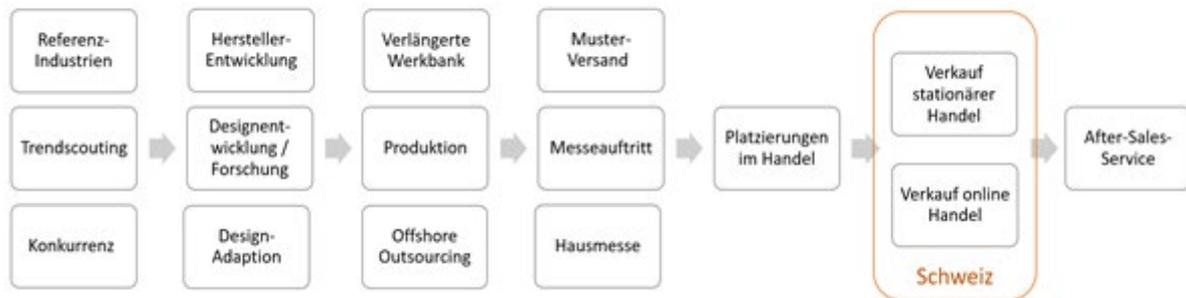


Abbildung 27: Abgrenzung anhand der (traditionellen) Wertschöpfungskette in der Möbelindustrie (Quelle: eigene Darstellung)

4.3.3 Trends

Basierend auf dem Schichtenmodell des Zukunftsinstituts (2022b) werden Megatrends und soziokulturelle Trends, die für den Schweizer Möbelhandel relevant sind, untersucht (Einleitungsteil, Kap. 2.2.2.1).

4.3.4 Customer Journey

Bedingt durch die vorgängige Marktdefinition ist im Rahmen dieser Arbeit die Customer Journey für den Schweizer Wohnungseinrichtungs- und insbesondere den Möbelhandel, ob er nun online, offline oder in irgendeiner Mischform erfolgt, relevant. Nicht untersucht werden das Kaufverhalten sowie die Customer Journey von institutionellen Konsumenten sowie von Touristen und Grenzgängern.

4.3.5 Business Model/Business Model Innovation, Abgrenzung zur Strategie

In der Managementpraxis werden Strategie und Business Model oft gemeinsam genannt. Forschende sind sich jedoch darin einig, dass es sich um verschiedene Konzepte auf unterschiedlichen Handlungsebenen handelt, deren Verbindung jedoch eng ist (Bieger und Reinhold 2011, S. 23; Casadesus-Masanell und Ricart 2020; Amit und Zott 2020; Chesbrough und Rosenbloom 2002; Zott et al. 2011; Lehmann-Ortega et al. 2022). McGrath (2010, S. 247) beschreibt das Geschäftsmodell in diesem Zusammenhang als «focal concept for strategy», während für Casadesus-Masanell und Ricart (2009, S. 19) das Business Model einen Teil der Strategieentwicklung darstellt: «A strategy is a contingent plan of action as to what business model to use.» Nach Halecker und Hartmann (2014, S. 212–215) beschreibt die Strategie den zu erreichenden

Endzustand. Die Umsetzung wird dabei prinzipiell und nicht konkret aufgezeichnet. Das Business Model wird diesbezüglich konkreter, je nach dessen Funktionsbereich. Es kann zur Analyse und Beurteilung von (Problem-)Zusammenhängen verwendet werden, zur Erarbeitung von Planungs- und Entscheidungsgrundlagen oder als Kommunikationsmodell, stets mit Bezug zur gewählten Strategie. Veit et al. (2014, S. 56) sehen das Business Model als Intermediär zwischen der Strategie und den Geschäftsprozessen.



Abbildung 28: Business Model als Intermediär zwischen Strategie und Geschäftsprozessen, nach an Al-Debai et al., 2008 (Quelle: Veit et al. 2014, S. 56)

Im Kontext der Strategie kann das Geschäftsmodell als ein Tool innerhalb des Strategieprozesses bezeichnet werden, das der Analyse und der Beschreibung dient. Aus dieser Perspektive ist die Strategie die Beschreibung, wie die Transformation von einem aktuellen zu einem neu definierten Geschäftsmodell erfolgt, wobei Umwelt und Konkurrenz beispielsweise mit einer PESTEL-Analyse und den Porters Five Forces einbezogen werden (Lehmann-Ortega et al. 2022). Noch klarer drückt es Frankenberger (2021, S. 32) aus: «Im Allgemeinen kann Strategie als Plan verstanden werden, der beschreibt, mit welcher Vorgehensweise eine Organisation ihre Ziele erreicht.»



Abbildung 29: Strategie als Konzept, um von einem zum nächsten Geschäftsmodell zu gelangen (Quelle: eigene Darstellung nach Lehmann-Ortega et al. 2022)

Dass Geschäftsmodelle Ableitungen oder Teile der Strategie sind, legen auch Koye (2004, S. 89), Umbeck (2009, S. 50) sowie Halecker und Hartmann (2014, S. 217) nahe: Bis in die 1980er Jahre wurden Geschäftsmodelle aus den zwei zentralen Strategiekonzepten der damaligen Zeit abgeleitet: aus dem Market-based View of Strategy (MbV) von Porter 1980 (Harvard

School of Business) und dem Resource-based View of Strategy (RbV) von Prahalad und Hamel 1990 (Chicago School of Business). Der MbV betrachtet die Unternehmensumwelt – den Markt – und formuliert die Wettbewerbsstrategie als Positionierung entlang der Wertschöpfungskette auf der Basis von Branchen- und Konkurrenzanalysen. Demgegenüber fokussiert der RbV die unternehmensinternen Vorgänge und versteht die Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens als erfolgsgenerierende Faktoren. Das Geschäftsmodell basiert auf der integrativen Sicht dieser beiden Strategiekonzepte.

Ähnlich wie Lehmann-Ortega (2022) bringen unter anderem Osterwalder und Pigneur (2011), Gassmann et al. (2017) sowie Frankenberger et al. (2021) traditionelle Strategieelemente wie Markt- und Branchenkräfte, die auf Porter (1980) zurückgehen, in die Konzeption von Geschäftsmodellen ein. Im Kontext des in Abbildung 30 dargestellten neuen St. Galler Management-Modells (Ulrich und Krieg 1972; Bleicher 1991; Rüegg-Stürm und Grand 2014) werden moderne Business-Model-Ansätze, wie beispielsweise der St. Galler Business Model Navigator (Gassmann et al. 2017) oder Biegers und Reinholds (2011) wertbasiertes Geschäftsmodell, in der mittleren der drei Managementebenen angesiedelt. Dies begründet sich mit der Annahme und Ablehnung von Opportunitäten, die weder dem operativen noch dem normativen Management zugeordnet werden können. Innerhalb der «Ordnungsmomente» jedoch werden die Attribute der Strategie ähnlich wie bei Geschäftsmodellen verwendet (Wettbewerbsvorteile generieren, Wertschöpfungskette, Kooperationsfelder und Kompetenzen). Die «Entwicklungsmodi» werden in Optimierungen und Erneuerungen unterteilt. Hierbei sind Parallelen zum 2-S-Kurven-Modell von Frankenberger et al. (2020, Abbildung 67) auszumachen, das unter Bezugnahme auf die Definition der Business Model Innovation (BMI) in Kap. 2.1.1.5 (theoretischer Teil) die «Optimierung» als Effizienzsteigerung oder inkrementelle Innovation sieht, während die «Erneuerung» einer Innovation im Sinne von BMI ist, hervorgegangen aus Projekten der 2. S-Kurve.

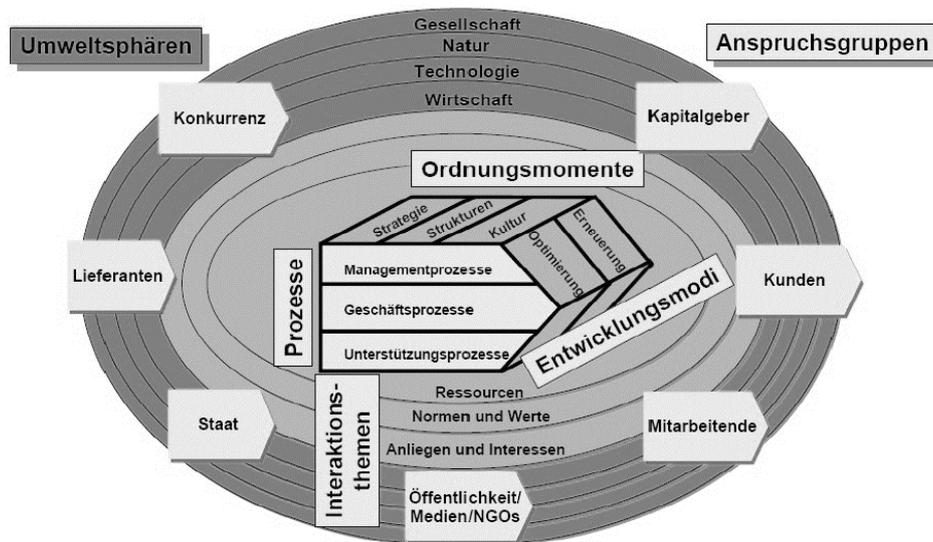


Abbildung 30: Das neue St. Galler Management-Modell (Quelle: Rüegg-Stürm und Grand 2014, S. 2)

Zusammengefasst sind sich Forschende darüber einig, dass es bei der Strategie um einen längerfristig ausgerichteten und insgesamt breiteren Rahmen geht, während die Geschäftsmodelle näher an der Umsetzung sind und entsprechend mehr Agilität aufweisen. Kunden stehen dabei stärker im Fokus (Kundennutzen), ebenso die Wertgenerierung für das Business (nicht für den Shareholder), Innovationen, der Umgang mit Unsicherheiten zur Gewährleistung der Agilität und eine kritische Haltung hinsichtlich vergangener Erfolge (Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 535 - 536; Teece 2009, S. 8; Schallmo 2014, S. 6–12; Massa und Tucci 2013, S. 424–425). Im theoretischen Teil, Kapitel 1.2.4, wird eingehender auf die Geschäftsmodelle eingegangen.

In dieser Dissertation wird der Begriff der Strategie im Sinne von Frankenberger et al. (2021, S. 32) verstanden. Die Strategie definiert die Vorgehensweise, mittels der die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden sollen. Business Models sind dabei ein Mittel zum Zweck.

5 Aufbau der Dissertation

Die vorliegende Dissertation ist in fünf Bereiche unterteilt. Die Basis bildet dabei der Einleitungsteil, welcher nebst dem Phänomen der Flächenfalle ausführlich auf Problemstellung im Rahmen einer Marktanalyse eingeht und anschliessend die Zielstellungen sowie die Erwartungen an dieses Forschungsprojekt erläutert. Der theoretische Teil widmet sich im Wesentlichen dem Stand der Forschung und den nachfolgenden theoretischen Ausführungen. Er schliesst mit den empirischen Forschungsfragen. Im dritten Bereich (Empirie) werden nebst der Methodik die empirischen Untersuchungen und deren Ergebnisse dargestellt und anschliessend analysiert, interpretiert und diskutiert. Er endet mit den gestaltungsgeleiteten Forschungsfragen. Teil vier, der Gestaltungsteil, widmet sich den Handlungsempfehlungen, basierend auf den Erkenntnissen der vorgängigen Untersuchungen, und endet mit einer Zusammenfassung und Konklusion zu den Empfehlungen. Der Schlussteil beginnt mit einer Zusammenfassung und einem Fazit zur gesamten Dissertation. Anschliessend werden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse zusammen mit der Zielerreichung dargelegt.

Die Inhaltsbausteine der Abbildung 31 zeigen den Aufbau schematisch und zusammenfassend. Der detaillierte Aufbau ist in Tabelle 7 ersichtlich.



Abbildung 31: Die 8 Inhaltsbausteine der vorliegenden Dissertation (Quelle: eigene Darstellung)

I	EINLEITUNGSTEIL	INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
1	Ausgangslage	Beschreibung des Phänomens der «Flächenfalle», Vorstellen des Vorhabens inkl. kurzer Übersicht über das Forschungsvorhaben
2	Problemstellung	theoretische Erläuterung der Flächenfalle anhand einer ausführlichen Marktanalyse des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts
2.1	Marktentwicklung und Struktur des Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkts	Definition der Märkte, Analysen zum internationalen, europäischen und Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, Verkaufsflächenentwicklung, die verschiedenen Geschäftsmodelle sowie Beratungsangebote und die spezifischen Merkmale des Schweizer Markts
2.2	Einflussfaktoren	Darlegung der Einflussfaktoren auf den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (makroökonomisches Umfeld, Megatrends und neue Geschäftsmodelle)
2.3	Fazit zum stationären Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt	Der Schweizer Markt entwickelt sich insgesamt negativ, wobei besonders die stationären Umsätze stark rückläufig sind. Gleichzeitig nahmen die Verkaufsflächen weiter zu.
3	Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit	
3.1	Themenfelder	Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt Schweiz, die relevanten Trends im Schweizer Möbelhandel, Customer Journey im Möbelhandel, Business Model/Business Innovation
3.2	Forschungsrelevanz	Business Model Innovation im Möbelhandel und fehlende Marktanalyse als Fundierung
3.3	Praxisrelevanz	Überwindung der Flächenfalle als existenzbedrohende Aufgabe angesichts veränderter Kundenbedürfnisse und neuer Geschäftsmodelle auf dem Markt
3.4	Zusammenfassung Erkenntnisinteresse und Relevanz dieser Arbeit	Es liegen kaum Forschungsprojekte zum Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt vor, welcher in seiner Entwicklung jedoch Parallelen zu anderen Non-Food-Märkten aufweist.
4	Zielstellung der Dissertation	
4.1	Haupt- und Teilzielstellungen	Hauptziel ist die Lösung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, hergeleitet durch die Treiber der Veränderungen (Teilziele) und deren Einfluss auf den Markt. Empirisch soll die Wahrnehmung des Flächenproblems erörtert und der Umgang mit BMI erfragt werden. Im Gestaltungsteil sollen Lösungen und Handlungsempfehlungen für die Überwindung des Flächenproblems aufgezeigt werden.
4.2	erwartete Ergebnisse	Erwartet werden Erkenntnisse zur Lösung der Flächenfalle mit Relevanz für weitere Non-Food-Bereiche im europäischen Detailhandel, das Aufzeigen der theoretischen Existenz der Flächenfalle, eine aktuelle (theoretische) Customer Journey sowie eine Erläuterung der für

		den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt relevanten Megatrends. Erwartet werden weiter eine theoretische Fundierung der Geschäftsmodelltheorie (inkl. BMI) und das Aufzeigen der wichtigsten Modelle. Empirisch sollen qualitative Erkenntnisse zur Marktentwicklung, zur Customer Journey und zum Umgang mit den relevanten Trends hervorgehen. Zudem werden Aufschlüsse darüber erwartet, wie Innovationen auf der Ebene des Geschäftsmodells in der Praxis erfolgen, insbesondere im Zusammenhang mit der Flächenproblematik. Im Gestaltungsteil dürfen Lösungswege und Empfehlungen zur Entwicklung zukünftiger Wettbewerbsvorteile im Kontext der Flächenproblematik (Flächenfalle) erwartet werden.
4.3	inhaltliche Abgrenzung	zeitliche, sachliche und thematische Abgrenzungen dieser Arbeit
5	Aufbau der Dissertation	schematisch zusammenfassende Darlegung des Inhalts sowie tabellarische Beschreibung der einzelnen Kapitel inkl. kurzer Inhaltsbeschreibung
II THEORETISCHER TEIL		
1	Stand der Forschung	
1.1	Recherchevorgehen	Es wird aufgezeigt, wie die Literaturrecherche für die Themen Möbelhandel, Trends, Customer Journey und BM/BMI erfolgt ist.
1.2	Beschreibung des Stands der Forschung	Der Stand der Forschung zu den relevanten Themenbereichen wird ausführlich dargelegt. Anhand des Vergleichs zweier Trendanalysen werden die relevanten Trends ebenso intensiv betrachtet wie BM/BMI. Die Customer Journey im Möbelhandel ist ein wenig bearbeiteter theoretischer Forschungsbereich, der sich auf wenige Quellen stützt; Zusammenfassung des Stands der Forschung.
1.3	Forschungslücke	Herleitung und Beschreibung der in der Forschung offenen Fragen und der bislang nicht ergründeten Elemente in Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik
1.4	Theoriegeleitete Fragestellungen	aus den Forschungslücken abgeleitete theoriegeleitete Fragestellungen, die im Rahmen der theoretischen Ausführungen zu untersuchen und anschliessend zu beantworten sind
2	Theoretische Ausführungen	
2.1	Begrifflichkeiten	Erläuterungen der wesentlichen Begrifflichkeiten, sofern sie nicht im direkten Kontext schon diskutiert wurden
2.2	Theoretische Ausführungen zur Flächenfalle	ausführliche theoriebasierte Beschreibung der Flächenfalle
2.3	Theoretische Ausführungen zu den relevanten Megatrends im Wohnungseinrichtungsmarkt	ausführliche Beschreibung der für den Möbelhandel relevanten Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit und abschliessende Zusammenfassung

2.4	Theoretische Ausführungen zur Customer Journey im Wohnungseinrichtungsmarkt	Darlegung, Beschreibung und Illustrierung der aktuellen Customer Journey im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt inkl. einzelner Touchpoints und abschliessender Zusammenfassung
2.5	Theoretische Ausführungen zu BM/BMI	Herleitung und Aufzeigen ausgewählter Methoden inkl. Zusammenfassung
3	Konklusion theoretischer Teil	
3.1	Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung	Aufzeigen der theoretischen Begründung der Flächenfalle (Abschluss der theoretischen Vorstudie); Darlegung, wie die theoriegeleiteten Ziele erreicht wurden, und Zusammenfassung; Aufzeigen der theoriebasierten Massnahmen und Handlungsfelder
3.2	Empiriegeleitete Fragestellung(en)	aus der Problemstellung, dem Erkenntnisinteresse und dem Forschungsstand abgeleitete Frage nach einer Lösung der Flächenfalle
III	EMPIRISCHER TEIL	
1	Forschungsdesign	
1.1	Untersuchungen	Darlegung der empirischen Untersuchung (Vor- und Hauptstudie) sowie Illustration des empirischen Forschungsdesigns
1.2	Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl	Aufzeigen der Instrumentarien (teilstandardisiertes Interview, zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse, Transkribieren, Kategorisieren), der Erhebungs- sowie der Analyse- und Auswertungsmethode; Begründung der gewählten Gütekriterien
1.3	Operationalisierung	Operationalisierung des Leitfadens und der Interviews, Begründung und Herleitung der Interview-Hauptfragen, Darlegung der theoretischen Sättigung, Operationalisierung der Auswertung
1.4	Vorgehen und Ablauf	Darlegung der Durchführung der Vorstudie sowie der empirischen Datenanalyse
2	Ergebnisse	
2.1	Auswertung der Ergebnisse	Auswertung der Vorstudie zusammengefasst in 4 Punkten; Auswertung der Hauptstudie: zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse, angelehnt an Kuckartz, unterstützt durch QDA-Software (MAXQDA), inkl. Erkenntnisse je Teiluntersuchungsbereich als Kapitelzusammenfassung
2.2	Darlegung der Ergebnisse	Beantwortung der konkreten Interviewfragen im Sinne eines Fazits
3	Diskussion, Interpretation und Konklusion	
3.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	Diskussionen und Interpretationen der empirischen Ergebnisse mit den gewonnenen theoretischen Fakten, je Forschungsziel und Forschungsfrage, inkl. Zusammenfassung
3.2	Gütekriterien und methodische Abgrenzung	Darlegung der erfüllten Gütekriterien (Überprüfbarkeit, Validität, Nähe zum Gegenstand und Objektivität; zudem wird ein vorhandener Bias des Forschers in Bezug auf die Experteninterviews dargelegt

3.3	Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen(en)	Übertragung der konkreten empirischen Erkenntnisse auf die Fragestellungen; Darlegung der empirischen Zielerreichung
3.4	Gestaltungsgeleitete Fragestellungen	Darlegung der forschungs- und praxisorientierten gestaltungsgeleiteten Fragestellungen
IV GESTALTUNGSTEIL		
1	Handlungsempfehlungen / Lösungsansätze Forschung	
1.1	Handlungsempfehlung Marktanalyse	Beschreibung der forschungsbasierten Handlungsempfehlungen zur Marktanalyse
1.2	Handlungsempfehlung Trends	Beschreibung der forschungsbasierten Handlungsempfehlungen zu den relevanten Trends
1.3	Handlungsempfehlung Customer Journey	Beschreibung der forschungsbasierten Handlungsempfehlungen zur Customer Journey
1.4	Handlungsempfehlung BMI	Beschreibung der forschungsbasierten Handlungsempfehlungen zu BMI
1.5	Das exemplarische Business Model	Beschreibung und Visualisierung eines exemplarischen Business Models
2	Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis	
2.1	Framework zur Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt	Beschreibung und Begründung eines Frameworks zur Bewältigung der Flächenfalle sowie der Teilschritte Warum, Was, Wie und Wo, inkl. abschliessender Zusammenfassung
2.2	Handlungsempfehlungen Customer Journey	Beschreibung und Begründung der Empfehlungen zur Customer Journey, inkl. Zusammenfassung
2.3	Operative Handlungsempfehlungen	Beschreibung und Begründung verschiedener operativer Handlungsempfehlungen für die Praxis sowie deren Zusammenfassung
3	Zusammenfassung und Konklusion	
3.1	Erkenntnisse des Gestaltungsteils	konkrete Konklusion der wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse
3.2	Schliessung der Forschungslücken	Herleitung und Begründung der Schliessung der einzelnen Forschungslücken
3.2	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung	Aufzeigen der Lösungsansätze zur Flächenproblematik im Kontext der gestaltungsgeleiteten Fragen
V SCHLUSSTEIL		
1	Zusammenfassung und Fazit	
2	Ergebnisse und Erkenntnisse	

2.1	Zentrale Ergebnisse und Erkenntnisse	Summary für die Forschung und die Praxis entsprechend den in der Einleitung aufgezeigten Forschungsfragen und der Forschungsrelevanz mit Ausführungen zur möglichen Schliessung der Forschungslücke
2.2	Zielerreichung der Dissertation	zeigt auf, wie die formulierten Forschungsziele (Theorie, Empirie und Gestaltung) erreicht wurden
2.3	Zentrale Erkenntnisse und Mehrwert der Dissertation	Darlegung der zentralen Erkenntnisse und Mehrwerte des Forschungsvorhabens
3	Ausblick	
3.1	Praxisausblick	Überlegungen, in welchen Schritten die Praxis die gewonnenen Erkenntnisse anwenden und weiterführen kann
3.2	Forschungsausblick	Empfehlungen zu weiterführenden Forschungsvorhaben

Tabelle 7: Aufbau der Dissertation (Quelle: eigene Darstellung)

II THEORETISCHER TEIL

1 Stand der Forschung

Der Stand der Forschung zeigt nachfolgend auf, welche relevanten Erkenntnisse Forschende bereits zur Thematik der vorliegenden Arbeit publiziert haben und wie sie in der Recherche systematisch erschlossen worden sind. Das Vorgehen orientiert sich dabei inhaltlich sowie strukturierend an den Zielstellungen (Haupt- und Teilziele) aus Kapitel 4.1 des Einleitungsteils.

1.1 Recherchevorgehen

Anhand einer Vielzahl von Quellen wurde der Stand der Forschung ermittelt. Die Wahl sowie die Ableitung der Suchwörter stellt einen wichtigen Teil bei der Ermittlung des Forschungsstandes dar. Ausgangspunkt der Recherche waren die Nominative des Titels der vorliegenden Arbeit, inkl. der eigenen Definition der Flächenfalle, sowie die definierten Forschungsziele. Daraus wurden Synonyme, Ober- und Unterbegriffe sowie Begriffshierarchien in Deutsch und Englisch abgeleitet. Dies führte zu den jeweiligen Suchbegriffen je Teilforschungsziel. Die Suchbegriffe wurden mit booleschen Operatoren kombiniert sowie durch Trunkierung erweitert (Hochschule Luzern 2022). Nebst Google Scholar wurden Researchgate und Emerald genutzt, ebenso die E-Library des Springer-Verlages sowie der Zugriff auf das Schweizer Universitätsbibliothek-Netzwerk via Swiscovery Basel der Universität Basel. Bei der Auswahl der Literatur wurde die Relevanz, nebst dem Bezug zum Thema, möglichst anhand der erfolgten Zitierungen abgeleitet.

Die erwähnten Suchplattformen wurden mit den folgenden Suchbegriffen abgefragt:

Business Model/ Business Model Innovation	Möbelmarkt	Trends	Customer Journey
Business Model	Möbelmarkt	Megatrends	Customer Journey
Business Model Innovation	Möbelhandel	Megatrends	Customer Journey Möbel
Business Model Transformation	Möbelmarkt Schweiz	Zukunftsforschung	Kaufkanalpräferenzen Möbel
Geschäftsmodelle	Möbelhandel Schweiz	Trendforschung	Kundenbedürfnisse Mö- bel

Geschäftsmodell	Einrichtungshandel Schweiz	Trends Möbel	Touchpoints Möbelkauf
Geschäftsmodell-Transformation	Einrichtungsmarkt Schweiz	Trend Möbelmarkt	Touchpoints Möbelkauf
Geschäftsmodell-Innovation	Wohnmöbelmarkt Schweiz	Trends Möbelmarkt	Möbelkauf
Business Model Framework	Möbelhandel Deutschland	Trends Möbelindustrie	Prozess Möbelkauf
Geschäftsmodell Framework	Furniture	Trends furniture	Kaufkanal Möbel
Geschäftsmodellmuster	Furniture Industry	Trends furniture market	Kaufentscheidungsprozess
	Furniture Retail	Trends retail	Kaufentscheidungsprozess Möbel
	Wohnungseinrichtungsmarkt	Trends Detailhandel	Kaufentscheidungsprozess Einzelhandel
	Einrichtungsmarkt	Trends Einzelhandel	Kaufentscheidungsprozess Detailhandel
		Retail Megatrends	Kaufprozess
		Detailhandel Megatrends	Kaufprozessphasen
		Einzelhandel Megatrends	Kaufprozessanalyse

Tabelle 8: Liste der verwendeten Suchbegriffe, ohne boolesche Operatoren und Trunkierung (Quelle: eigene Darstellung)

1.1.1 Möbelhandel

Wissenschaftliche Literatur zum Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt bzw. zum Handel mit Einrichtungsgegenständen und Möbel ist rar. Nur wenige Lehrstühle beschäftigen sich mit dieser Thematik; und entsprechend wird wenig publiziert.

Thomas Rudolph (Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen) forschte bis vor einigen Jahren explizit zum Thema Möbelhandel. Seine letzte Publikation zu diesem Thema stammt von 2018. Betreut werden nach wie vor Masterarbeiten rund um den Wohnungseinrichtungsmarkt, wodurch vereinzelt auf Primärdaten basierende Erkenntnisse veröffentlicht werden, wie beispielsweise von Roniger (2017) zum Thema AR und VR im Möbelhandel. Seine Forschung im Bereich des Handelsmanagements sind für den Möbelhandel von grossem Interesse, weshalb basierend auf seinen Publikationen eine vor- und

rückwärtsgestaltete Recherche stattfand. Im Rahmen seiner Forschungsreihe «Einkaufstourismus» werden spezifische Daten zum Schweizer «Einrichtungsmarkt» erhoben, was im Rahmen der Einflussfaktoren hohe Relevanz für vorliegende Arbeit hat.

Stummeyer (2018) forscht in Deutschland zur Digitalisierung und zu deren Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle im Möbelhandel. Dies ist für vorliegende Dissertation von Interesse, entsprechende Erkenntnisse können jedoch angesichts der deutlich unterschiedlichen Marktverhältnisse in der Schweiz (Einleitungsteil, Kap. 2.1.7) lediglich abstrahiert und verallgemeinernd übernommen werden.

Sehr genau verfolgt das Zürcher Beratungsunternehmen Carpathia die Entwicklung des hiesigen Onlinehandels und hat dabei auch stets ein Auge auf den Wohnungseinrichtungsmarkt. Das deutsche Unternehmen Statista bildet eine wichtige Plattform für Daten aus dem internationalen und nationalen Einrichtungs- und Möbelhandel. Die verwendeten Begrifflichkeiten und Quellen sind kritisch zu würdigen, da keine wissenschaftliche Überprüfung stattfindet.

GfK Switzerland führt ein Marktuniversum (Unternehmen, die Daten liefern) zum Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz, das knapp die Hälfte des hiesigen Marktes abbildet. Einhergehend mit der Konsolidierung am Schweizer Markt reduzieren sich die Teilnehmer am Universum kontinuierlich, was den Verbleib in diesem Marktforschungsangebot auch für andere in Frage stellt und damit die einzigen regelmässig systematisch erhobenen Marktzahlen gefährdet (Agustoni 2022b). Die Schweizer Branchenverbände Interieur Suisse und Möbelschweiz repräsentieren den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt dank ihrer verhältnismässig vielen Mitglieder (350 bzw. rund 36 gemäss www.einrichtenschweiz.org, Stand: 03.06.2022), worunter auch IKEA, Pfister, Micasa und Livique sind. Beide Verbände erheben selbst keine Marktdaten, weder qualitativer noch quantitativer Art. Die wenigen Publikationen zum Markt sind Wiedergaben von GfK-Zahlen.

1.1.2 Trends

Im Kontext der Konsumgüterindustrie gelten Ansoff (1975a) und später Naisbitt (1986) als Väter der modernen Megatrendforschung. Popularisiert wurde das Thema spätestens mit Faith Popcorn in den 1990er Jahren. Sie legte die Basis für eine grosse Beratungsindustrie, die heute viele verschiedene Aspekte rund um Trends für spezifische Industrien beleuchtet. Die

vorliegende Recherche knüpft an diese Beratungsunternehmen sowie an Think-Tanks an, die sich zum einen mit Megatrends im Detailhandel, zum anderen mit den für die Möbelindustrie spezifischen Veränderungsprozessen befassen. Im deutschsprachigen Raum sind das Zukunftsinstitut sowie die Bertelsmann Stiftung führend. Auf einer Meta-Ebene beschäftigt sich auch das Schweizer Gottlieb-Duttweiler Institut (GDI) eingehend mit Megatrends. Ebenso engagiert sich GS1 Switzerland zusammen mit der Universität Freiburg und dem Branchenverband Swiss Retail im Rahmen der Plattform «future retail» in der Trendforschung im Detailhandel. Ausgehend von diesen Beiträgen fand eine Vor- und Rückwärtssuche statt, um die wesentlichen Quellen zu erschliessen. Zudem wurde online nach weiteren Trendforschungsinstituten mit folgenden Suchbegriffen gesucht:

- Megatrends (plus kombiniert mit Möbel, Einrichtung, Möbelhandel, Furniture, Retail, Einzelhandel, Detailhandel)
- Megatrends (kombiniert mit Möbel, Einrichtung, Möbelhandel, Furniture, Retail, Einzelhandel, Detailhandel)
- Trends (kombiniert mit Möbel, Einrichtung, Möbelhandel, Furniture, Retail, Einzelhandel, Detailhandel)

Recherchiert wurden für die unter Kap. 1.2.2 (theoretischer Teil) erläuterte Trendanalyse Quellen in Europa und Nordamerika, da spezifische Reports für die Schweiz nur in geringem Masse verfügbar sind. Um zum einen die Aktualität zu gewährleisten und zum anderen die Vergleichbarkeit mit der im Rahmen der individuellen Studienprüfung (von Ballmoos 2021d, S. 16-24) vorgenommenen Trendanalyse mittels desselben Designs sicherzustellen, wurden keine Trendanalysen vor dem 01.01.2019 berücksichtigt (Anhang 1.3).

1.1.3 Customer Journey

Die Kernliteratur (Asbjørn et al. 2018; Kotler et al. 2017; Rutschmann 2009; Kotler et al. 2007) rund um die Kaufprozessanalyse und die Customer Journey bietet eine gute Grundlage für vorwärts- und rückwärtsorientierte Suchen – mit dem Ziel, relevante Modelle für die Abbildung der heutigen Kaufentscheidungsprozesse sowie der möglichen Interaktionspunkten (Touchpoints) mit dem Kunden der Wohnungseinrichtungs- und Möbelhändler zu finden. Die Verbindung zur Business-Model-Theorie stellen Bieger und Reinhold (2011, S. 42–46) explizit dar. Die Kanäle (Value Communication & Value Transfer) sind Teil ihres Business Model Frameworks.

Deane Harder von der Berner Fachhochschule verfasste zusammen mit David Aemmer und wechselnden Kollegen zwei Beiträge spezifisch zum Schweizer Markt: zum einen «Datenbasierte Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses in der Möbelbranche» (2021), zum anderen «Augmented Reality als Entscheidungshilfe beim Möbelkauf»(2020). Mahrtdt und Man (2018) thematisieren die Kanalexzellenz im Möbelhandel mit Bezug zu dem deutschen Markt. Wölfle und Leimstoll verfassen seit 13 Jahren eine Studienreihe über den E-Commerce in der Schweiz und stützen sich dabei auf eine regelmässige Expertenpanelbefragung. Vertreter von Pfister, Beliani sowie der Migros-Fachmärkte (dazu gehört auch die Micasa) sind im Panel, was konkrete Äusserungen zum Wohnungseinrichtungsmarkt gerade in Bezug auf die Customer Journey zur Folge hat.

In Deutschland sind die Publikationen von Foscht et al. im Rahmen des regelmässig erscheinenden (Möbel-)Handelsmonitors von grossem Interesse, was ebenso für die regelmässig erscheinende Studie «Einrichten & Wohnen» der Arbeitsgemeinschaft Onlineforschung (AGOF) gilt. Braunegger und Giovante (2023) untersuchten in einer empirischen Analyse die Customer Journey im Kontext von Omnichannel-Strategien im Deutschen Möbeleinzelhandel.

1.1.4 Business Model/Business Model Innovation

Im Gegensatz zu den vorgenannten Recherchethemen liegt für das Business Model bzw. die Business Model Innovation eine Vielzahl an wissenschaftlichen Studien und Schriften vor. Dem Ursprung moderner Geschäftsmodelle in der Literatur folgend, reichte die Kernliteratur-Recherche von Druckers Publikationen aus den 1950er Jahren bis zu Amit und Zott 2001, welche die Wertschaffung eines Geschäftsmodells als Wechselbeziehung von Neuheit, Effizienz, Look-in und Bundles im E-Commerce grundlegend prägten. Zusammen mit Chesbrough und Rosenbloom beeinflussten sie eine Generation von Forschenden nicht nur im angelsächsischen Raum, sondern weltweit. Basierend auf Amit und Zott sowie Chesbrough und Rosenbloom fand eine ausführliche vor- und rückwärtsorientierte Literaturrecherche statt, welche die nachfolgenden Publikationen als Kern des theoretischen Teils rund um Geschäftsmodelle und deren Innovation im Rahmen der vorliegenden Dissertation hervorbrachte.

Autor (Jahr)	Titel der betreffenden Publikation	Wesentliche Ergebnisse/Aussagen
Aagaard & Nielsen (2021)	The fifth stage of business model research: the role of business models in times of uncertainty	Die bestehenden Konzepte basieren zu stark auf einzelnen Silos; sie sind nicht multidisziplinär. Zudem werden die grossen Zusammenhänge zwischen BMI und Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Servitization und Grand Challenges vernachlässigt. BMI ist derzeit noch zu wenig visionär. Damit läuft sie Gefahr, an Relevanz zu verlieren.
Bieger & Reinhold (2011)	Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturierungsansatz	Das Geschäftsmodell soll sich mit der Strategie verbinden. Wertorientierter Geschäftsmodellansatz als Planungs- und Analyseinstrument in der Praxis. Neuer Ansatz mit Miteinbezug der Finanzierung und der Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmens je nach Finanzierungsvariante (z. B. Eigenfinanzierung → Aktionärsbeziehung und -ansprüche sowie -einfluss; Fremdfinanzierung → Beziehung zu Banken und deren Risk Appetite).
Casadesus-Masanel & Ricart (2011, 2020)	Geschäftsmodelle richtig gestalten	Herleitung der Geschäftsmodelltheorie sowie Abgrenzung zur Strategie und Taktik. Merkmale erfolgreicher Geschäftsmodelle: a) Passt das Modell zum Ziel? b) Verstärkt sich das Modell selbst? c) Ist das Modell widerstandsfähig? Nutzen von BM: Erfolgssicherung, Konkurrenz schwächen, Wettbewerber zu Partnern machen.
Chesbrough (2007)	Business model innovation: it's not just about technology anymore	Kern des Business Models sind Value Creation und Value Capture. Chesbrough entwickelt ein eigenes Business Model Framework (BMF), mit dem der Ist-Zustand eines Unternehmens vom Typ 1–6 ermittelt werden kann. CEOs wollen ihr BM nicht ändern, weil sie darin gross geworden sind. Nur CEOs / General Managers sind in der Lage, Geschäftsmodelländerungen im grossen Stil umzusetzen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Oft wechseln sie aber zu schnell! Eine BMI braucht mind. 2–3 Jahre.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox	Bemängelt die fehlende genaue Definition von «Business Model» in der Forschung. Für eine optimale Wertschöpfung aus neuen Technologien müssen neue Geschäftsmodelle geschaffen werden. Das BM

	Corporation's technology spin-off companies	unterscheidet sich von der Strategie: a) Kundennutzen steht im Fokus; b) Value for Business, nicht Shareholder-Value; c) BM geht immer von Annahmen aus im Wissen, dass Erkenntnisse oft mit Vorurteilen versehen sind. Die ultimative Aufgabe des BM für eine Innovation ist es, sicherzustellen, dass der technische Kern der Innovation Kundennutzen generiert.
Frankenberger, Mayer, Reiter & Schmidt (2020; deutsche Auflage 2021)	The digital transformer's dilemma	Praxisaufbereitung der bisherigen Forschung von Frankenberger und Gassmann. Neu findet das 2-S-Kurven-Modell Eingang in die Argumentation, das Digitalisierung und Innovation in organisch/inkremental und disruptiv unterscheidet. Eine 360°-Analyse ist die Ausgangslage, Tech-Trends sind laufend zu überwachen, Vernetzung ist wichtig. Ein digitales Ökosystem ist zu schaffen (Digitalstrategie), KPIs sind nach der S-Kurve, Organisation und Kultur entlang der S-Kurven auszurichten. Wichtig ist Agilität.
Frankenberger, Weiblen, Csik & Gassmann (2013)	The 4i-Framework of business model innovation	Business Model Innovators sind über fünf Jahre durchschnittlich 6 % profitabler als reine Produkt- oder Prozessinnovatoren. Es gibt vier generische Phasen der Business Model Innovation: Initiation, Ideation, Integration, Implementation
Gassmann, Frankenberger & Csik (2017)	Geschäftsmodelle entwickeln, 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator	Baut auf 4i-Framework auf und bringt 55 Konzepte für die «Ideation»-Phase mit ein. Praxisorientierter Ansatz, der von Frankenberger weiterverfolgt wird.
Geissdoerfer et al. (2017a)	The Cambridge Business Model Innovation Process	Acht Schritte zur Umsetzung von BMI: Ideation, Designkonzept, virtuelles Prototyping, Experimente, Detaildesign, Pilotierung, Launch, Anpassungen und Diversifizierung (allenfalls Pivotierung).
Johnson, Christensen & Kagermann (2009)	Reinventing Your Business Model	Das Geschäftsmodell liefert auf profitable Weise Wert für Kunden durch die Kombination von Schlüsselressourcen und -prozessen. Nutzenversprechen → Gewinnformel → Schlüsselressourcen und -prozesse. Bezug zu Osterwalder & Pigneur (2010).
Lehmann-Ortega, Musikas & Schoettl (2022)	(Re)invent your business model	3-Säulen-Geschäftsmodell: What – Who – Price. Effizienzsteigerungen bringen Unternehmen nur limitiert voran. Entscheidend sind Innovationen (nicht nur technologiegetriebene, auch auf dem Business Model

		basierende). Inkrementelle und disruptive Innovationen werden unterschieden. Sie schlagen damit einen Bogen zu Frankenbergers 2-S-Kurven-Modell. Oftmals betreiben Unternehmen mehrere Geschäftsmodelle gleichzeitig.
Massa & Tucci (2013)	Business Model Innovation	Zweck des BM: a) innovative Produkte und Technologien lancieren; b) Innovationstool. Es werden die verschiedenen Abstraktionsgrade anhand der bekannten Frameworks dargestellt. Das BM fördert nachhaltiges Wirtschaften.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Business Model Generation	Der Beitrag basiert auf Osterwalders Dissertation (2004). Ein Geschäftsmodell besteht aus neun Bausteinen: Kundensegmenten, Wertangeboten, Kanälen, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur. → Business Model Canvas
Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2014)	Value Proposition Design	Weiterführende Arbeit, welche die verschiedenen Ebenen der Value Proposition und des Customer-Segments aufzeigt: Customer-Profil und Value Map. Customer-Profil: Jobs, die durch das Angebot (funktional, emotional, sozial) erledigt werden müssen → gesuchten Nutzen klar aufzeigen mit Gains & Pains; Value Map: Produkte und DL aufzeigen, die angeboten werden; darlegen, wie sie Pain-Reliers bzw. Gain-Creators sind. Customer-Profil und Value Map müssen verbunden werden, es muss ein «Fit» angestrebt werden.
Teece (2009)	Dynamic capabilities and strategic management	Framework: Sense (Identify), Seize (Design & Refine), Transform. Den «Intangibles» wird zu wenig Wert beigemessen. Agilität muss kulturell verankert werden.
Zott & Amit (2001)	Value Creation in E-Business	Bestehende Theorien (value chain analysis, resource-based view, Schumpeterian innovation, strategic network und transaction costs) können die Value Creation im E-Business nicht vollständig erklären. Kernaussage: Value wird in einer Wechselbeziehung von Neuheit, Effizienz, Look-in und Bundles/Ergänzungen im E-Commerce erschaffen.
Zott & Amit (2011)	The Business Model: recent Developments and Future Research	Gibt eine breite Literaturübersicht. Viele Forscher streiten sich um Begriff und Inhalt von «Business Model». Die wissenschaftliche Literatur agiert zu stark in

		<p>Silos. Diese Silos sind folgende: 1. E-Business und der Gebrauch der Informationstechnologie in Organisationen; 2. strategische Fragen wie Value Creation, Wettbewerbsvorteil, Performance; 3. Innovations- und Technologiemanagement.</p> <p>BM als Analyse-Tool. Das BM ist ein holistischer Approach, wie Geschäft gemacht wird; BM erklärt Value Creation und Value Capture.</p>
--	--	---

Tabelle 9: Kernliteratur Business Model/Business Model Innovation (Quelle: eigene Darstellung)

Huber (2021) publizierte als eine von wenigen Forschenden zum Thema Geschäftsmodelle im (deutschen) Möbelhandel. Ihre Dissertation fokussiert dabei einzelne Preislagen, die Sortimentierung sowie den Einfluss ausgewählter Trends im deutschen Möbeleinzelhandel.

1.2 Beschreibung des Stands der Forschung

Dieses Kapitel beschreibt den Stand der Forschung mit Blick auf die einzelnen Teilbereiche und -fragen der vorliegenden Arbeit aus theoretischer Sicht. Hierbei werden spezifische Konzepte und Forschungsansätze betrachtet, die dann im Rahmen der theoretischen Ausführungen (theoretischer Teil, Kap. 2) hinsichtlich der Forschungsfragen vertieft werden. Die Ermittlung der relevanten Trends schliesst an die Forschungstätigkeit des Autors im Rahmen der «Individuellen Studienprüfung» an (von Ballmoos 2021d). Die Erkenntnisse des Stands der Forschung münden in die Formulierung der Forschungslücken (theoretischer Teil, Kap. 1.3) sowie in die daraus folgenden theoriegeleiteten Fragestellungen (theoretischer Teil, Kap. 1.4).

1.2.1 Qualitative Entwicklung im Schweizer Möbelmarkt

Aemmer et al. (2021, S. 377) gehören zu den wenigen Forschenden, die den Schweizer Möbelhandel in knappem Umfang qualitativ beschreiben. Sie verweisen auf die geringe vertikale Integration im Schweizer Markt (deutliche Trennung zwischen Produktion und Handel) sowie auf mehr oder weniger ausgeprägte digitale Kanäle entlang der gesamten Customer Journey seitens des Handels. Rudolph et al. (2006, S. 6 - 9) stellten bereits eine sinkende Flächenproduktivität in einer den Möbelhandel nur teilweise berücksichtigenden Retail-Studie (Lebensmittel, Möbel, Sport, Textil und Consumer Electronics) fest und brachten den Value-Aspekt (Mehrwert) als Lösungsansatz ein, der im Markt kaum umgesetzt sei. Damit dies gelingt, müssen Innovationsprozesse enger an den Kundenwünschen ausgerichtet, die Leistungen

transparenter gestaltet, die Mehrwerte nachhaltig kommuniziert und Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette geschlossen werden.

Ergänzend zu den Ausführungen in der Einleitung (Kap. 2.1.4 bis 2.1.7) lässt sich die Leistungsveränderung der Marktteilnehmer aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung nach heutigem Forschungsstand hauptsächlich über die quantitativen Daten erahnen. Beliani hat seinen Pure-Online-Umsatz seit 2009 aus der Schweiz heraus auf heute über CHF 100 Mio. weltweit und rund CHF 20 Mio. in der Schweiz entwickelt (Remez 2022). Galaxus und Home 24 sind zu ernst zu nehmenden Marktteilnehmern geworden (Abbildung 11). IKEA weist mit 26 % (2023) einen deutlich höheren Onlineanteil als alle anderen Top-10-Möbelhändler in der Schweiz aus (Anhang 1.11). Das 2015 gegründete, in Polen ansässige und in der Schweiz ebenfalls tätige Start-up Tylko, das als Pure Player Regale anbietet, die es virtuell darstellt, und massgeschneiderte Lösungen anbietet, wächst mit einem CAGR von 17.88 % und beschäftigt heute 190 Mitarbeitende (Kelly 2024, S. 10). Die Gemeinsamkeit dieser Beispiele liegt im veränderten Geschäftsmodell im Vergleich zur Konkurrenz. Belianis Leistungsmodell setzt stark auf die Beschaffungs- und Vertriebslogistik, während IKEA eine risikofreudige und offene Innovationskultur pflegt, die neuen, disruptiven Geschäftsmodellen Raum für Tests und Pivotierungen einräumt, aber auch Projekteinstellungen erlaubt (Jinhyo et al. 2022). Tylko vereint neuste Technologie mit einer hohen Customer Experience und einer vertikalen Integration.

1.2.2 Die relevanten Trends für den Wohnungseinrichtungsmarkt

1.2.2.1 Ergebnis der Relevanzanalyse

Basierend auf 141 recherchierten Trendreports aus Europa und Nordamerika zum Detailhandel sowie spezifisch zum Wohnungseinrichtungsmarkt erfolgten eine Attribuierung und Gewichtung zur Erhebung der Relevanz der einzelnen Trends. Hierfür wurde nach a) Erhebungsart, b) Geltungsbereich, c) Trendart und d) Herkunft unterschiedlich gewichtet. Je konkreter eine Studie für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt erstellt wurde, desto präziser und genauer werden die Resultate für diesen Markt sein. Dies gilt in besonderem Masse, wenn die Autoren selbst die Datengrundlagen erhoben haben. Im Anschluss wurden die verschiedenen Trends und Trendarten generisch zu Sammelbegriffen zusammengezogen. Je Autor wurden dabei keine Mehrfachnennungen auf Gruppenebene erlaubt. Die detaillierte Methodik dieser Relevanzanalyse ist in Anhang 1.3 aufgeführt.

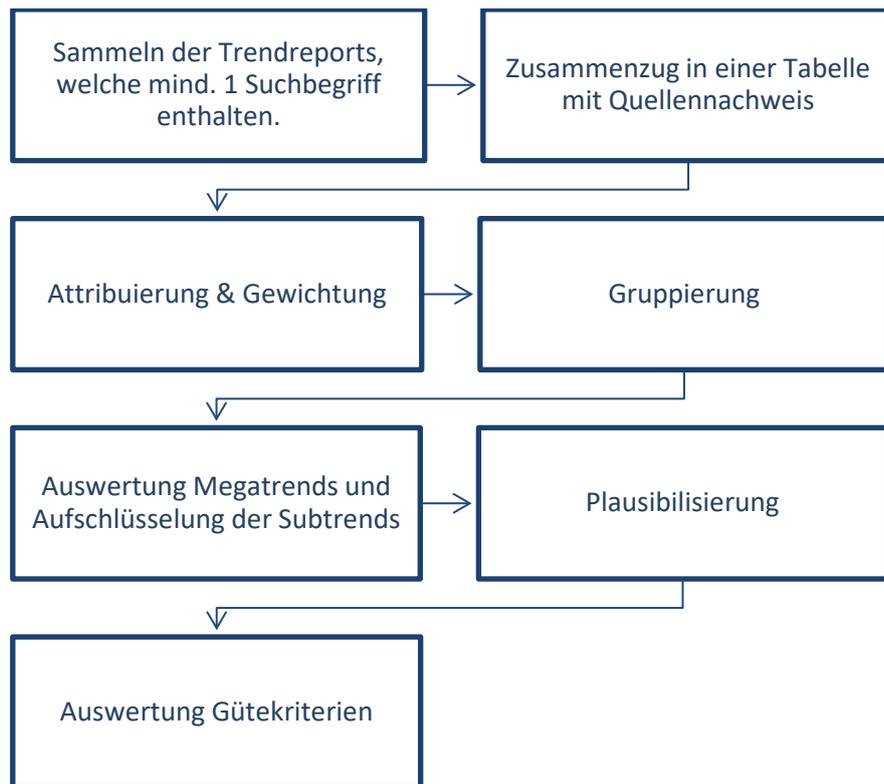


Abbildung 32: Vorgehen bei der Relevanzanalyse der Trends im Wohnungseinrichtungsmarkt 2022 (Quelle: eigene Darstellung)

Im Rahmen der Auswertung der Resultate wurden die Gruppierungen je Megatrend wieder aufgehoben und die sich ergebenden Cluster innerhalb eines Megatrends betrachtet. Beispielsweise beinhaltet der Megatrend Digitalisierung das Omnichannel-Retail als Trend, ebenso Automation etc. Aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der Trendstudien und -reports (2020: 175 vs. 2020: 141) in den im Folgenden verglichenen Auswertungen werden die Resultate relativ und nicht nominal dargestellt.

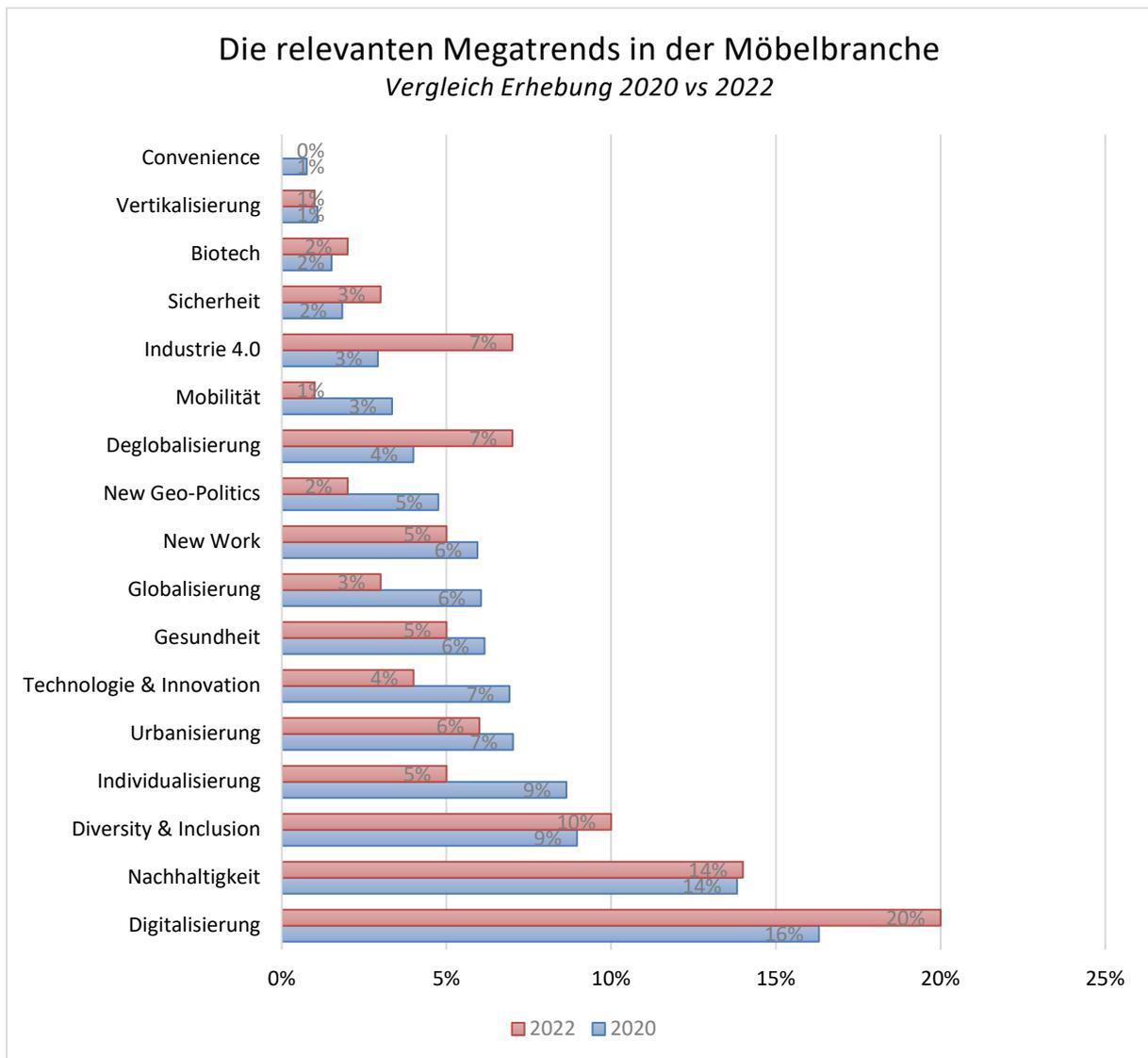


Abbildung 33: Die relevanten Megatrends in der Möbelbranche, Vergleich zwischen den Erhebungen 2020 und 2022 (Quelle: eigene Darstellung)

Die **Digitalisierung** und die **Nachhaltigkeit** gingen bereits aus der 2020 durchgeführten Trendanalyse als die relevantesten Megatrends für den Wohnungseinrichtungsmarkt hervor, gefolgt von Diversity & Inclusion (von Ballmoos 2021d, S. 19). Wesentliche Veränderungen haben sich in Bezug auf die rückläufig relevanten Trends der Individualisierung, der Technologie- und Innovationsthemen sowie der Globalisierung auf der einen Seite und die deutlich relevanteren Megatrends Industrie 4.0 und Deglobalisierung auf der anderen Seite ergeben.

1.2.2.2 Digitalisierung im Möbelhandel

Die Digitalisierung ist ein vielschichtiger Megatrend mit diversen Subtrends, wie beispielsweise künstlicher Intelligenz (KI), Virtual Reality oder Augmented Reality (VR, AR), Location-

based Services, 3D-Druck etc. (Foscht et al. 2020; PricewaterhouseCoopers 2019, S. 5). Die Relevanz der Subtrends wurde in den zwei durchgeführten Relevanzanalyse (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1) nicht erörtert. Der Think-Tank «GS1 Switzerland» der Universität Freiburg und des Branchenverbandes Swiss Retail Federation zeigt in der nachfolgenden Darstellung eine detaillierte Entwicklung der verschiedenen Digitalisierungstrends für die Do-it-yourself(DIY)- und die Wohnungseinrichtungs-Branche der Schweiz, inklusive ihrer Veränderungen von 2019 zu 2020, auf. Die höchste Relevanz hat demnach der Onlinehandel, bei gleichzeitig hoher Durchsetzung im Handel. An Relevanz verloren im selben Zeitraum Datenintegration, mobile Funktionen am POS, Bildererkennung und -suche als Unterstützung im Kaufprozess, Mobile-only sowie Cloud-Technologien.

Die Relevanzabnahmen im Bereich Digitalisierung erklärt GS1 Switzerland (2020) damit, dass die betreffenden Digitalisierungsbereiche bei vielen Unternehmen bereits umgesetzt oder projektiert seien, was neue Innovationsthemen wie kassenlose Läden oder virtuelle Regalverlängerungen (Line Extension) in den Fokus rücken lässt.

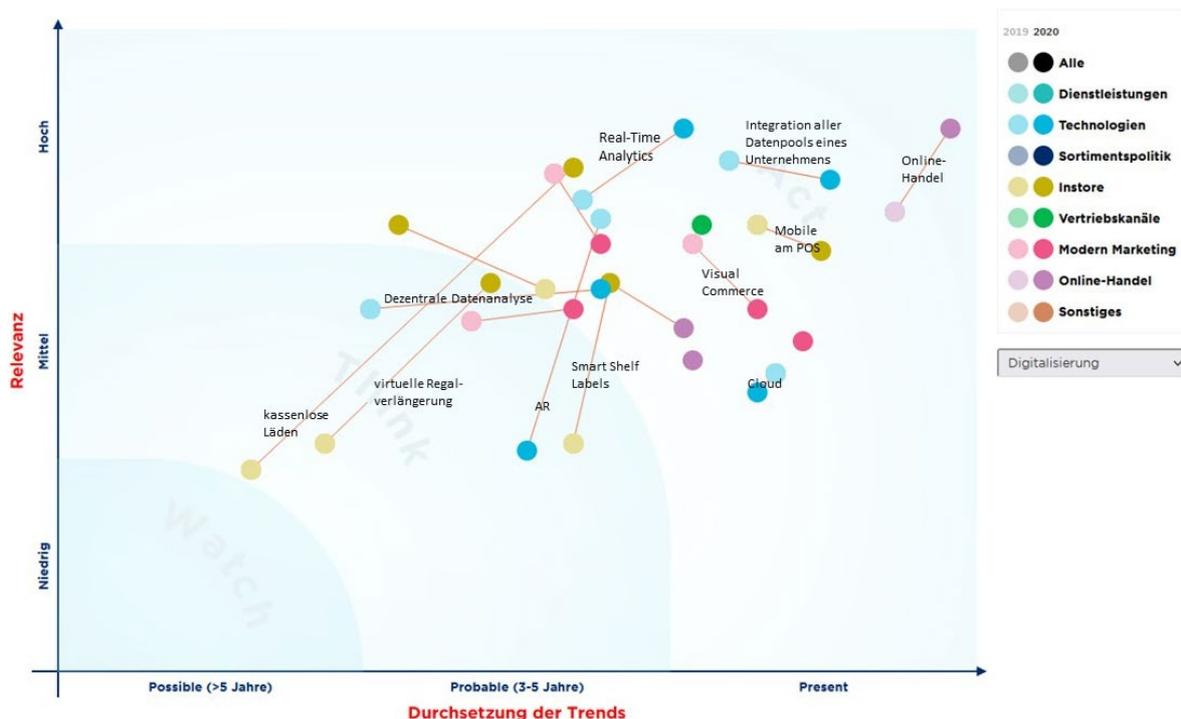


Abbildung 34: Entwicklung der Digitalisierungstrends im Bereich DIY & Wohnen in der Schweiz, 2019 zu 2020, eigene Ergänzungen in der Darstellung (Quelle: GS1 Switzerland 2020).

Aemmer et al. (2021, S. 408–410) sehen in der mangelnden Datenintegration und der damit ungenügenden Produktdatenqualität Potenzial zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. Sind insbesondere Product-Information-Management-Daten (PIM-Daten) nicht bereinigt, können diverse Big-Data-Projekte im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie nicht umgesetzt werden.

Basierend auf den durchgeführten Relevanzanalysen werden im Folgenden einzelne der darin aufgezeigten Subtrends genauer betrachtet und erläutert.

E-Commerce beschreibt (Handels-)Transaktionen im Internet. Er entstand Ende der 1990er Jahre mit der kommerziellen Nutzung des Internets (Risberg 2022, S. 1). Xiao, Liu und Zhang (2016, in Risberg, 2022, S. 2) beschreiben E-Commerce als einen Prozess, der Informationen, Kapital, Handel und Logistikflüsse umfasst. Thommen (2016, S. 188) definiert den Begriff enger und sieht nebst dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über das Internet nur die Bereitstellung von Angeboten, die Abwicklung von Bestellungen, den Bezahlvorgang sowie das Einholen von Informationen als Teil des E-Commerce. Einer von dessen grössten Vorteilen ist die Erreichbarkeit: Ein Onlineshop ist nicht an Ladenöffnungszeiten gebunden, der Kaufprozess kann jederzeit, ohne Verzögerung, schnell und bequem getätigt werden. Durch Vergleichsportale, Suchmaschinen, Bewertungen etc. entsteht eine hohe Markttransparenz, die es dem Kunden erlaubt, sich ein umfangreiches Bild von der Ware/Leistung zu machen (Gründerszene Magazin 2019).

Der **3D-Druck** ist Teil der additiven Fertigung bzw. des additiven Manufacturing (AM), der generativen Fertigung oder der Rapid Technology (Zäh und Hagemann 2006). Sie ermöglicht eine industrielle Einzelstückfertigung, bei der den Economies of Scale kaum mehr Bedeutung zukommt. Economies of Scale sind Skaleneffekte, die grundsätzlich bei konstanten Fixkosten auftreten, wenn die Output-Menge wächst (Kiefer 2005, S. 84). Sie können daher Ursache für Unternehmenskonzentration sein. Relokalisierung kann eine sehr bedeutsame Folge additiver Fertigung sein, womit sich der Kreis zur Nachhaltigkeit schliesst. Im Kontext des Möbelhandels eröffnen sich nach Bertling und Rommel (2016) drei verschiedene Anwendungsbereiche:

1. Designer lassen ihren Entwurf über eine Serviceplattform in ihrer unmittelbaren Nähe produzieren und erhalten so die Möglichkeit, ihre Produkte direkt Endkonsumenten anzubieten und zu veräußern.
2. Konsumenten suchen sich ihr Produkt aus online zur Verfügung gestellten Entwürfen aus und lassen sie über einen lokalen professionellen Provider (3D-Hubs) für sich produzieren.
3. Konsumenten beziehen Produkte aus spezifischen Onlinebibliotheken, in die sie selbst auch Produktveränderungen einspielen, und drucken diese selbst (oder über 3D-Hubs) aus.

Serviceplattformen können in einer Übergangszeit auch arrivierte Möbelhersteller sein, die additive Fertigung nutzen (Kiel und Henke 2018, S. 96). Gemäss einer Umfrage von PwC zur deutschen Möbelbranche gingen 2019 92 % der Befragten davon aus, dass sich 3D-Druck bis 2022 in der Möbelindustrie durchsetzt (PricewaterhouseCoopers 2019, S. 27).

Meinungsbild deutscher Verbraucher zur Zukunftsentwicklung von 3D-Druck (in Prozent)



Abbildung 35: Meinungsbild deutscher (Möbel-)Verbraucher zur Zukunftsentwicklung von 3D-Druck (in Prozent) (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2019, S. 27)

3D-Druck erlaubt es Herstellern sowie auch Konsumenten selbst, neue Materialien (z. B. Kaffeereste, recycelte Kunststoffe etc.) einzusetzen, die im Kontext der Kreislaufökonomie höhere Kundenerwartungen zu stillen vermögen (AMBISTA 2021).

Wie **Augmented Reality (AR)** und **Virtual Reality (VR)** im Möbelhandel eingesetzt werden kann, untersuchte Roniger (2017). Sie attestiert AR eine schnellere Akzeptanz als VR, bedingt durch die noch nötige VR-Brille und die Erstellungskosten. Zudem sei AR aufgrund der einfachen und intuitiven Anwendung über Mobile Devices alltagstauglicher (Roniger 2017, S. 66). Dieser Erkenntnis wird von Stieninger et al. (2019, S. 49) gestützt und weist auf die zusätzliche

Verwendung von AR an stationären Terminals hin, womit das Einkaufserlebnis erhöht werden kann. AR wird bereits von verschiedenen Möbelhändlern kommerziell eingesetzt. IKEA lancierte 2017 als erster grosser Händler eine AR-App (IKEA Schweiz 2017) und zeigte auf, wie sich AR sinnvoll und mit Mehrwert für den Kunden in die Customer Journey integrieren lässt (Kruse und Meinhold 2018, S. 9). Ein Jahr später stellte Interio (Schweiz) unter der Projektleitung von Yves von Ballmoos eine weitergehende Lösung vor, die mit dem Onlineshop verbunden war und so eine direkte kommerzielle Nutzung erlaubte (Felber 2018). VR wurde von IKEA bereits 2017 getestet und später wieder vom Markt genommen. Die Anwendung bedurfte einer Oculus-Riff-Brille und schränkte damit den Nutzerkreis stark ein (Weidemann 2017; Demodern 2017). Die Problematik liegt in der aufwendigen Erfassung des digitalisierten Raumes. Eine individualisierte Raumlösung ist daher noch nicht realisierbar, was die Nutzung von VR für den Möbelkonsumenten derzeit fraglich erscheinen lässt.

Künstliche Intelligenz (KI), inkl. der Unterkategorien «Machine Learning» und «Deep Learning», beschreibt die Generierung, Verwaltung und Erzeugung von Wissen. Unter KI wird oft ein Verfahren beschrieben, das eine Problemstellung im Bereich Klassifikation, Regression oder Clustering löst (Bertram und Paschek 2021, S. 6; Stich et al. 2021, S. 40–42).

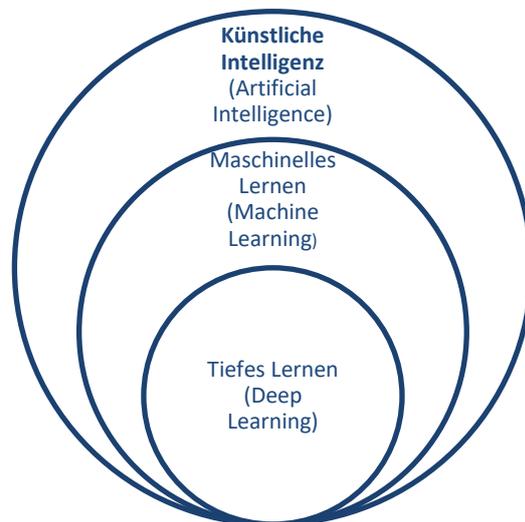


Abbildung 36: KI und Unterkategorien (Quelle: eigene Darstellung nach Bertram & Paschek 2021, S. 6)

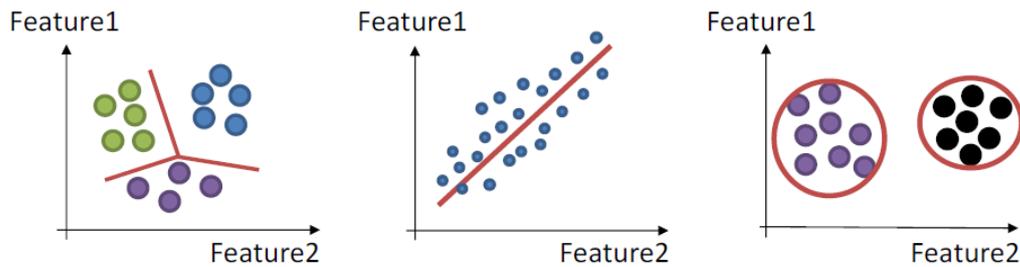


Abbildung 37: Funktionalität der KI (rote Linie) bei Klassifikationen (links), Regressionen (Mitte) und Clustering (rechts) (Quelle: Bertram & Paschek 2021, S. 7)

Grundlage der modernen Forschung zu Deep Learning bildet das im Auftrag von Google von Vaswani et al. (2017) erstellte Forschungspaper zum Transformer-Modell, das den Grundstein für fast alle modernen Sprachmodelle legte (Walter 2023, S. 13). Die Frage, ob ein System intelligent ist – oder nicht –, wurde bereits 1950 durch Alain Turing untersucht. Mit dem später so genannten Turing-Test, von Turing noch als «Imitation Game» bezeichnet, soll festgestellt werden, ob ein Computer ein dem Menschen gleichwertiges Denkvermögen aufbringt. Ein menschlicher Fragesteller befragt über eine Tastatur und einen Bildschirm ohne Sicht- und Hörkontakt zwei Gesprächspartner: einen Menschen und einen Computer. Kann der Fragesteller anhand der Antworten nicht zweifelsfrei feststellen, wer der Mensch ist, so hat die Maschine den Test bestanden (Turing 1950, S. 433–434).

KI ermöglicht bereits heute eine Vielzahl von Anwendungsfeldern im Detailhandel, so beispielsweise die automatische Preisoptimierung, Vertriebs- und Kundenservice-Vorhersagen, Absatzprognosen mit Einkaufsplanung und Warendisposition, die Planung von Werbeaktionen oder eine Anzeigen-Segmentierung (Gläss 2018). Den Möbelhandel hat sie aber bislang kaum erreicht. KI bildet die Grundlage für digitale Verkaufsassistenten, Digital Signage, Betrugsprävention oder Personaleinsatzplanung sowie für den Einsatz von Einkaufsassistenten im Rahmen des Conversational Commerce bzw. als Chatbots. Weiter in der Zukunft liegt der breite Einsatz von Machine-Learning-Algorithmen im Möbelhandel. Auch «Just-walk-out»-Stores, die den manuellen Bezahlprozess durch den Einsatz digitaler Kamerasensorik und künstlicher neuronaler Netze überflüssig machen, werden im Bereich Möbel länger auf sich warten lassen als bei kleinen Einrichtungsgegenständen. Das heisst aber auch, dass Kleinformaten in hochfrequentierten Lagen hierfür durchaus in Frage kommen (Foscht et al. 2020, 119–125). Bereits 2006 wurden erste Stuhl-Design-Experimente unter Anwendung von KI durchgeführt, v. a., um den Materialeinsatz zu optimieren. Als erstes mittels KI industriell gefertigtes

Möbelstück gilt der «A.I.»-Stuhl des französischen Star-Designers Philippe Starck für das italienische Designlabel Kartell (Möbelschweiz 2020a).

1.2.2.3 Nachhaltigkeit im Möbelhandel

Die Nachhaltigkeit fristet in der Möbelbranche ein Nischendasein, welches an Bedeutung gewinnt. So sind bereits einige – v. a. online – «Pure Player» am Markt, die sich auf den Verkauf nachhaltig produzierter Möbel spezialisiert haben. Diesen Pure Players stehen vor allem die grossen Möbelhausketten gegenüber, die dem Aspekt Nachhaltigkeit kontinuierlich mehr Platz in ihrem Sortiment und in ihrer Kommunikation einräumen, allen voran IKEA (Marktforschungsinstitut Link 2018, S. 22; Dr. Grieger & Cie. 2016, S. 3). Wie wichtig die Nachhaltigkeit als Argument im Kaufentscheid bei Wohneinrichtungen wirklich ist, lässt sich derzeit noch schwer abschätzen. Die in Deutschland erstellte Studie «Möbel und Nachhaltigkeit – Monitor 2016» spricht von drei Viertel der Befragten, für welche Nachhaltigkeit wichtig oder sehr wichtig sei (Dr. Grieger & Cie. 2016). Fact Research kommt zu einem vergleichbaren Ergebnis in ihrer (nicht möbelspezifischen) Studie aus dem Jahr 2017, der zufolge 70 % der deutschen Konsumenten Wert auf Nachhaltigkeit beim Kauf von Konsumprodukten legen (Facit Research GmbH & Co. KG 2017). Eine internationale Studie von Unilever von 2017 kommt zu dem Schluss, dass global ein Drittel der Konsumgüterkonsumenten ihre Produktauswahl auf der Basis der Nachhaltigkeitspositionierung eines Anbieters trifft. Die damit kommunizierten Werte werden von Konsumenten sehr aufmerksam und kritisch betrachtet (Unilever NV 2017). Die aktuellsten Daten liefert das «Whitepaper» aus der Schriftenreihe «Handelsmanagement» der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (Rüschen und Hoos 2021). Für 84.8 % der Befragten ist demnach Nachhaltigkeit beim Möbelkauf sehr oder eher wichtig (Abbildung 38).

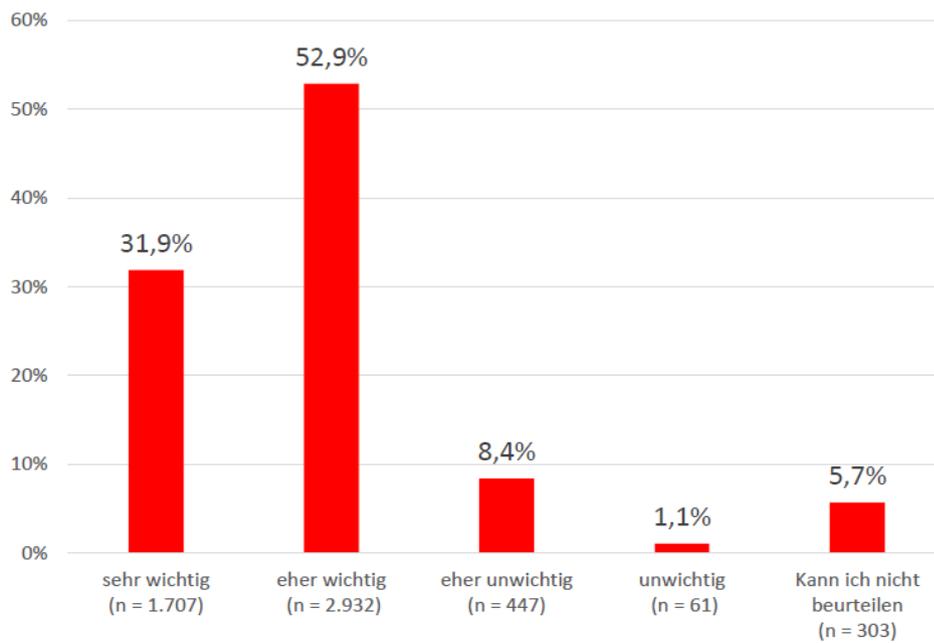


Abbildung 38: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit beim Möbelkauf in Deutschland (Quelle: Rüschen und Hoos 2021, S. 7)

Knapp drei Viertel der Befragten geben an, dass ihnen Nachhaltigkeit bei der Wohnungseinrichtung wichtig oder sehr wichtig ist.

WICHTIGKEIT VON NACHHALTIGKEIT BEI WOHN EINRICHTUNG

„Wie wichtig ist Ihnen Nachhaltigkeit beim Kauf von Wohneinrichtung?“

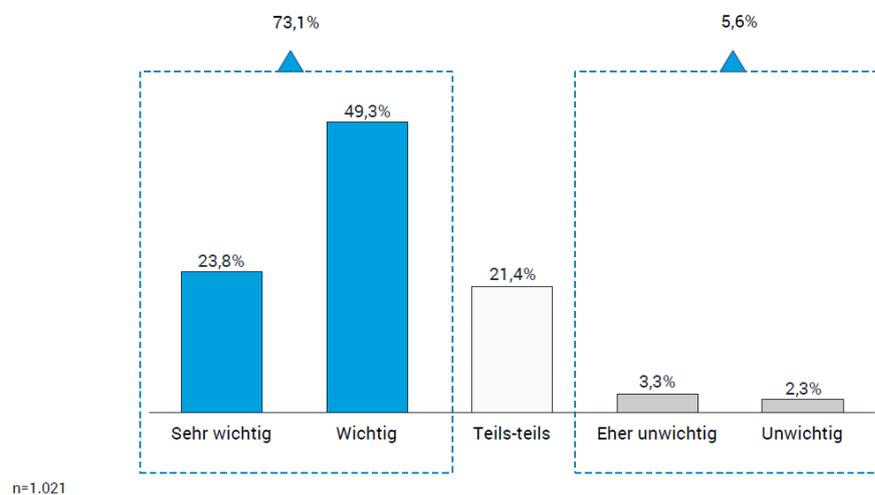
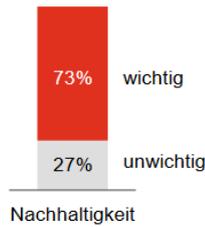


Abbildung 39: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit bei Wohneinrichtung (Quelle: Dr. Grieger & Cie. 2016, S. 10)

Die PwC-Studie «Die deutsche Möbelbranche» zeigt auf, dass für 73 % der befragten deutschen Konsumenten Nachhaltigkeit relevant ist und sie bereit sind, für 31 genannte Produkte einen deutlich höheren Preis zu zahlen (2019, S. 31).

Relevanz von Nachhaltigkeit beim Möbelkauf für deutsche Verbraucher (2016)



Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für Couchtische nach Art der Produktion in €

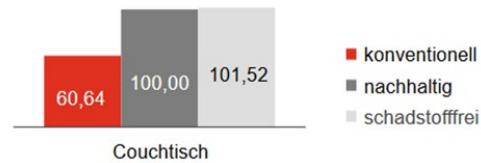


Abbildung 40: Relevanz von Nachhaltigkeit beim Möbelkauf sowie entsprechende Zahlungsbereitschaft für den deutschen Möbelmarkt (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2019, S. 31)

Betrachten wir wiederum die Trendmap von «GS1 Switzerland», nun zur Nachhaltigkeit bei DIY und Wohnen in der Schweiz, so fällt die starke Vormachtstellung des Verpackungsthemas auf. Gross ist auch der Sprung der nachhaltigen Sortimentspolitik von 2019 zu 2020, der nun das zweitwichtigste Thema in diesem Bereich ist. Auch der dritte auf der Zeitschiene erscheinende Subtrend „Re-Commerce“, also der Handel mit gebrauchten Gütern, kann als Teil einer neuen Sortimentspolitik verstanden werden, wie Micasa sie beispielsweise betreibt. Verloren hat einzig „Miet-Commerce“, was die Relevanz, aber auch, was die Durchsetzung der Trends betrifft. Dies ist insofern interessant, als in Deutschland sowie auch in der Schweiz einige Anbieter (v. a. Start-ups) mit genau dieser Idee auf den Markt drängen (Beliani, Lyght Living, Koj etc.). IKEA lancierte im Sommer 2019 diesen Service und stellte ihn nach fehlender Kundenresonanz Anfang 2020 bereits wieder ein (Bolzli 2019; IKEA Schweiz 2020).

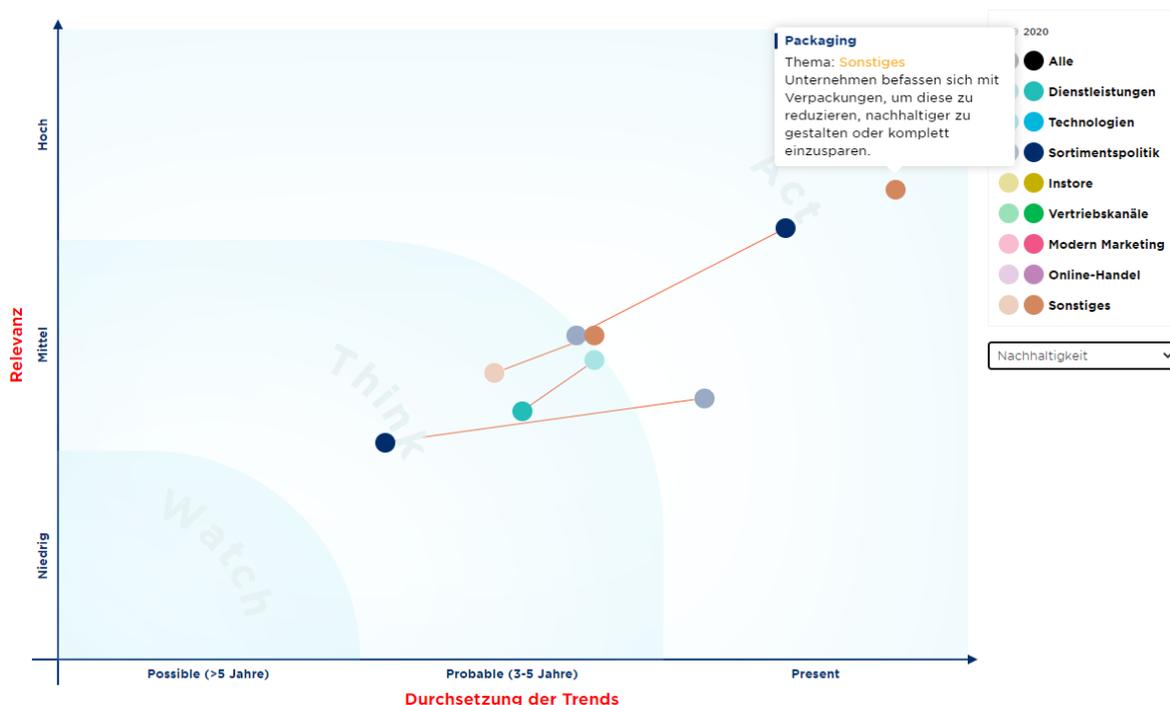


Abbildung 41: Entwicklung der Nachhaltigkeitstrends im Bereich DIY & Wohnen in der Schweiz, 2019 zu 2020 (Quelle: GS1 Switzerland 2020)

Der Handel selbst positioniert sich derzeit noch sehr unterschiedlich. Betrachten wir den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, so verfügte per Ende 2022 lediglich IKEA über eine öffentlich zugängliche Nachhaltigkeitsstrategie. Die von Yves von Ballmoos verfasste Nachhaltigkeitsstrategie für Micasa aus dem Jahr 2019 ist seit 2021 in Kraft, wird jedoch nicht veröffentlicht. Betrachtet man nachfolgende Tabelle, so fällt auf, dass 2019 alle wesentlichen Marktteilnehmer nachhaltige Produkte im Angebot führten, die oftmals auch mit inhaltlichen (Content-)Beiträgen erklärt werden oder deren Mehrwert dabei aufgezeigt wird. Insgesamt lässt die Aufstellung den Schluss zu, dass Nachhaltigkeit sehr wohl im Schweizer Möbelhandel Einzug gehalten hat, strategisch jedoch noch wenig verankert ist.

	Öffentliche Nachhaltigkeitsstrategie	Nachhaltigkeitsbericht (auch informell)	Öffentliches Bekennnis zur Nachhaltigkeit (z. B. Landingpage)	Content-Beiträge	Nachhaltige Produkte im Angebot	Emotionalisierte Produktpräsentation (Nachhaltigkeit)	Verlinkung Content & Produkte
IKEA	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Pfister	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nur Content → Produkte
Micasa	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Livique inkl. Lumimart	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
Conforama Schweiz	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Lipo	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Galaxus	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
XXXLutz Schweiz	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein

Tabelle 10: Nachhaltigkeit im Schweizer Möbelmarkt (Quelle: eigene Darstellung und Erhebung im Auftrag der Micasa, Mai 2019, Überarbeitung Februar 2022)

Die Verwendung der gängigen Zertifikate (FSC, Blauer Engel, Fairtrade etc.) bildet heute, in Anbetracht der Erwartungen der Konsumenten, eine Basisqualität (Abbildung 42). Deren Erfüllung wird nicht aktiv wahrgenommen, ein Fehlen aber sehr wohl. Die holistischen – teils am Lifestyle orientierten – Konzepte wie Urban Farming, C2C, Green Design, Circular Economy etc. dienen hingegen zur Profilierung. Vollends überraschen lässt sich der Konsument mit gänzlich unerwarteten Ideen – auch in der Nachhaltigkeit. Transparenz über die

Wertschöpfungskette, wie H&M oder Micasa sie teilweise bereits umsetzen, ist hier zu nennen, aber auch die Möglichkeit von „Direct Trade“, also eines (kostenpflichtig) vermittelten Geschäftsabschlusses zwischen dem Produzenten und dem Endkunden (von Ballmoos 2021d, S. 48).

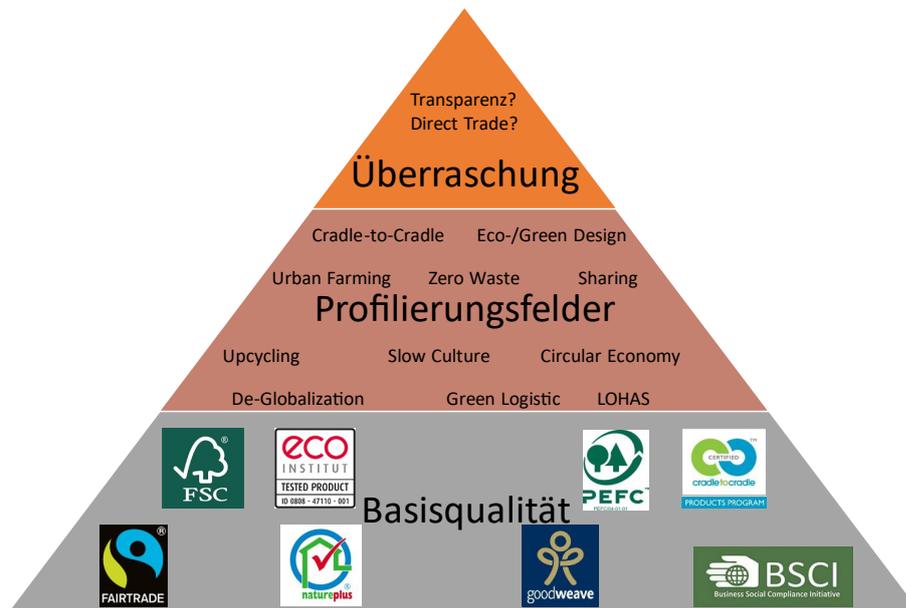


Abbildung 42: Qualitätspyramide der Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

1.2.2.4 Diversity & Inclusion im Möbelhandel

Trendstudien und -berichte bringen Diversity & Inclusion hauptsächlich über Subtrends mit dem Möbelhandel in Verbindung. Hierbei geht es beispielsweise um die Überalterung der Gesellschaft und die entsprechenden Implikationen für das Wohnen (Angermann 2020). PricewaterhouseCoopers stützen entsprechende Annahmen in ihrer Studie zur deutschen Möbelbranche (2019, S. 25). Female Focus, Silver Society und Young Generation sollen zusammengefasst einer der sechs wesentlichen Trends für die Möbelbranche sein. Er beinhaltet neben den veränderten Wohnformen aufgrund moderner Lebensmodelle auch die individuellen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen sowie die Auswirkungen der Gleichstellung von Mann und Frau in Beruf und Haushalt.

Das Zukunftsinstitut (2021) thematisiert den «Gender Shift» im Rahmen einer eigenen Studie: «Die tradierten sozialen Rollen, die Männern und Frauen in der Gesellschaft zugeschrieben werden, verlieren an gesellschaftlicher Verbindlichkeit. Das Geschlecht verliert seine schicksalhafte Bedeutung und bestimmt weniger über den Verlauf individueller Biografien.

Veränderte Rollenmuster und aufbrechende Geschlechterstereotype sorgen für einen radikalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einer neuen Kultur des Pluralismus». Faith Popcorn's Brain Reserve (2020) sieht die Weiblichkeit, statuiert durch ein neues Selbstbewusstsein und ein entsprechendes Rollenverständnis, als Megatrend mit entsprechend weiteren Folgen für das Konsumverhalten.

Woke Culture beschreibt die Vielfalt und Unterschiedlichkeiten zwischen Menschen, die bewusst adressiert werden. Werte und Konsumgewohnheiten seien dabei aussagekräftiger als das soziale Milieu. Bisher marginalisierte Gruppen kämpfen öffentlich für Chancengleichheit, insbesondere über Social Media. Ziel ist die Überwindung von sozialer Ungerechtigkeit durch eine offenere Kommunikation und Transparenz (Trendone GmbH 2022). Das Zukunftsforschungsinstitut Z_punkt (2020, S. 6) sieht aufgrund der demografischen Veränderung durch die Überalterung tiefgreifende Veränderungen auf uns zukommen, sei es der Migrationsdruck aus Ländern mit einer sehr jungen Bevölkerung oder die fortschreitende Urbanisierung in Europa. Auch wird eine weitere Schwächung traditioneller Geschlechterrollen in Europa erwartet. Dies zeigt sich in divergierenden Lebensmodellen, neuen Formen der Individualität und neuen biografischen Wegen, die gesellschaftlich akzeptiert werden, all dies verbunden mit komplexeren individuellen Identitätsbildungen.

1.2.3 Die veränderte Customer Journey

Die Customer Journey geht auf Kotler et al. (2007) zurück, die mit ihrem Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses bereits in der Erstausgabe von Kotlers «Marketing-Management» 1967 eine noch heute gängige Darstellung der Customer Journey vornahmen. Sie umfasst nebst der Kaufentscheidung auch die vor- und nachgelagerten Phasen. Von besonderem Interesse sind dabei die selbst- oder fremdgesteuerten Touchpoints zwischen Anbietern und Konsumenten (Lemon und Verhoef 2016, S. 70).

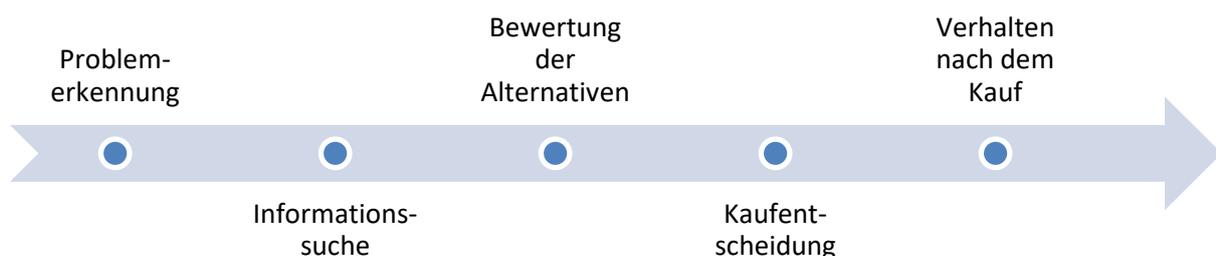


Abbildung 43: Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses (Quelle: eigene Darstellung nach Kotler et al. 2007)

Mittels der Customer Journey lässt sich die Customer Experience strukturieren, welche sich wiederum durch alle Interaktionen zwischen Interessenten und Kunden sowie dem Markt definiert (Bolton et al. 2018, S. 780). Der lineare Ansatz selbst kann auf Dewey (1910) zurückgeführt werden, der den menschlichen Gedankenprozess im Rahmen von Kaufentscheidungen untersuchte. Kotlers Erkenntnis, dass der Kaufprozess verschiedene Phasen umfasst, besagt gleichzeitig, dass nicht jeder Konsument jede Phase durchlaufen muss. Dies hängt vielmehr von dem Produkt und dem entsprechenden Involvement des Konsumenten ab. Je höher das Involvement ist (v. a. bei teureren Produkten), desto eher werden alle Phasen durchlaufen (Kotler et al. 2007, S. 295). Diese Phasen werden heute beim Kauf von Möbeln kaum mehr als linearer Prozess durchlaufen. Vielmehr wird je nach Input der Beteiligten sowie deren Umfeld am Kaufprozess von neuem gesucht, inspiriert, informiert, bewertet und allenfalls gekauft (und storniert) (Aemmer et al. 2020, S. 359; moebel.de 2017, S. 7).

Möbelkäufe können aufgrund unterschiedlicher Motivationen, Problemerkennungen, Anlässe bzw. Bedürfnissen ausgelöst werden (Kotler et al. 2007, S. 296). Mahrtdt und Man (2018, S. 293) nennen hierfür die Erwartung eines Babys, Umzüge, Änderungen der geschmacklichen Präferenzen, die Integration neuer Technologien (Smart Home), den Auszug erwachsener Kinder usw. Die zugrunde liegenden Kontextsituationen sind in Anbetracht der Art und Weise der Kundenansprache im Rahmen des Marketingmixes wichtig. Der Konsument seinerseits informiert sich in dieser Phase im Rahmen seiner Medienpräferenzen, die häufig online sind (moebel.de 2017, S. 8). Diese werden bewertet und gemäss Kotler et al. (2007) in Bezug auf deren Nutzwert rational gewählt. Laesser (2004, S. 16) sieht affektive Aspekte (Wertvorstellungen, Risikowahrnehmung, Involvement, Persönlichkeit etc.) als weitere Auswahlkriterien. Der Kaufentscheid selbst wird durch Freunde und Familien beeinflusst und allenfalls auch verhindert (moebel.de 2017, S. 7–9; Kotler et al. 2007, S. 302–303). Daraus geht die Bedeutung von Bewertungen und Empfehlungen hervor, die einen Kauf beeinflussen (Aemmer et al. 2021, S. 380). Der After-Sales-Phase, welche die Touchpoints nach dem Kauf und während der Produktnutzung beinhaltet, kommt beim Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen grosse Bedeutung zu. Durch geschicktes Nachkaufmarketing und ergänzende Dienstleistungen (Lieferung, Montage, Nachkaufberatung, Garantie- und Umtauschleistungen etc.) lässt sich die Kundenzufriedenheit steigern, was sich wiederum in den (Online-)Bewertungen der Konsumenten niederschlägt (Swoboda et al. 2019, S. 575; Lemon und Verhoef 2016, S. 76).

Engel (1969) fokussierte verhaltenspsychologische Elemente in der Customer Journey. Daraus folgend identifizierte er sechs Stufen im Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten: 1) Wahrnehmung (Perception), 2) Problemerkennung (Problem Recognition), 3) externe Suche nach Alternativen (External Search of Alternatives), 4) Auswertung der Alternativen (Alternative Evaluation), 5) Kauf (Purchase/Choice) und 6) Ergebnis (Outcomes). Auf dieser Grundlage entstand das in der nachfolgenden Abbildung wiedergegebene Engel-Kollat-Blackwell (Total-)Model als eines der ersten Prozessmodelle des Konsumentenverhaltens.

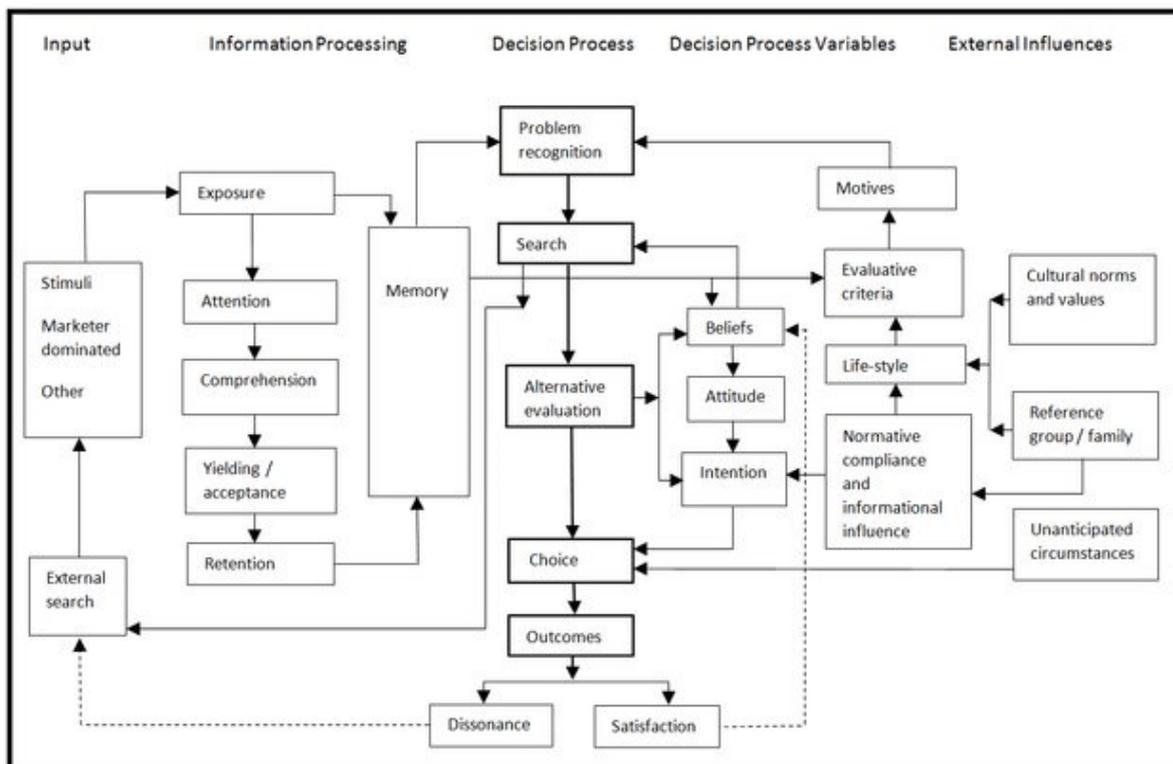


Abbildung 44: Das komplette Engel-Kollat-Blackwell Model des Kaufentscheidungsprozesses von Konsumenten (Quelle: Engel 1969, S. 500)

Kotlers Fünf-Phasen-Modell hat auch in Beiträgen und Modellen von Forschenden und Praktikern im Möbelhandel Anwendung gefunden. Friedrichs und Diekmanns (2016) Modell des IOROPOSO basiert ebenso darauf wie das konkret für den Schweizer Möbelhandel ausgearbeitete Modell der Beratungsagentur Furniture Advisory Services (Abbildung 45).

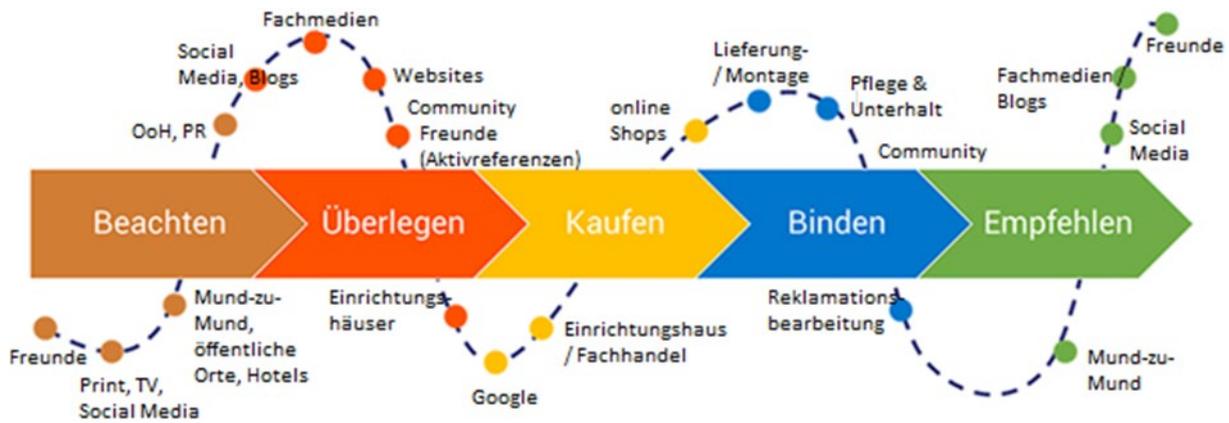


Abbildung 45: Die Customer Journey im Möbelhandel 2020 nach Kotler et al. 2007 (Quellen: Furniture Advisory Services GmbH 2019, Bolz und Höhn 2019, PwC 2019)

Eine Herausforderung stellt dabei die Identifikation der Schlüsselstellen innerhalb der Customer Journey dar. Nach Rutschmann (2009) können sie entweder über bewährte Referenzprozesse oder per Benchmarking evaluiert werden. Für den Möbelhandel schlägt er den Abgleich mit den «Klassenbesten» vor (Benchmarking), um die Schlüsselstellen aufzudecken. Branchenübergreifende Kooperationen im Rahmen von strategischem Benchmarking bergen ein größeres Potenzial als der Austausch mit Mitbewerbern (Fueglistaller 2004, S. 14; Töpfer 1997, S. 78; Karlöf und Östblom 1994, S. 1–2).

Friedrich und Diekmann (2016) thematisieren den laufenden Verkaufskanalwechsel der Konsumenten im Laufe des Kaufprozesses und zeigen konkret auf, mit welchen Mitteln Kontakt zu (potenziellen) Kunden aufgenommen oder gehalten werden kann. Zu wenig berücksichtigt werden in diesem Modell die organisatorischen und technischen Möglichkeiten, die Einrichtungshäuser für eine möglichst lückenlose Abdeckung der Customer Journey aufweisen müssen, und die Frage, wie alle Elemente, im Sinne eines Omnichannel-Ansatzes als höchste Evaluationsstufe integral zur Anwendung kommen (Heinemann 2013c).

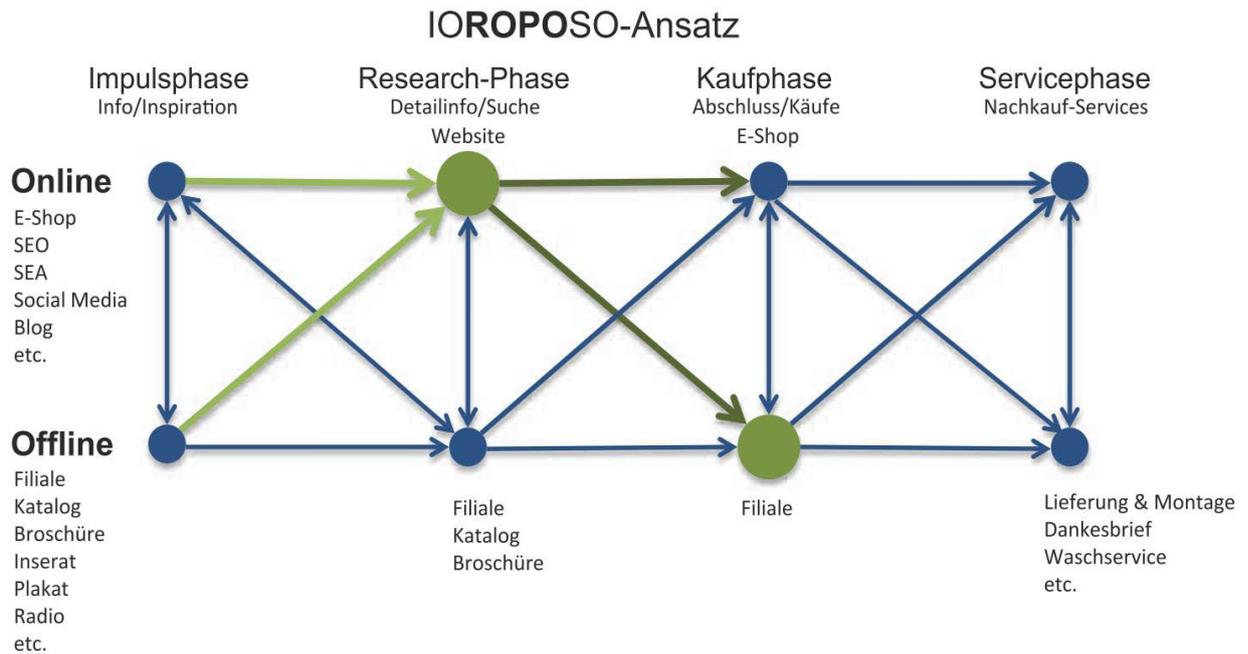


Abbildung 46: IOROPOSO-Ansatz (Quelle: Friedrich und Diekmann 2016, S. 294)

Wie ausgeprägt die Kanalwechsel im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sind, zeigt eine Studie von GfK Switzerland aus dem Jahre 2021 (2021b). Lediglich 47 % kauften rein stationär ein (Vorjahr: 53 %), während nur 11 % alles online beschaffen (Vorjahr: 7 %). Die verbleibenden 42 % sind entsprechend gemessen an den Abschlüssen Kanalwechsler. Dies lässt den Schluss zu, dass der Kanalwechsel in mindestens demselben Masse auch während der Customer Journey stattfindet.

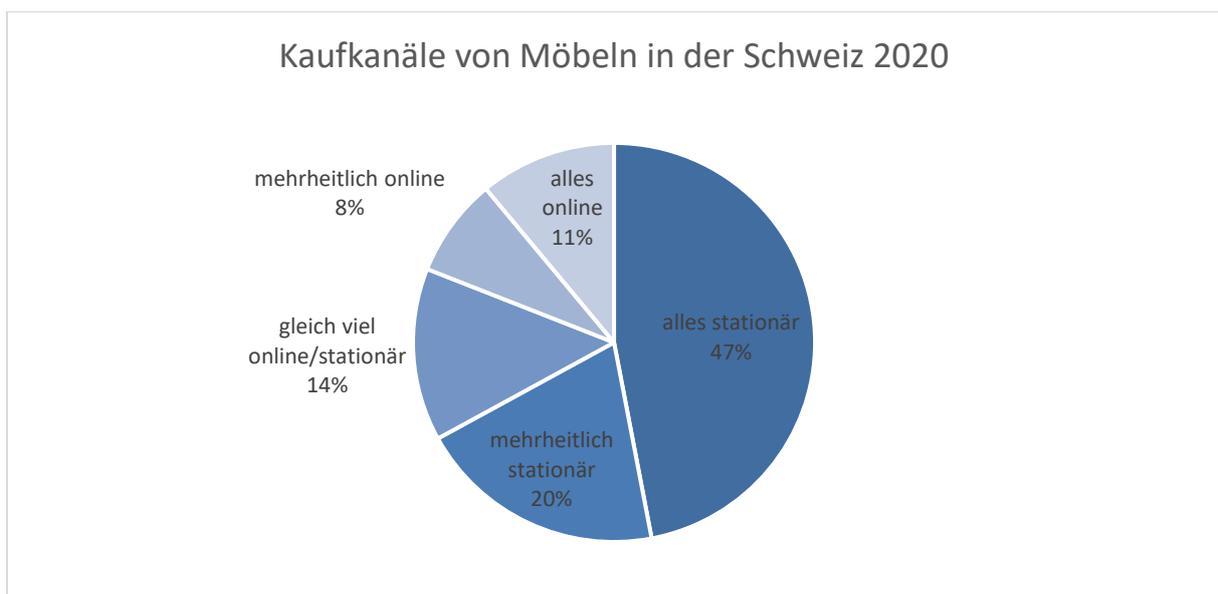


Abbildung 47: Bevorzugte Kaufkanäle von Möbeln in der Schweiz im Jahr 2020 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2021, Handelsverband.swiss 2022, Die Schweizerische Post 2020)

In einer der wenigen aktuellen Studien zur Schweizer Möbelbranche untersuchten Aemmer et al. 2021 die Erfolgsfaktoren konsequenter Kundenorientierung entlang der Kaufentscheidungsphase. Kunden informieren sich demnach oft zuerst online, suchen jedoch anschließend aufgrund fehlender kaufrelevanter Informationen den stationären Handel auf. Kaufrelevante Informationen sind Preis und Qualität. Die Informationen zur Qualität der Produkte sind jedoch sehr unterschiedlich verfügbar (Frey et al. 2005, S. 366–367). Aemmer et al. (2021) zufolge sind Möbel «Suchgüter», deren Qualität Kunden vor dem Kauf einschätzen können, was sie in der Regel auch tun. Ein Kanalwechsel erfolgt, wenn die relevanten Informationen nicht oder ungenügend vorhanden sind. Aemmer et al. kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass Unsicherheit hinsichtlich der Wirkung des Möbels in der Bestimmungsumgebung, der Produktmerkmale sowie der Meinung relevanter Dritter, Kaufentscheide behindert. VR und AR sowie KI erlauben es Unternehmen bei fortschreitender Digitalisierung, Kunden auf dem primär gewählten Kanal (online) zu halten und Kaufabschlüsse zu vereinfachen, da zusätzliche Sicherheit vermittelt werden kann. Nicht untersucht wurde die Entwicklung der stationären Formate in diesem Zusammenhang.

1.2.4 Business Model (BM)

Wie in der Einleitung (Kap. 4.3.5) beschrieben, unterscheidet sich das Geschäftsmodell von der Strategie, indem es näher am operativen Geschäft, agiler sowie der Strategie untergeordnet ist. Die Anwendung des Business Models als Tool innerhalb des strategischen Managements ist relativ neu. Nach Wirtz et al. (2016) haben Forschende Geschäftsmodellstudien in drei verschiedene Richtungen (Technologie, Strategie und Organisationslehre) vorangetrieben:

Die **technologiegetriebene Forschungsströmung** gründet im Aufkommen des Internets und der modernen Informationstechnologie (ICT) in den 1990er Jahren und im Einläuten des notwendig werdenden digitalen Wandels (Lehmann-Ortega et al. 2022). Gassmann und insbesondere Frankenberger von der Universität St. Gallen verfassten hierzu vielzitierte Forschungsbeiträge mit erheblicher Praxisrelevanz (Frankenberger et al. 2013; Gassmann et al. 2017; Frankenberger et al. 2021). Wirtschaftsinformatiker hingegen sehen die Quelle dieser Strömung in der Geschäftsmodellierung der 1970er Jahre (Zollenkop 2006; Bieger und Reinhold 2011, S. 14). Magretta (2002) sieht in der Verbreitung von Tabellenkalkulationsprogrammen

in den 1990er Jahren einen wichtigen Meilenstein in der Praxisanwendung von Business Models.

Forschende aus der Betriebswirtschaftslehre sehen Peter Druckers Publikationen aus den 1950er Jahren als den Ursprung der Forschungsströmung rund um Geschäftsmodelle. Darin hat er die wesentlichsten Fragen einer **Unternehmensstrategie** aufgeworfen: Wer ist der Kunde? Was findet seine Wertschätzung? Wie machen wir damit Geld? Wie sieht die Wertschöpfungskette aus (Magretta 2002; Casadesus-Masanell und Ricart 2020; Bieger und Reinhold 2011, S. 14; Seddon und Freeman 2004; Demil und Lecocq 2010; Ojala und Tyrväinen 2007; Massa und Tucci 2013, S. 431)? Casadesus-Masanell und Ricart konstatieren 2011, dass jedes Unternehmen (bewusst oder unbewusst) über ein Geschäftsmodell verfügen müssen. Lehmann-Ortega et al. (2022) ergänzen, dass sehr oft mehr als ein Business Model in einem Unternehmen vorkomme, bewusst oder wie nach Casadesus-Masanell und Ricart (2020) generisch als Set aus Entscheidungen und den daraus folgenden Konsequenzen. Gassmann et al. (2017) unterstützen diese These mit der «Business Model Innovation Map» (Anhang 1.4), in der Geschäftsmodelle zurückreichend bis 1860 aufgezeigt werden. Waren die Märkte bis Anfang der 1990er Jahre verhältnismässig stabil und deren Entwicklung vorhersehbarer als heute, so änderte sich dies mit der modernen Informationstechnologie grundlegend (Massa und Tucci 2013, S. 2). Als Beispiel für diese Strategierichtung der Forschung sei Hamels Geschäftsmodell-Framework der vier Elemente (2002) genannt, das aus der Kundenschnittstelle, der Hauptstrategie, den strategischen Ressourcen und dem Wertnetz (Partner, Lieferanten etc.) besteht. Der Kundennutzen, die Konfiguration von Aktivitäten und die Unternehmensgrenzen verbinden die vorgenannten Elemente miteinander. Die Hauptstrategie wird dabei zum integrativen Teil des Geschäftsmodells.

Die disruptiven Entwicklungen, welche die postindustrielle Technologien (z. B. Software oder Biotechnologie) mit sich brachten, gingen einher mit der Suche nach neuen **Organisationsformen** und Governance-Strukturen, die sich radikal von traditionellen Unternehmensorganisationen unterscheiden (Bonaccorsi et al., 2006). Für Bieger und Reinhold (2011, S. 30) haben sich die Bedingungen seit dem Platzen der Dotcom-Blase Anfang der Nullerjahre in Bezug auf die Finanzierungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen aufgrund verschärfter Compliance-Vorschriften erschwert. Das von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002) entwickelte achtstufige universelle Business Model Framework haben sie entsprechend überarbeitet. Den

Kapital- bzw. Kreditgebern wird darin, je nach Finanzierungs- und Organisationsform, mehr Gewicht gegeben, da sie grossen Einfluss auf die Wachstums- und Entwicklungsperspektiven haben. 2013 fassten Frankenberger et al. die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse in einer vierdimensionalen Konzeption zusammen, die im gleichen Jahr als Teil des St. Galler Business Model Navigators vorgestellt wurde.

Die **Wertorientierung und -basierung** innerhalb moderner Geschäftsmodelle geht im Wesentlichen auf Amit und Zott 2001 und später auf Zott und Amit (2010; 2011) zurück. Bieger und Reinhold (2011), Schallmo (2013, 2014), Osterwalder und Pigneur (2011) wie auch Frankenberger et al. (2013) beziehen sich in ihrer Forschungsarbeit darauf. Nach Amit und Zott (2001, S. 493, S. 511) zeigt das Geschäftsmodell den Inhalt, die Struktur und die Steuerung der Transaktionen, die darauf abzielen, durch Opportunitäten Werte zu schaffen, indem die verschiedenen Elemente kombiniert werden. Basierend auf der Erkenntnis der Autoren, dass damit ein System voneinander abhängiger Aktivitäten entsteht, das über die zentrale Unternehmung hinausgeht und ihre Grenzen überschreitet, wurde früh bereits der Fokus auf das «Ecosystem» gelegt.

Der Begriff des **Ecosystems** (Ökosystem) erweitert die im strategischen Management jahrelang vorherrschende Umweltanalyse wie beispielsweise Kotlers Vier Ebenen (1980), die Stakeholder-Analyse von Etzioni (1975, S. 25), Porters Five Forces (1980) und viele mehr. Abgeleitet aus der Biologie beschreibt die Umweltanalyse die Umgebung, in der sich Unternehmen bewegen. Das Ökosystem hingegen beschreibt die Wechselwirkung zwischen der Umwelt und den darin vorkommenden Akteuren und Elementen (Toepfer 2011, S. 715). Teece (2009, Kap. 1) beschreibt das Ecosystem als «the community of organizations, institutions, and individuals that impact the enterprise and the enterprise's customers and supplies». Er bricht dabei ausdrücklich mit Porters Five Forces aufgrund ihrer Statik und der beschränkten Sichtweise auf eine Industrie bzw. Branche. Eckert (2014, S. 265) spezifiziert «digitale Ökosysteme», die dadurch entstehen, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die sich wiederum aus kundenspezifischen Produkten und Dienstleistungen verschiedener Branchen zusammensetzen.

2010 leisteten Osterwalder und Pigneur mit dem «Business Model Canvas» einen wichtigen Beitrag zur praxisorientierten Entwicklung von Geschäftsmodellen. Auch ihnen liegt die Wert-

orientierung zugrunde (Wert schaffen, bereitstellen und sichern). Der Canvas wird von Frankenberger in der Umsetzungsphase aufgenommen, zusammen mit der daraus abgeleiteten Lean-Startup-Methode (Maurya 2013; Frankenberger et al. 2021, S. 159). Dazu, wie der in der Lehre oft vermittelte Business Model Canvas in der Praxis tatsächlich eingesetzt wird, geben nur wenige Studien Auskunft. Dasselbe gilt bezüglich des St. Galler Business Model Navigator (Wohllebe 2022).

Wagner et al. (2015) kommen zu dem Schluss, dass strukturierte Frameworks nur selten zum Einsatz kommen, wobei die zwei vorgenannten Frameworks explizit abgefragt wurden. Wattenberg und Kottmann schreiben 2019, der Business Model Canvas gehöre zu den (in Deutschland) am häufigsten eingesetzten Methoden. Schallmo verfasste 2014 ein Kompendium zu Business Model/ Business Model Innovation, in dem er zahlreiche Definitionen analysiert. Er fasst zusammen, dass die Kombination von Elementen ein wesentlicher Bestandteil innerhalb der Definition von Geschäftsmodellen sei (S. 5–6). Sie dienen dazu, Produkte und Dienstleistungen zu erstellen bzw. Werte (inkl. Nutzen) zu schaffen, bereitzustellen und zu sichern. Die geschaffenen Werte erlauben es, Kundenbeziehungen zu festigen und eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern vorzunehmen bzw. sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Gassmann et al. (2017, S. 45) identifizierten 55 Geschäftsmodellmuster, die für 90 % aller Geschäftsmodellinnovationen verantwortlich seien. Beispiele hierfür sind White Label, Direct Selling, Experience Selling, Razor and Blade, Lock-in und Mass-Customization. Für den Detailhandel sind insbesondere E-Commerce, Direct Selling, No Frills, Target The Poor und Customer Loyalty relevant (Möllers und Visini 2022). Dazu gehören auch grundlegende Geschäftsmodelle wie Handel, Vermietung oder Beratung in den Ausprägungen «one-to-one» oder «one-to-many», die von Gassmann et al. allerdings nicht explizit erwähnt werden. Die identifizierten Geschäftsmodelle können entweder unter Anwendung des Ähnlichkeits- oder des Konfrontationsprinzips genutzt werden. So werden entweder neue Ideen und Hebel hervorgebracht, die in anderen vergleichbaren Industrien erfolgreich sind, oder es wird das eigene bestehende Geschäftsmodell komplett anderen Geschäftsmodellen aus anderen Industrien gegenübergestellt, um so aus bestehenden Denkmustern auszubrechen (Frankenberger et al. 2021, S. 59). Teece (2009, Kap. 1 und 5) unterstützte bereits in ähnlicher Art und Weise wie Gassmann und Frankenberger den Adaptionansatz (Me-too), der in der Umsetzung auf komplementäre Innovationen oder eine **Co-Spezialisierung** hinausläuft. Teece beschreibt Co-

Spezialisierung als eine Strategie, bei welcher der Verkäufer und der Kunde in einer engen Beziehung (looked-in) gemeinsam spezifische Innovationen entwickeln.

Basierend auf der Aussage von Lehmann-Ortega et al. (2022), dass viele Unternehmen mehrere Geschäftsmodelle betreiben, lässt sich die im Deutschen gebräuchliche Bezeichnung **Betriebsform** (oder Betriebs- oder Vertriebstyp) Organisationsformen zuweisen, die, basierend auf ihrem Leistungsspektrum, der Beschaffung und der Vertriebskanäle, mehr als ein Geschäftsmodell unterhalten (Swoboda et al. 2019, S. 763–764). Die Wahl des Betriebstyps determiniert die Struktur, das Leistungsspektrum und den Marktauftritt eines Handelsbetriebes (Piasecki 2008, S. 10). So umfasst beispielsweise ein Supermarkt, der gemäss Gassmann et al. für sich selbst schon ein Geschäftsmodell ist (2017, S. 320), nebst dem (Basic-)Geschäftsmodell Handel oftmals Experience Selling, White Label, One-Stop-Shopping, Shop-in-Shop etc. Dasselbe gilt für Betriebstypen wie Discounter, Baumärkte, Fachhändler, Convenience-Stores etc. Betriebstypen sowie die darin enthaltenen Geschäftsmodelle unterliegen einem Lebenszyklus, der sich an der Marktfähigkeit und deren Akzeptanz, den Risikokomponenten, dem Innovationsgehalt, der Rentabilität etc. orientiert (Heim und Linden 2012). Dies ist besonders für die vorliegende Problemstellung relevant.

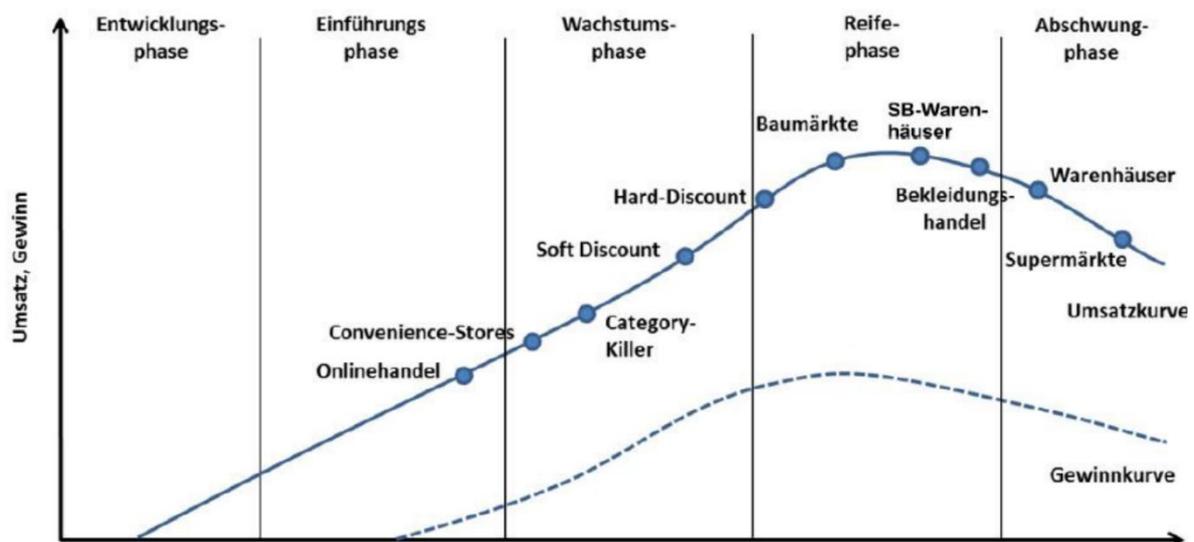


Abbildung 48: Lebenszyklen der verschiedenen Betriebstypen im Detailhandel (Quelle: Schögel et al. 2019, S. 7)

1.2.5 Business Model Innovation (BMI)

Business Model Innovations versprechen höhere Rückflüsse als Produkt- oder Prozessinnovationen (Chesbrough 2007, S. 12–17). Oft aber gelingt die Transformation nicht und Unternehmen scheitern mit dem betreffenden Projekt (Patel 2015). Das hat gravierende Auswirkungen auf die jeweiligen Unternehmen (Chesbrough 2007, S. 12–17) und führt gerade in dynamischen Märkten zu schmerzhaften Verzögerungen bei der Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit (Geissdoerfer et al. 2017b).

Für Massa und Tucci (2013, S. 424–429) lässt sich BMI in zwei Teilbereiche unterteilen: **Business Model Design** (BMD) und **Business Model Reconfiguration** (BMR). BMD geht in der Regel auf unternehmerische Aktivitäten neuer Unternehmen (Start-ups) zurück, die fundamental neue Ansätze verfolgen. Dabei werden nebst dem traditionellen Erkennen interner und externer Geschäftsoportunitäten neue Organisationsformen und Vernetzungen (Markt wie auch Unternehmen) geschaffen. Sie versprechen aussergewöhnliche Erträge bei hohem Risiko aufgrund hoher Unsicherheiten. BMR wird dagegen als Mittel für Traditionsunternehmen gesehen, die ihr bestehendes Geschäftsmodell verändern wollen. Chesbrough und Rosenbloom analysierten dies bereits 2002 im Zusammenhang mit Xerox. Im Zentrum steht dabei die Überwindung der «dominant logic trap», der Falle der vorherrschenden Markt- bzw. Industrielogik.

Basierend auf Chesbrough (2010), schlagen Massa und Tucci (2013) dagegen drei Massnahmen vor:

1. klare Vorgaben, wie Innovation prozessual gesteuert wird, um in dem definierten Rahmen Experimente zulassen zu können
2. Übertragung von Kompetenzen für Experimente innerhalb der Organisationshierarchie
3. Experimente durchführen, Ideen testen und daraus lernen

Im Zentrum von BMI steht die Innovation selbst, die zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile wichtig ist (Björkdahl und Holmén 2013; Teece 2010; Chesbrough und Rosenbloom 2002). Sie gilt als Eckpfeiler für nachhaltigen Erfolg in dynamischen Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck, in denen sich die Innovationszyklen laufend beschleunigen (Gassmann et al. 2017).

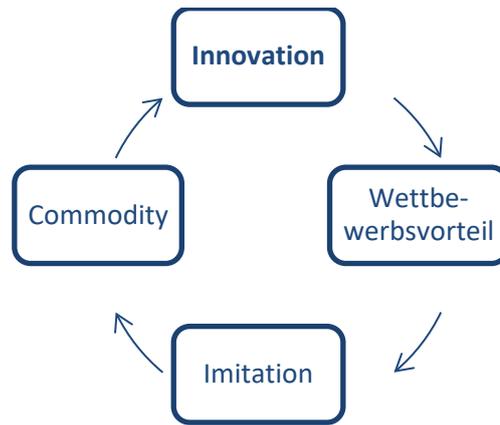


Abbildung 49: Innovationszyklen nach Hospers (2005) (Quellen: eigene Darstellung nach Gassmann et al. 2017 und Frankenberger et al. 2021)

Den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Wertgenerierung und Geschäftsmodellinnovation haben bereits verschiedene Studien festgestellt (Sinfield et al. 2011; Johnson et al. 2008). BMI erlaubt es Unternehmensführern, innovative Produkte und Technologien mit Märkten bzw. ganzen Ökosystemen abzubilden. Sie stellt ein Innovationsvehikel dar. Das Geschäftsmodell kann zudem als eine Quelle für Innovation selbst betrachtet werden (Wirtz und Daiser 2018, S. 1; Massa und Tucci 2013, S. 1, 2013; Amit und Zott 2001; Timmers 1998). Das dem vorliegenden Dissertationsvorhaben zugrunde liegende Verständnis von Innovation geht auf Schumpeter zurück. Ihm zufolge ist das Unternehmertum die treibende Kraft, indem es «eine Branche oder einen Markt gegen Widerstände durch Innovationen anstachelt und so wirtschaftlichen Wandel provoziert» (Harvard Business Manager 2013; Hospers 2005).

Innovationen erhöhen den Kundennutzen eines Produkts bzw. einer Dienstleistung oder reduzieren deren Kosten. Daraus entsteht ein Wettbewerbsvorteil (Wirtz und Daiser 2018, S. 20). Innovationen gründen dabei weder auf unerschlossenen Ideen noch auf grossen Forschungs- und Entwicklungsbudgets. Auch müssen Innovationen nicht auf neue Technologien zurückgehen. Vielmehr beruhen sie auf Lernen, Rekombinieren, Verfeinern und Adaptieren (Frankenberger et al. 2020; Gassmann et al. 2017; Teece 2009). Gassmann et al. (2017, S. 287–289) bezeichnen in diesem Zusammenhang «kreative Imitation» als die erfolgreichste Art, Geschäftsmodelle zu innovieren. Die Leistung von BMI besteht in der Suche, Einbettung und Umsetzung von Innovationen in Geschäftsmodellen, die dadurch in unterschiedlichem Masse transformiert werden: inkrementell, radikal oder disruptiv (Schüssler 2016, S. 287).

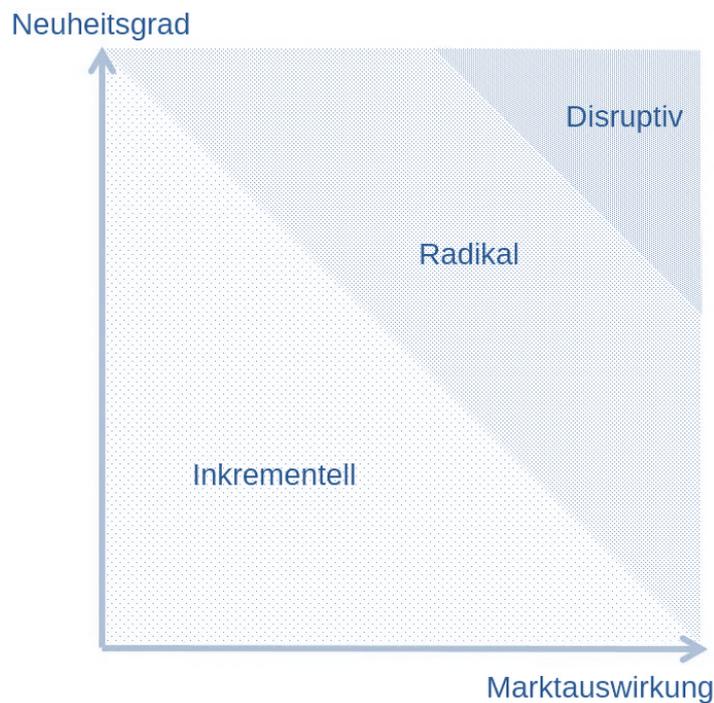


Abbildung 50: Innovationsgrade bei Geschäftsmodellen (Quelle: Green-Salamander GmbH 2021 nach Schüssler 2016, S. 287)

Inkrementelle Geschäftsmodellinnovationen sind geprägt durch Verbesserungen, Effizienzsteigerungen, Weiterentwicklungen und Optimierungen. In vielen Fällen entspricht diese Innovationsart nicht der in diesem Dissertationsvorhaben gewählten Definition von BMI (Frankenberger et al. 2021, S. 10; Engen und Holen 2014). Werden in bestimmten Märkten überwiegend inkrementelle Innovationen betrieben, neigen diese zu «Zero-Profit Markets» (Teece 2009, Kap. 1).

Nach Frankenberger et al. (2021, S. 134) beginnen strategische Initiativen im Rahmen der digitalen Transformation oft mit kleinen, inkrementellen Geschäftsmodellinnovationen und der Anwendung neuer Technologien. Die Digitalisierung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette habe dabei erste Priorität. Es handelt sich um typische Massnahmen entlang der 1. S-Kurve (Abbildung 67). Der zukünftige «Wachstumsmotor» liege aber bei neuen, disruptiven Ansätzen, die über Effizienzsteigerungen hinausgehen (Frankenberger et al. 2021, S. 38–44). Inkrementelle BMI stammen oft aus herkömmlichen Strategiekonzepten und führen zu Effizienzsteigerungen, nicht aber zu Wertgewinnen für die Kunden (Teece 2009, Kap. 1).

Radikale Geschäftsmodellinnovationen zeichnen sich durch einen tiefgreifenden Wandel aus, der zu einem Umbruch von Kernbestandteilen des bestehenden oder zu einem vollständig

neuen Business Model führen (Wirtz und Daiser 2018, S. 20). Sie vermögen neue Wertschöpfungs-, Wertschaffungs- und Wachstumspotenziale zu erschliessen (Frankenberger et al. 2021, S. 12–13; Chesbrough und Rosenbloom 2002, S. 532). **Disruptive Geschäftsmodellinnovation** entstehen nach Christensen et al. (2015) aus zwei Marktsituationen heraus, die sich aus Schumpeters Vorstellungen von Innovation (schöpferische Zerstörung) ableiten (Harvard Business Manager 2013) und von Traditionsunternehmen gerne übersehen oder vernachlässigt werden:

- a) «Low-end footholds»: Tiefstsegmentkunden werden mit «Good enough»-Produkten versorgt. Grossunternehmen tendieren dazu, ihre Produkte und Leistungen zu überladen.
- b) «New-market footholds»: Neue Märkte werden kreiert, wo bislang noch keine bestanden haben. Disruptive Unternehmen finden Wege, um Nichtkunden zu Kunden zu machen.

In der Strategie- und Innovationstheorie werden Business Models (wie auch Dynamic Capabilities) verwendet, um die Dynamik von Organisationselementen zu verstehen. Solche Dynamiken sind für die Veränderung von Unternehmensstrukturen notwendig, um mit den gesellschaftlichen Veränderungen Schritt zu halten (Bashir und Farooq 2019; Sarasini und Linder 2018). Malhotra (2000) entwickelte «a framework for developing organizational knowledge management systems for business model innovation», in dem er ein Informationsprozess-, ein Sinnstiftungs- sowie ein auf Veränderungen und Diskontinuität ausgerichtetes Umweltmodell vorstellt. Neuen Organisationsformen und dem Wissenstransfermanagement kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Teece schliesst an die Erkenntnisse von Malhotra an, der in «Dynamic capabilities and strategic management» (2009) die Informationsgewinnung (Sensing), die Wissensgewinnung und -erneuerung (Seizing) sowie deren Umsetzung (Transforming) auf organisatorischer und kultureller Ebene ins Zentrum seines Frameworks stellt. Bestehende Strategiemodelle werden dabei als zu statisch kritisiert, da bei ihnen hauptsächlich Effizienzsteigerungen angestrebt würden und disruptive Ansätze kaum Chancen erhalten würden (2009, Kap. 1).

Open Innovation geht auf Henry Chesbroughs Buch «The new imperative for creating and profiting from technology» (2003) zurück und kann im Rahmen der Operationalisierung der BMI zugewiesen werden. So müsse, wer nachhaltig erfolgreich sein wolle, sich öffnen und über neue Ideenquellen nachdenken (Chesbrough 2020). Chesbrough nimmt hierbei die

Sichtweise des Unternehmens (nicht des Umfeldes) ein, was sich deutlich in seiner Definition zeigt: «Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively» (Chesbrough 2003 in Remneland Wikhamn und Wikhamn 2013, S. 175). Gassmann und Enkel (2006, S. 132) identifizierten drei Kernprozesse des Open Innovation-Ansatzes: den «Outside-in-Prozess», der die Integration von externem Wissen beinhaltet, den «Inside-out-Prozess», der die externe Kommerzialisierung von Innovation, aber das Investment in neue Geschäftsfelder ausserhalb des eigenen Unternehmens umfasst, und schliesslich den «Couple-Prozess», der kooperative Innovationsprozesse mit komplementären Partnern und Mitbewerbern in strategischen Allianzen oder Netzwerken beschreibt.

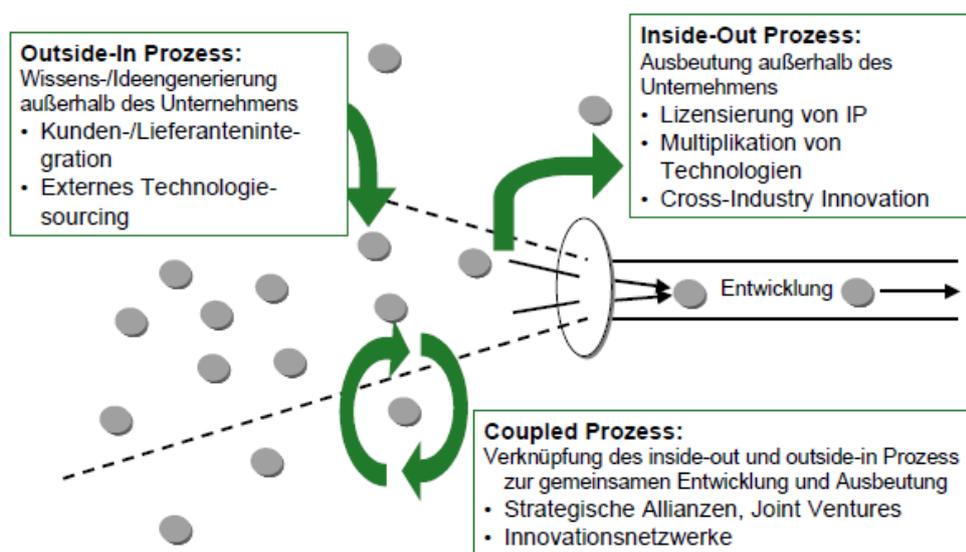


Abbildung 51: Die Kernprozesse des Open Innovation-Ansatzes (Quelle: Gassmann und Enkel 2006, S. 8)

Open Innovation verkürzt die Innovationszyklen, was im Umfeld steigender industrieller Forschungs- und Entwicklungskosten sowie anhaltender Ressourcenverknappung Wettbewerbsvorteile schafft. Innovation und Know-how müssen nicht zwingend im eigenen Unternehmen kreiert werden (Gassmann und Enkel 2006, S. 138). Dieser Approach zeigt sich u. a. in der «Consumer Co-Creation» oder in Croudsourcing-Prozessen sowie im Allgemeinen bei der additiven Fertigung (Petschow 2019, S. 7). Remneland Wikhamn und Wikhamn (2013) strukturierten die Forschungsarbeiten zu Open Innovation in zwei voneinander abhängigen Perspektiven: der Unternehmens- und der Ökosystemperspektive. Während die von Chesbrough geprägte Unternehmenssicht oftmals als Innovationsfunnel dargestellt wird, bei der Innovation und Know-how ein- oder ausfliessen, konzentriert sich der Ökosystemansatz auf «highly experienced and motivated users». Demokratisches Design oder «user-centric innovation»

prägen diese Sichtweise heute noch stärker. Anstatt auf Hersteller vertrauen bzw. warten zu müssen, können Nutzer genau das entwickeln, was sie brauchen, und diese Resultate frei weitergeben (von Hippel, 1986, 2005, Franke, 2003 und Lee und Cole, 2003 in Remneland Wikhamn und Wikhamn 2013, S. 177).

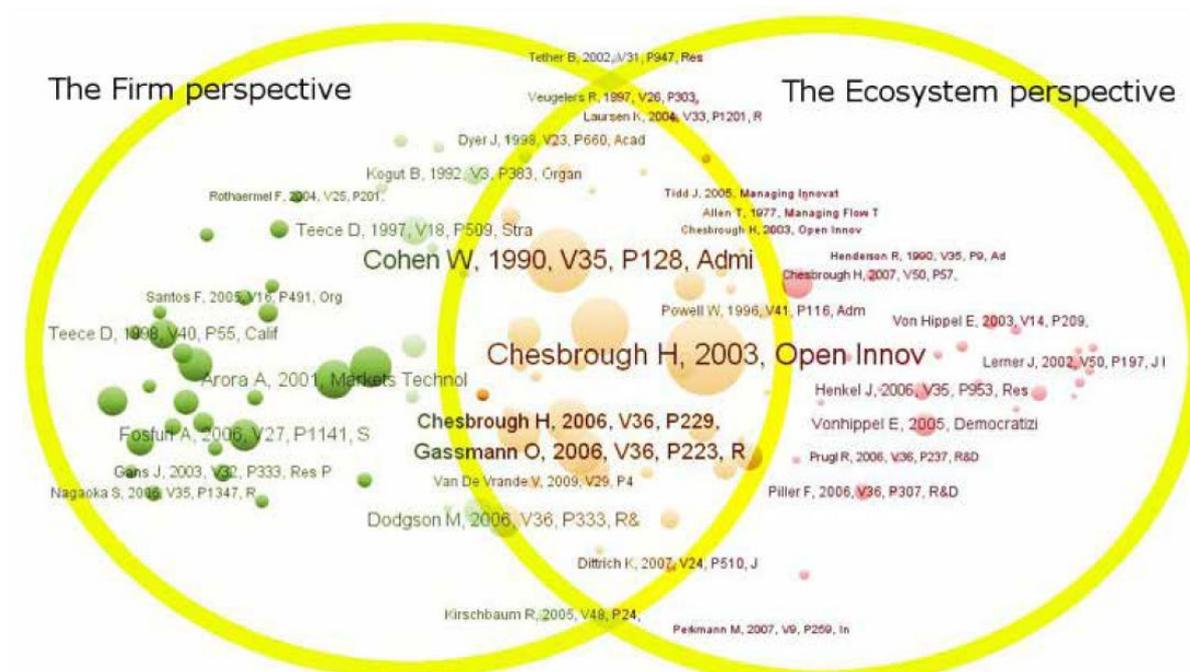


Abbildung 52: Strukturierung der Open Innovation-Literatur (Quelle: Remneland Wikhamn und Wikhamn 2013, S. 175)

1.2.6 Business Model Innovation Frameworks

Schallmo analysierte 2015 zwölf verschiedene Geschäftsmodellansätze und deren Frameworks. Vier davon werden im Folgenden mittels Metamodellen zusammenfassend aufgeführt. Ergänzt werden sie anschliessend durch die Frameworks von Teece (2009), Bieger und Reinhold (2011), Wirtz und Daiser (2018), Geissdoerfer et al. (2017b) sowie Frankenberger et al. (2013, 2021) inkl. der Arbeiten mit Gassmann (St. Galler Business Navigator).

1.2.6.1 Ansatz von Boulton et al. (2000)

Dieser frühe BMI-Ansatz fokussiert die existierenden Vermögensgegenstände (Assets/Werte) eines Unternehmens sowie deren Weiterentwicklung. Die drei Schritte innerhalb des Vorgehensmodells (Identifikation von Werten, Analyse von Möglichkeiten zur Wertsteigerung, Möglichkeiten zur Implementierung des Business Models) sind schlüssig, lassen jedoch Boulton

et al. (2000) zufolge wenig Spielraum für neue Business Models aufgrund der starken Orientierung an den aktuellen Vermögensgegenständen. Boulton et al. (2000, S. 34–35) stellen fünf Vermögenswert-Portfolio-Strategien zur Erhöhung des Wertbeitrages von Geschäftsmodellen vor, die Schallmo (2015, S. 4–7) wie folgt zusammenfasst:

1. Aufbau: Strategie zum Aufbau von Vermögensgegenständen, um neue Wertbeiträge generieren zu können.
2. Erhöhung: Strategie, bei der Investitionen getätigt werden, um bestehende Werte zu erhöhen.
3. Verbindung: Vermögensgegenstände werden neu miteinander kombiniert, um damit den Wertbeitrag zu erhöhen.
4. Umformen: Um andere Funktionen oder neue Bedürfnisse befriedigen zu können, werden bestehende Werte in einer anderen Art und Weise bzw. Form verwendet.
5. Blockieren: Vermögensgegenstände werden so gut ausgeschöpft, dass Wettbewerber sie nur unter hohen Kosten adaptieren können.

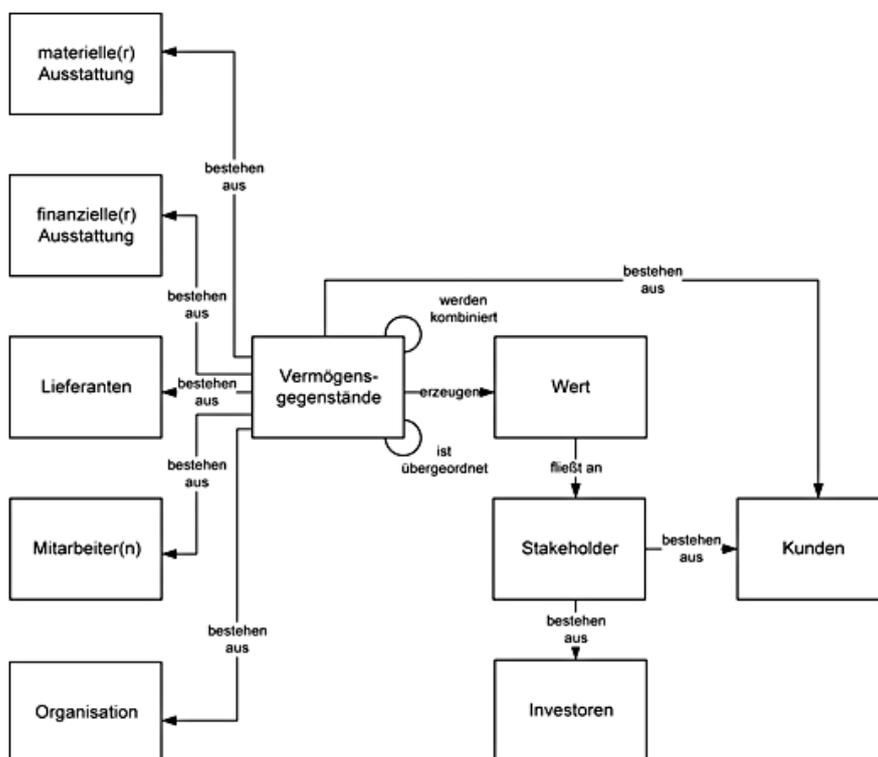


Abbildung 53: Metamodell des Ansatzes von Boulton et al. 2000 (Quelle: Schallmo 2015, S. 5)

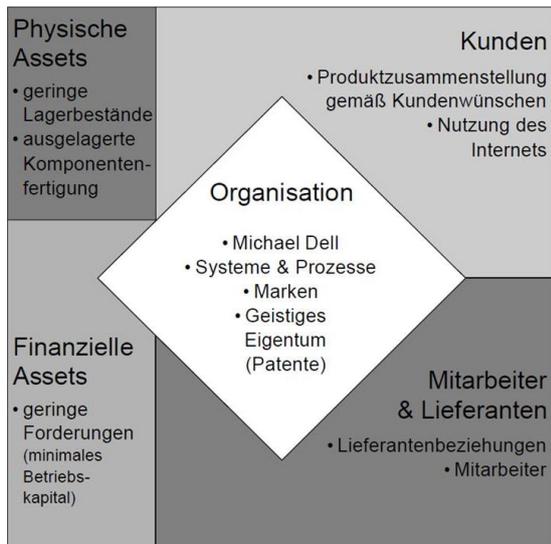


Abbildung 54: Value Imaging anhand des Beispiels DELL (Quelle: Boulton et al. 2001)

1.2.6.2 Ansatz von Hamel (2002)

Hamel stellt 2002 vier Elemente eines Business Models vor: die Kundenschnittstelle, die Hauptstrategie, die strategischen Ressourcen und das Wertenet (Partner, Lieferanten etc.). Der Kundennutzen, die Konfiguration von Aktivitäten und die Unternehmensgrenzen verbinden die vorgenannten Elemente miteinander.

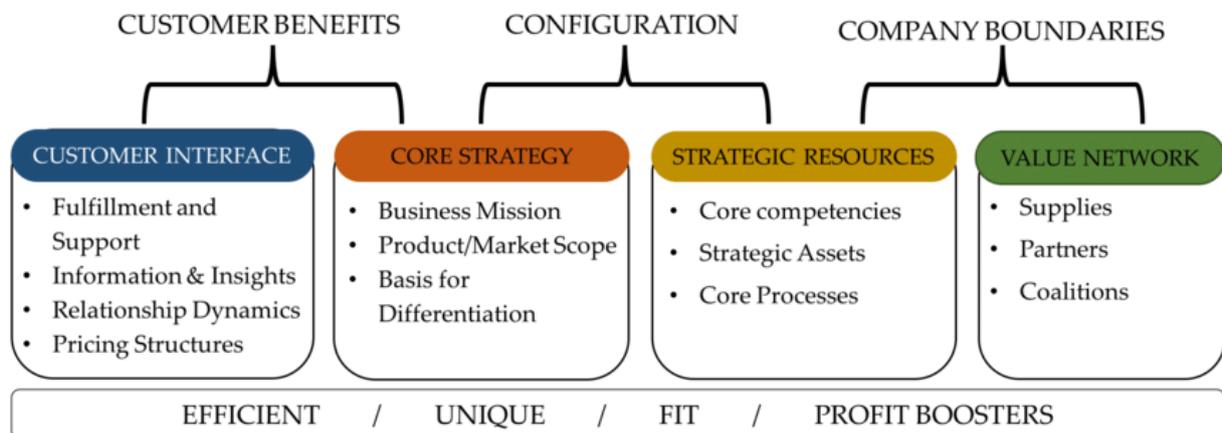


Abbildung 55: Business Model Framework nach Hamel 2002 (Quelle: Nyangon und Byrne 2018, S. 12)

Hamel erläutert die Elemente von Geschäftsmodellen inkl. der Entwicklung der einzelnen Elemente, nicht aber deren Implementierung. Der Ansatz integriert Kundenschnittstellen, Strategie und Mission, Schlüsselressourcen sowie die Netzwerke zu Lieferanten, Partnern und Dritten. Nicht explizit erläutert ist die Geschäftsmodellumwelt; Hamel sieht aber in deren Gestaltung Wachstumschancen.

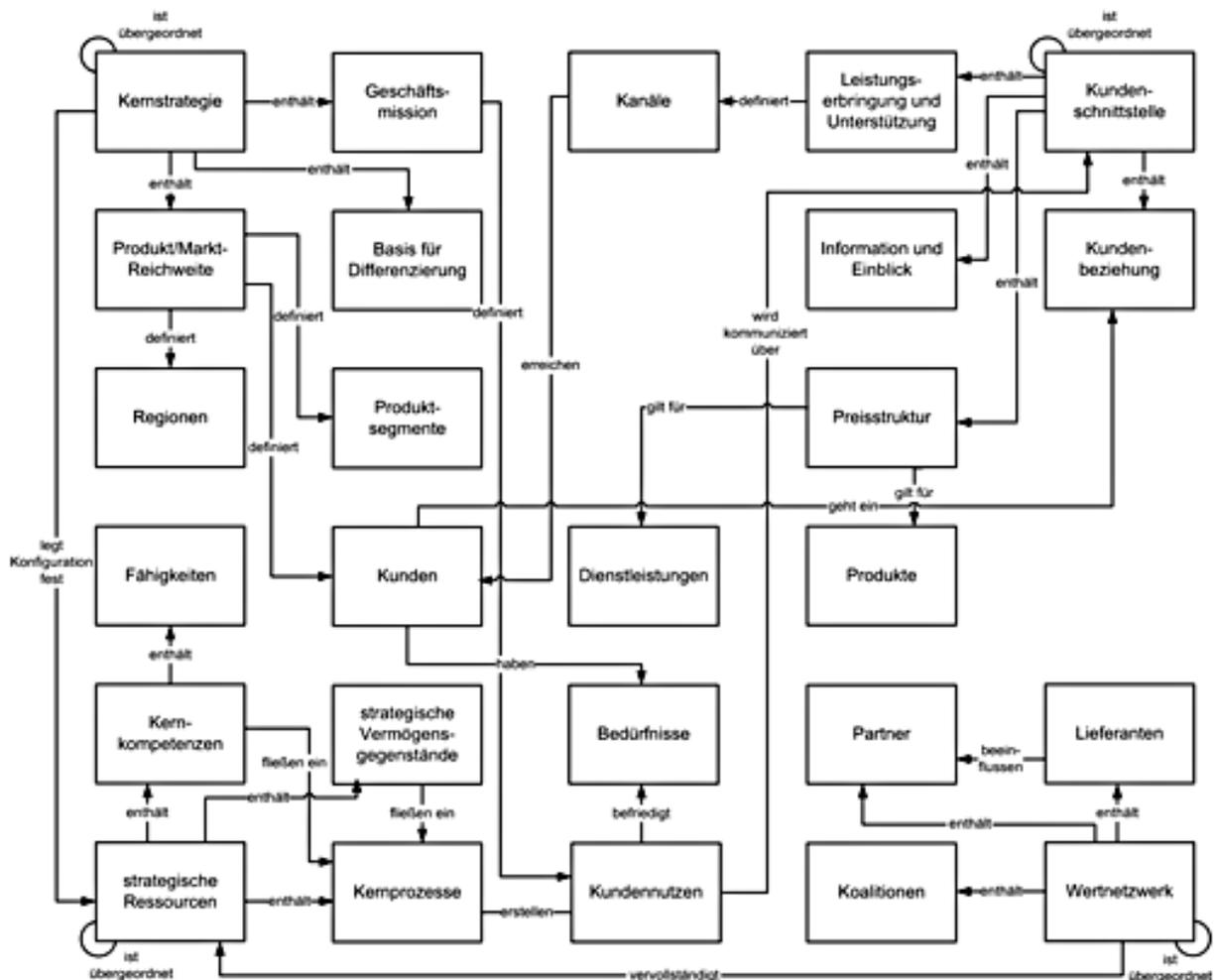


Abbildung 56: Metamodell des Ansatzes von Hamel 2001 (Quelle: Schallmo 2015, S. 11)

Der BMI-Prozess anhand des Frameworks von Hamel erfolgt nach Schallmo (2015, S. 11–13) in acht Schritten:

1. Analyse des Standpunkts: Welche Veränderungen sind erkennbar und was für Opportunitäten ergeben sich daraus? Welches Geschäftsmodell kann diese Veränderungen gewinnbringend nutzen?
2. Ausarbeitung einer Erklärung: Ideen sollen kommuniziert, die Handlungsnotwendigkeit sowie neue Kundenbedürfnisse aufgezeigt werden.
3. Aufbau einer Koalition: Es gilt, interne Interessengruppen von der Umsetzung des neuen Geschäftsmodells zu überzeugen.
4. Festlegung von Zielpersonen und geeigneten Zeitpunkten: Ziel ist die Erkennung interner Entscheidungsträger.

5. Integration: Win-win-Positionen sollen das Vorhaben unterstützen und weitere Interessengruppen integrieren.
6. Übersetzer finden: Begeisterte Mitarbeiter können auf eine andere Art mit Entscheidungsträgern kommunizieren und so dem Vorhaben grösseren Nachdruck verleihen.
7. Früh und oft gewinnen: Bereits kleine Erfolge sind aufzuzeigen, um der Idee eine Erfolgsaura zu verleihen.
8. Abgrenzen, Eindringen und Integrieren: In diesem Schritt wird das Experiment in die Realität umgesetzt.

1.2.6.3 Ansatz von Osterwalder (2004) und Osterwalder et al. (2005)

Osterwalders Geschäftsmodellelemente basieren auf seiner Dissertation (2004). Die anschließende Weiterentwicklung durch Pigneur und Tucci (2005) mündete im bekannten Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur 2010). Ausführlich beschreibt Osterwalder 2004 in seinem Ansatz die BM-Elemente und deren Zusammenhang. Er nimmt dabei eine Unterteilung in Infrastruktur, Produkt, Kunden und Finanzen vor (Schallmo 2015, S. 17–18).

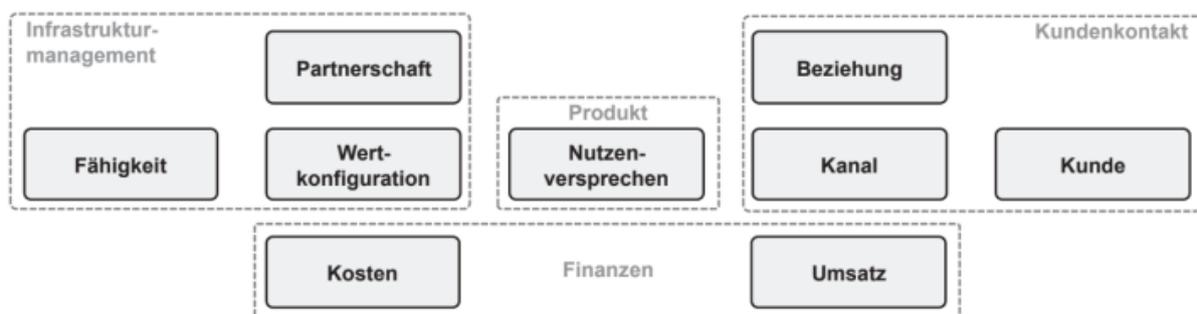


Abbildung 57: Hauptelemente von Geschäftsmodellen nach Osterwalder (Quellen: Schallmo 2015, S. 18, nach Osterwalder 2004, S. 44)

- Fähigkeiten:** Sie dienen zur wiederholten Erzeugung von Werten für Kunden.
- Partnerschaft:** Freiwillige Vereinbarung von zwei oder mehr Unternehmen, um für Kunden Werte zu schaffen.
- Wertkonfiguration:** Aktivitäten und Ressourcen, die nötig sind, um Werte für Kunden zu generieren.
- Nutzenversprechen:** Zusammenfassung aller Produkte und Dienstleistungen in einem Unternehmen, die Kundennutzen versprechen.

- Nutzenversprechen: Umfasst den auf dem geschaffenen Angebot basierenden Kundennutzen.
- Marktsegment: Umfasst alle Kunden, für die das Angebot nützlich ist.
- Wertschöpfungskette: Umfasst die Struktur aller Aktivitäten, die für die Leistungserstellung notwendig sind. Die Position innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst die jeweils erforderlichen Vermögensgegenstände (Assets) innerhalb des Business Models.
- Umsatzmechanismus: Beinhaltet neben dem Umsatz auch die Kostenstruktur und die Profitpotenziale des Angebots. Sie werden durch das Nutzenversprechen sowie die Struktur der Wertschöpfungskette beeinflusst.
- Wertnetzwerk: Besteht aus Kunden, Lieferanten sowie dem Unternehmen selbst.
- Wettbewerbsstrategie: Legt fest, wie die Vorteile gegenüber Wettbewerbern aufgebaut und erhalten werden.

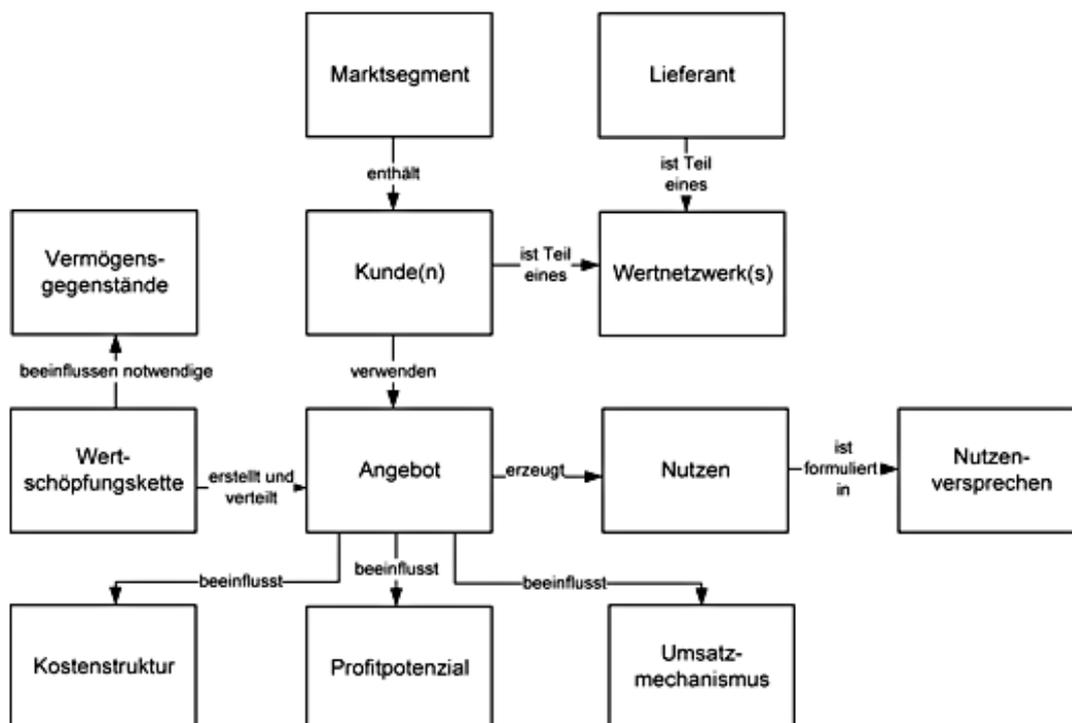


Abbildung 59: Metamodell des Ansatzes von Chesbrough (Quelle: Schallmo 2015, S. 27)

Die Geschäftsmodellanalyse des für Chesbroughs Ansatz zentralen Reifegrades erfolgt anhand eines Analyserasters. Dabei werden sechs Reifegrade (Typen) von Geschäftsmodellen unterschieden:

- Typ 1 ist der tiefste Reifegrad eines Geschäftsmodells: Es ist undifferenziert und nicht artikuliert; und es liegen keine Prozesse zu seiner Steuerung vor. Das Unternehmen agiert hauptsächlich über den Preis und die Verfügbarkeit von Produkten am Markt.
- Bei Geschäftsmodellen des Typs 2 sind Produkte und Dienstleistungen bereits differenzierter. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, unterschiedliche Markt- und Kundensegmente zu bedienen. Es fehlt aber an Ressourcen und Durchhaltevermögen, um die geschaffene Marktposition durch kontinuierliche Innovationen aufrechtzuerhalten.
- Unternehmen des Typs 3 entwickeln segmentspezifische Business Models, um präziser auf die Kunden eingehen zu können. Grössere Märkte können bedient werden, was höhere Profite verspricht. Angreifbar ist das Geschäftsmodell in diesem Entwicklungsstadium durch neue Technologien und Marktveränderungen, die ausserhalb der eigenen Innovationsaktivitäten liegen.
- Typ-4-Geschäftsmodelle zeichnen sich durch ihre Öffnung gegenüber externen Ideen und Technologien aus. Kooperationen ermöglichen es einerseits, verbesserte Kenntnisse über Marktanforderungen zu gewinnen. Andererseits können diese Anforderungen auch erfüllt werden, was Entwicklungskosten und -zeiten reduziert sowie eine Risikoverteilung ermöglicht.
- Haben Lieferanten und Kunden Zugang zum Innovationsprozess des Unternehmens, so spricht Chesbrough von Typ-5-Unternehmen. Diese gewinnen damit Einblick in zukünftige Kundenanforderungen, verstehen die Lieferketten besser und erkennen technische Veränderungen und Kostenreduktionspotenziale. Alternative Vertriebswege und Neukonfigurationen von Geschäftsmodellen werden getestet.
- «Open Innovation» ist mit Typ 6 vollständig erreicht. Hierbei ist das Geschäftsmodell eine adaptierbare Plattform. Eigenes Risikokapital wird eingesetzt, um neue Geschäftsmodelle über Start-ups, Spin-offs oder Joint Ventures zu testen und weiterzuentwickeln. Unternehmen können damit neue Technologien und Geschäftsmodelle ausserhalb des bestehenden Ansatzes kommerzialisieren. Frankenberger et al. (2020) zeigen dies in ihrem 2-S-Kurven-Konzept auf. Mit Hauptkunden und -lieferanten wird das technische wie auch das wirtschaftliche Risiko geteilt (Chesbrough 2007, S. 13–15; Schallmo 2015, S. 25–27).

«There is no way to know today exactly what your company’s future business model will look like. The only way forward is to conduct some experiments, gather the evidence, identify the most promising direction and then run some further experiments» (Chesbrough 2007, S. 17).

1.2.6.5 Framework von Teece (2009, 2018)

Um Veränderungen und Unsicherheiten zu begegnen, die Unternehmen und Geschäftsmodellen innewohnen, entwickelten Teece (2009) und weitere Forschende die Dynamic-Capabilities-Theorie mit dem Ziel, neue Formen von Wettbewerbsvorteilen zu erreichen, um damit die Zukunft von Unternehmen zu sichern (Schiavon et al. 2022). Dynamische Fähigkeiten sind interne wie auch externe Kompetenzen, die es Unternehmen ermöglichen, auf sich schnell verändernde Umweltgegebenheiten zu reagieren bzw. diese zu adaptieren und den Wandel damit proaktiv zu gestalten. Teece unterscheidet drei verschiedene Typen von dynamischen Fähigkeiten, die aufeinander aufbauen: «**Sensing**» beschreibt das Identifizieren, Scannen, Suchen, Filtern und Kreieren von neuen Geschäftschancen. Crowdsourcing ist ein möglicher Weg hierzu (Landau et al. 2016). «**Seizing**» steht für die Mobilisierung interner Ressourcen, um sich den Chancen zu stellen und diese für das Unternehmen zu nutzen. Lean- und Agil-Praktiken unterstützen das Seizing (Hüner 2021, S. 7). «**Transforming**» ist die Fähigkeit, den Wandel zu vollziehen und die vorhandenen Ressourcen und Aktivitäten zielbringend einzusetzen. Der Unternehmenskultur wird dabei ein hoher Stellenwert beigemessen (Teece 2009, Kap. 1).

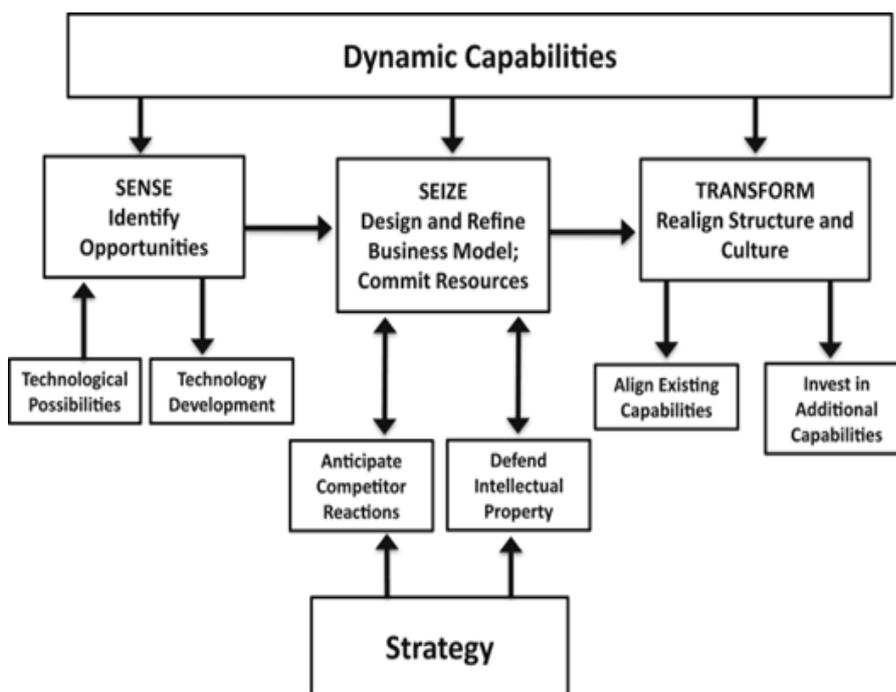


Abbildung 60: Vereinfachtes Schema der Dynamic Capabilities, BM und Strategie (Quelle: Teece 2018, S. 44)

Teece betont 2009, dass Unsicherheiten nicht Risiken entsprechen und diese entsprechend anders angegangen werden müssen. Bei Risiken sind die Folgen bekannt und entsprechende Massnahmen können getroffen werden. Bei Unsicherheiten ist dies anders, was ein differenziertes Vorgehen sowie ein anderes Mindset erfordert. Dynamische Fähigkeiten helfen bei Unsicherheit, indem ein expliziter unternehmerischer (entrepreneurial) Standpunkt eingenommen wird, der chancen- und umsetzungsorientiert ist. Kontinuierliche Innovation und fortlaufendes Lernen erlaubt es Unternehmen, sich schrittweise zu entwickeln. Zudem können Manager eine Ökosystemsichtweise einnehmen, was weg vom Verwalten von internen Fähigkeiten hin zum offenen Orchestrieren von Know-how im Sinne von «Open Innovation» (theoretische Ausführungen, Kap. 2.5) führt.

1.2.6.6 Framework nach Bieger und Reinhold (2011)

Das wertbasierte Framework für Geschäftsmodelle nach Bieger und Reinhold (2011) ist eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodellansatzes von Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr (2002). Es beinhaltet wesentliche Elemente aus Frankenbergers und Gassmanns Ansätzen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9), geht jedoch in Bezug auf die Entwicklung (Innovation) des Geschäftsmodells, die benutzten Distributions- und Kommunikationskanäle sowie die Wertverteilung (Eigner) weiter. Der Ansatz ist universell und dient der «ganzheitlichen und integrierten Beschreibung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens» (Bieger und Reinhold 2011, S. 31).

Das Geschäftsmodell umfasst nach Bieger und Reinhold (2011, S. 31–33) sechs Dimensionen. Die Value Proposition (**Leistungskonzept**) beschreibt die angebotene Leistung eines Unternehmens inkl. des damit verbundenen Nutzenversprechens. Das **Wertschöpfungskonzept** definiert das Wertversprechen gegenüber dem Kunden. Wie wird in Kombination von internen und externen Ressourcen Wert für den Kunden generiert? Im Kontext des Wohnungseinrichtungsmarkts könnte dies das Produktdesign (intern) und die Möbelproduktion (extern) umfassen. Die **Kanäle** beinhalten Distribution und Wertkommunikation. Der Verkaufsaspekt allein würde zu kurz greifen, da die Kanäle gerade in Anbetracht der Customer Journey auch deutlich vor und nach dem Kaufabschluss bespielt werden. Das **Ertragsmodell** beschreibt, wie der Wert, den das Unternehmen für die Kunden schafft, in Form von Erträgen (Umsatz) wieder zurückfließt. Die **Wertverteilung** beschreibt den Rückfluss und die Verteilung der

erwirtschafteten Erträge an die Eigentümer, um eine nachhaltige Finanzierung sicherzustellen. Das **Entwicklungskonzept** beschreibt die Innovationstätigkeit eines Unternehmens. Wie können Werte im Rahmen eines bestehenden Geschäftsmodelles quantitativ sowie auch qualitativ evolutionär, bei veränderten Rahmenbedingungen auch revolutionär, weiterentwickelt werden?

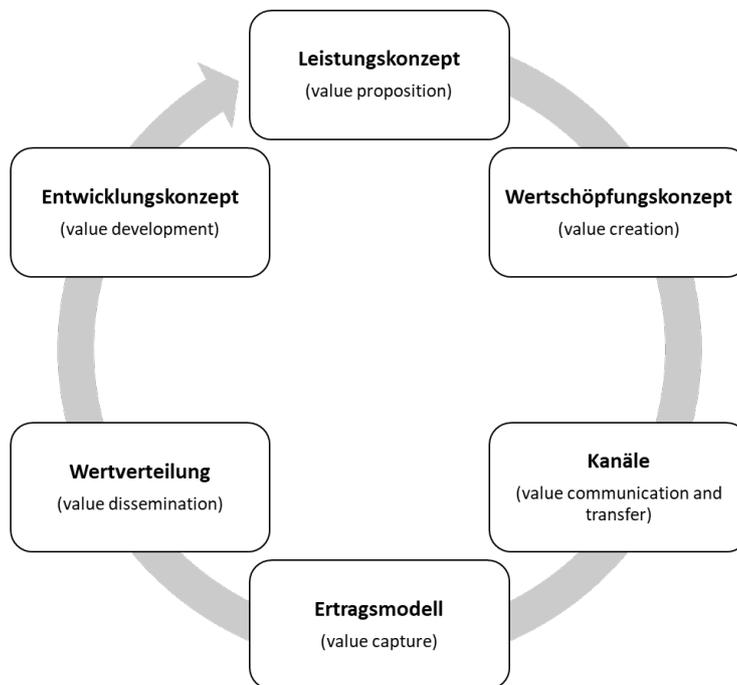


Abbildung 61: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz (Quelle: eigene Darstellung nach Bieger & Reinhold 2011, S. 33)

1.2.6.7 Framework von Wirtz und Daiser (2018)

Wirtz et al. (2016) ordnen die BMI einer prozessualen Struktur (Acht-Stufen-Plan) als Teil des allgemeinen Business-Model-Managementprozesses zu. Dieser unterliegt einem integrativen Ansatz, der aus der Komplexität und Change-Intensität sich verändernder Geschäftsmodelle folgt. Die Geschäftsmodellinnovation ist ein laufender Prozess mit Überwachungs-, Controlling- und Sicherungsroutinen. Aufbauend auf bestehenden BMI-Modellen (z. B. Malhotra 2000 oder Voelpel et al. 2004) lassen sich sechs Aspekte identifizieren, welche die Grundstruktur für das integrierte BMI-Konzept/-Framework nach Wirtz und Daiser (2018, S. 18) bilden: externe BMI-Dimension, interne BMI-Dimension, BMI-Methoden und -Instrumente, Know-how-Verarbeitung und -Anwendung, BMI-Intensität und BMI-Auswirkung.

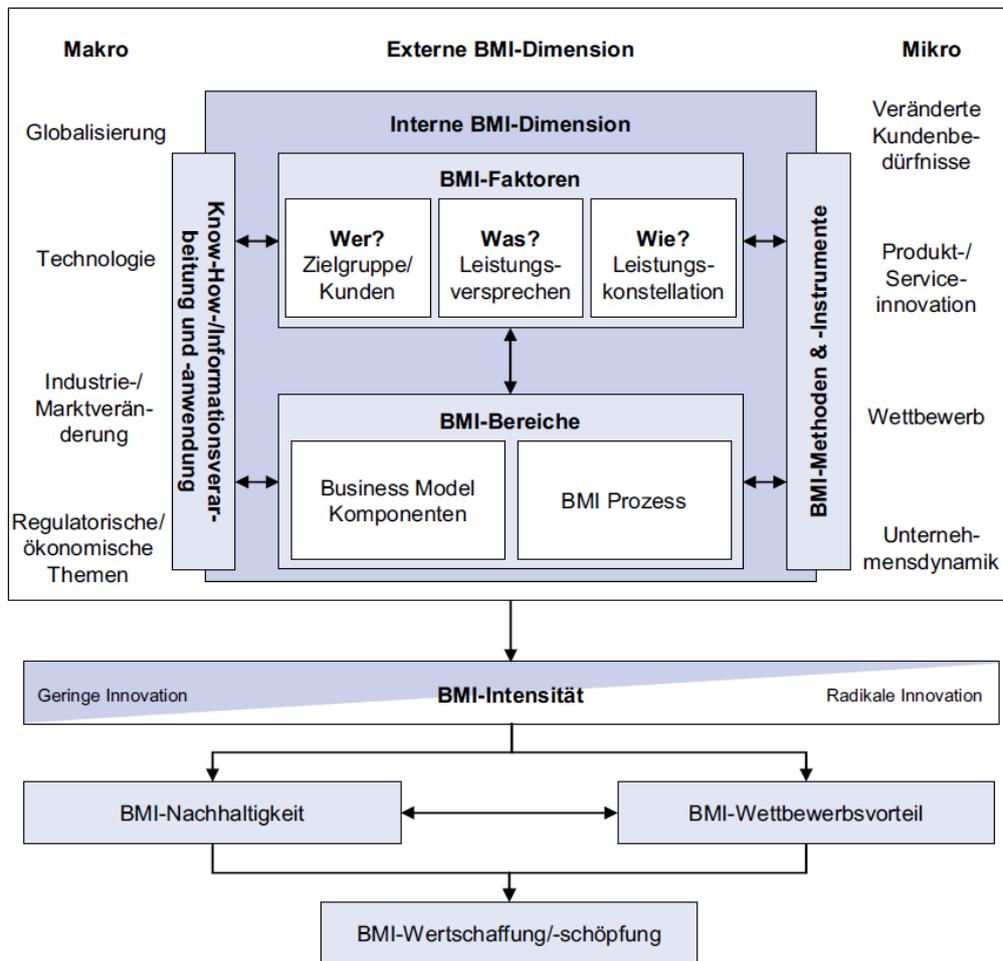


Abbildung 62: Integriertes Business-Model-Innovation-Konzept (Quelle: Wirtz und Daiser 2017, S. 25)

Die externen Faktoren schaffen die Grundlage auf der Mikro- und Makroebene inkl. deren Treiber. Anschliessend werden sie um die internen Geschäftsmodelldimensionen (Leistungsversprechen, Leistungskonstellation und Zielgruppe bzw. Kunden) sowie die entsprechenden Bereiche und Faktoren erweitert und mit den erwarteten BMI-Ergebnissen (z. B. Wettbewerbsvorteil) in ein integriertes Konzept überführt. Nach Wirtz und Daiser (2018, S. 19 und 22) setzt sich ein Business Model aus drei verschiedenen Komponenten zusammen: strategischen Komponenten, Kunden- und Marktkomponenten sowie Wertschöpfungskomponenten. Sie definieren den grundlegenden Charakter der Geschäftsmodellinnovation und legen deren Intensität fest. Diesen Komponenten werden neun Partialmodelle zugewiesen. Dieses umfassende Business-Model-Konzept hat den Anspruch, von der Initialidee über die Umsetzung der BMI bis zum Controlling und zur nachhaltigen Sicherung des Geschäftsmodells Verwendung zu finden (Lammers 2019, S. 18).

Strategie- komponente	Strategiemodell	Ressourcenmodell	Netzwerkmodell
	- Business-Model Mission - Strategische Positionen und Entwicklungspfade - Business-Model Value Proposition	- Kern-/Kompetenzen - Kern-Vermögensgegenstände (Assets)	- Business-Model Netzwerke - Business-Model Partner
	Kunden- & Markt- komponenten	Kundenmodell	Marktangebotsmodell
- Kundenbeziehungen - Zielgruppen - Kanalwahl - Touchpoints (Customer Journey)		- Wettbewerber - Marktstruktur - (Wert-) Angebot, Produkte & Dienstleistungen	- Umsatzströme - Umsatzdifferenzierung
Wertschöpfungs- komponenten		Leistungserstellung	Beschaffungsmodell
	- Produktionsmodell - Wertgenerierung	- Ressourcenbeschaffung - Informationen	- Finanzierungsmodell - Kapitalmodell - Kostenstrukturmodell

Abbildung 63: Partialmodell des integrierten Business Models (Quelle: eigene Darstellung nach Wirtz et al. 2016, S. 9)

Die Elemente des Partialmodells können als Bausteine beschrieben werden, aus denen das Geschäftsmodell als Ganzes hervorgeht. Die einzelnen Elemente stehen dabei in wechselseitiger Abhängigkeit. Eine BMI, die beispielsweise auf neue Kundengruppen abzielt, kann demnach zu Veränderungen des Marktangebots, des Erlösmodells und/oder des Kundenmodells führen.

Der BMI-Prozess erfolgt anhand eines Acht-Stufen-Plans:

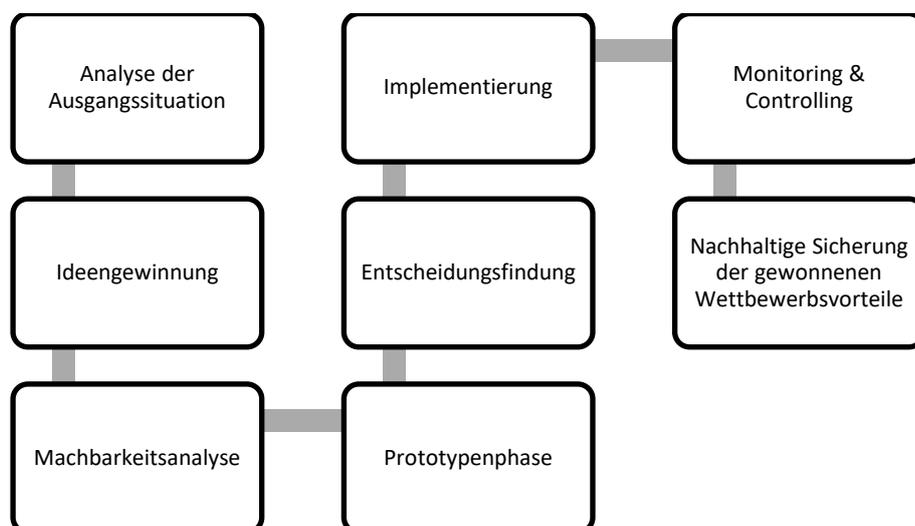
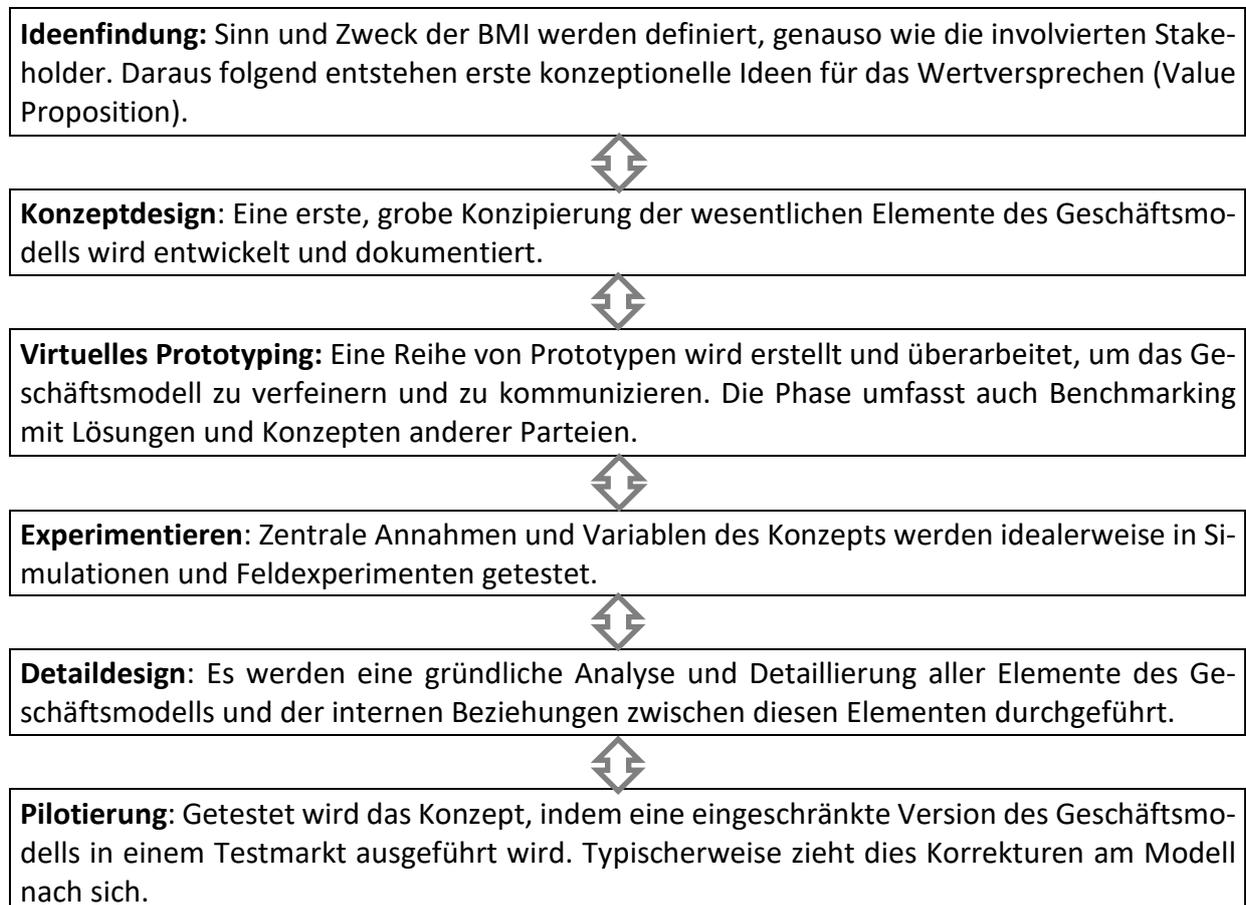


Abbildung 64: BMI-Prozess (Quelle: eigene Darstellung nach Wirtz et al. 2013)

Das Framework von Wirtz und Daiser gibt eine ganzheitliche und umfassende Übersicht über die interagierenden Organisationsbereiche im Rahmen von BMI. Die starke Verflechtung kann indes auch hinderlich sein, gerade in Phasen, in denen verschiedene Geschäftsmodelle getestet werden. Dies kann dazu führen, dass eine (zu) frühe Festlegung auf einzelne Business Models erfolgt oder später verworfene Ansätze zu detailliert ausgearbeitet werden (Lammers 2019, S. 23).

1.2.6.8 Das Cambridge Business Model Innovation Process Framework

Das von Geissdoerfer et al. (2017b) entwickelte Framework ist sowohl deskriptiv, indem es aufzeigt, wie Geschäftsmodelle in der Praxis aussehen, als auch normativ, indem es eine Wegleitung dazu bietet, wie Geschäftsmodelle nachhaltig verändert und die entsprechenden Prozesse ausgeführt werden können. Der BMI-Prozess soll zyklisch oder repetitiv angewandt werden, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Der Ansatz besteht aus acht aufeinanderfolgenden, jedoch iterativ angewandten Schritten, deren Ablauf nicht der genannten Reihenfolge entsprechen muss. In diesem Sinne können die 8 Schritte von der «Ideenfindung» bis zur «Anpassung und Diversifikation» als Bausteine verstanden werden.





Einführung: Das Geschäftsmodell wird über alle verantwortlichen Organisationseinheiten im Zielmarkt ausgerollt.



Anpassung und Diversifikation: Das Geschäftsmodell wird nach den ursprünglichen Plänen und Erwartungen strategisch überarbeitet. Basierend auf dieser Bewertung werden Anpassungen vorgenommen, und je nach Umfang der notwendigen Änderungen kann der Geschäftsmodell-Innovationsprozess als Ganzes oder teilweise wiederholt bzw. pivotiert werden.

Tabelle 11: Übersicht über die 8 Schritte des Cambridge Business Model Innovation Process (Quelle: eigene Darstellung nach Geissdoerfer et al. 2017b, S. 265)

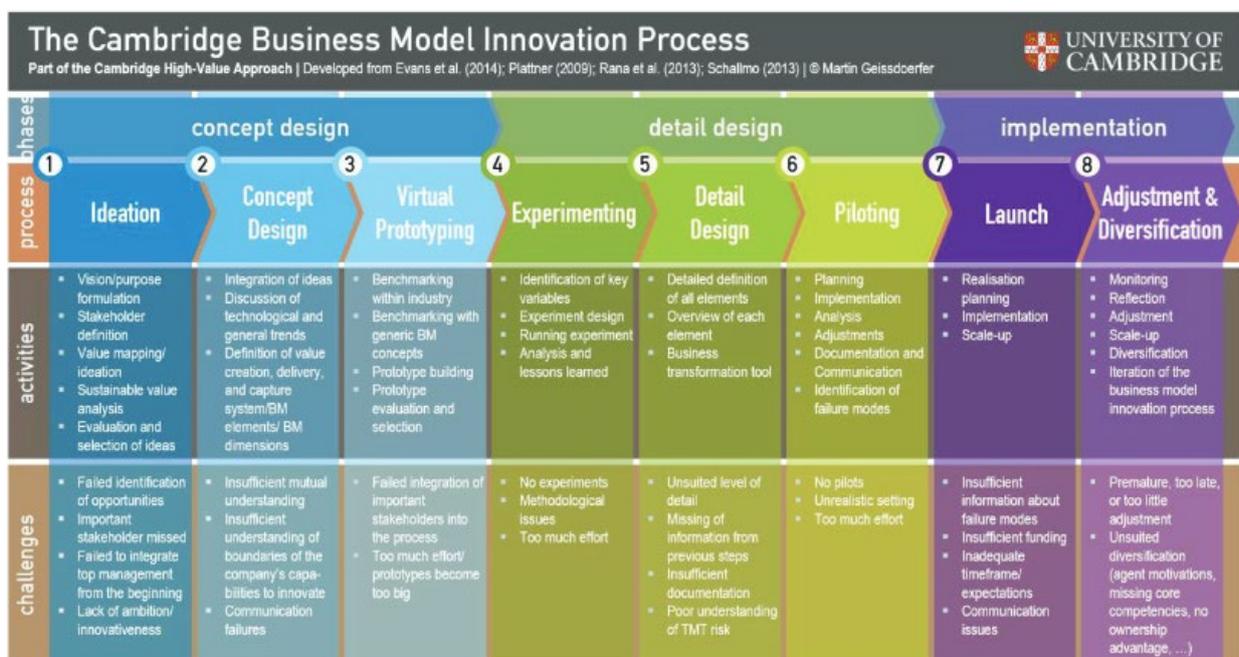


Abbildung 65: Das Cambridge Business Model Innovation Process Framework (Quelle: Geissdoerfer et al. 2017b, S. 266)

1.2.6.9 4I-Framework von Frankenberger et al. (2013)

Basierend auf 14 Case Studies entwickelten Frankenberger et al. 2013 einen prozessualen, generischen 4-Schritte-Plan, nach dem 13 der 14 untersuchten Unternehmen ihr Geschäftsmodell innovierten. Die «**Initiation**» (Initiierung) erfolgt über eine Ökosystemanalyse, die u. a. Partner-, Kunden- sowie Wettbewerbersnetzwerke erforscht – mit dem Ziel, die Bedürfnisse und Veränderungen der einzelnen Akteure im Ökosystem zu verstehen. Sie beeinflussen das Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit und stellen oftmals den Ausgangspunkt für eine Geschäftsmodellanalyse dar. Die anschließend zu analysierenden Veränderungstreiber

können regulatorischer oder technologischer Natur, (Mega-)Trends oder Veränderungen in der Branchenlogik sein. Die Schwierigkeit in der Phase der «**Ideation**» (Ideenfindung, Design) besteht in der Überwindung der bestehenden Geschäfts- bzw. Branchenlogik, der «dominant logic trap» nach Chesbrough und Rosenbloom (2002). Sie steht neuen Ansätzen oftmals genauso im Wege wie die Herausforderung, in neuen Geschäftsmodellen und nicht in Produktinnovationen zu denken. Für die Erstellung und Ausarbeitung eines vollwertigen Geschäftsmodells («**Integration**») im dritten Schritt greifen die Autoren auf das «magische Dreieck» (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4) zurück. In der abschliessenden «**Implementation**» erfolgt die Einführung des neuen Geschäftsmodells. Pilote und Trial-and-Error-Experimente sollen dabei helfen, das Risiko eines Fehlschlages bei der Hauptimplementation zu reduzieren. Zudem gilt es, interne Widerstände zu überwinden. Die vier Phasen erfolgen in der Praxis bis zu einem gewissen Grad linear, sollen aber gleichzeitig eine iterative Natur aufweisen. Hierfür sehen Frankenberger et al. (2013, S. 17) drei Feedbackloops im Modell vor:

1. Über den External Fit müssen Veränderungen im Ökosystem wahrgenommen bzw. neue Technologien und Kundenbedürfnisse erkannt werden.
2. Beim Internal Fit werden interne Ressourcen als Outcome zur Verfügung gestellt, ohne die eine Pivotierung ansteht.
3. Der Feedbackloop in der Implementierung ist durch rein praktische Probleme (Trial and Error) oder interne kulturelle Hindernisse erforderlich.

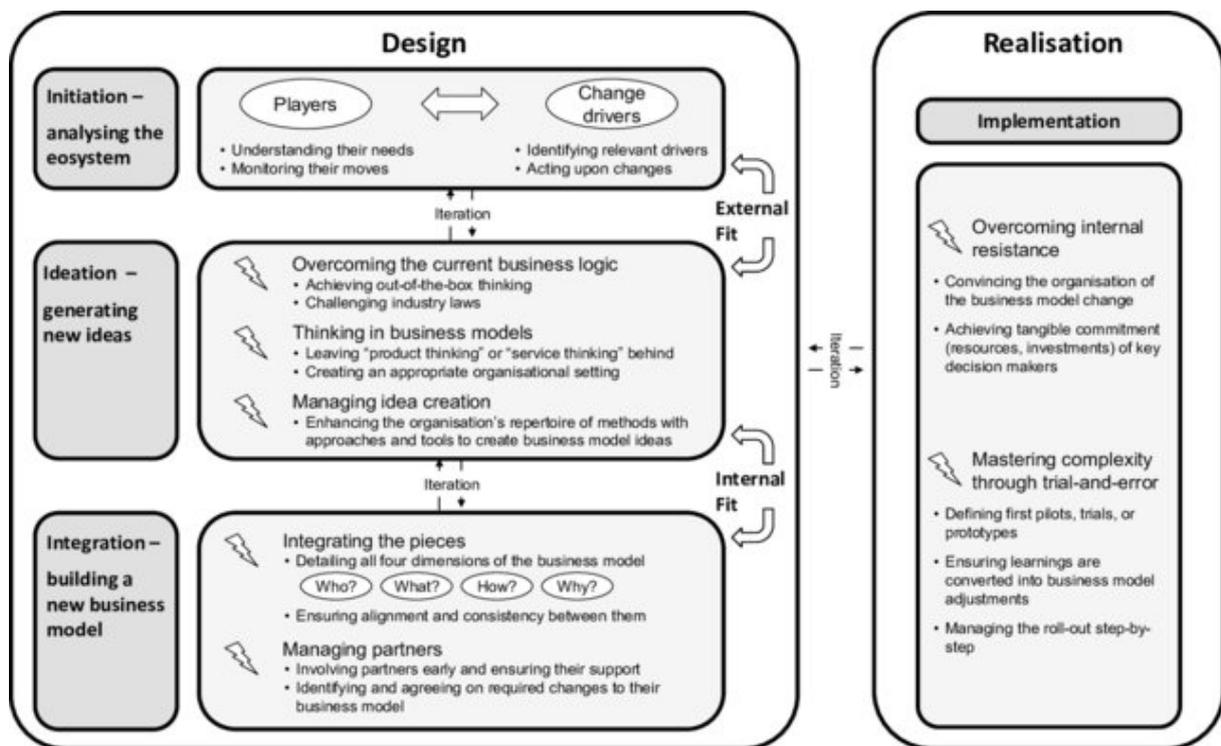


Abbildung 66: 4I-Framework (Quelle: Frankenberger et al. 2013, S. 16)

1.2.6.10 «How-to-Guide»-Framework von Frankenberger et al. (2020, 2021)

Frankenberger et al. knüpfen mit ihren Arbeiten zum «Digital Transformer's Dilemma» an die Erkenntnisse aus dem 4I-Framework sowie den zusammen mit Gassmann und Csik (2017) erarbeiteten St. Galler Business Model Navigator an. Dabei erstellten sie einen für die Praxis relevanten «How-to-Guide». Das entstandene Framework schliesst die 2013 im Rahmen des 4I-Frameworks aufgezeigte Forschungslücke (2013, S. 6).

Massas und Tuccis (2013, S. 424-429) Business Model Rekonfiguration (BMR) hat ebenso Eingang in dieses Konzept gefunden wie bewährte Werkzeuge und Frameworks wie Osterwalders und Pigneurs Business Model Canvas (2010) oder die Blue Ocean Strategy von Kim und Mauborgne (2004). Die digitale Transformation steht im Zentrum der Forschungsarbeit zu diesem Framework, doch darf es als allgemeingültig für vergleichbare Geschäftsmodellinnovationen betrachtet werden. Nebst dem 4I-Ablaufmodell wurden die erforderlichen notwendigen organisatorischen Veränderungen vertieft betrachtet. Unternehmen in ihrer digitalen Transformation brauchen veränderte Organisationsstrukturen. Der Wandel lässt sich nicht in den bestehenden Strukturen und Prozessen bewerkstelligen.

Frankenberger et al. (2020, S. 6–7) zeigen anhand des **2-S-Kurven-Modells**, das auf Tardes «The law of imitation» (1903) zurückgeht, die Notwendigkeit einer (organisatorischen) Trennung von inkrementeller und disruptiver (auch radikaler) Innovation auf, wie dies auch den Entwicklungsmodi des St. Galler Management-Modells zu entnehmen ist (Rüegg-Stürm und Grand 2014). Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der Erhaltung der Profitabilität des Kerngeschäfts und dem gleichzeitigen Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Im Falle der Digitalisierung finden inkrementelle Veränderungen z. B. durch die Digitalisierung bestehender Prozesse in der bestehenden Organisation statt. Diese Projekte führen zu Effizienzsteigerungen und werden aufgrund des notwendigen vertieften Prozesswissens personell oftmals stark intern besetzt (Frankenberger et al. 2021, S. 77–91). Die zukünftigen Wachstumschancen hingegen entspringen nicht der Effizienz, sondern Veränderungen von mindestens zwei Elementen des «magischen Dreiecks» (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4). Forciert wird dies nicht durch günstigere Preise im Kerngeschäft, sondern durch neue Konkurrenten, neue Geschäftsmodelle (z. B. E-Commerce Pure Player) oder neue Industrie- oder Kundentrends (Frankenberger et al. 2021, S. 4–7).

Während die 1. S-Kurve über ein etabliertes Projektmanagement, interne Innovations Labs oder offene Innovations- und Kooperations-Programme mit internen und externen Partnern bewirtschaftet wird, braucht es für Initiativen auf der 2. S-Kurve interne oder externe Ausgründungen in Form von (Corporate) Ventures oder Start-ups. Spezielle Competence Centers können die Kontrolle hierüber ausüben (Frankenberger et al. 2021, S. 87–97). Mit steigendem Reifegrad wandert die Verantwortung zurück in die Geschäftseinheit, und das Competence Center wird zum Support Center. Damit wird eine Überführung in das (neue) Kerngeschäft ermöglicht, sollte diese Initiative nicht verselbständigt werden. Die Gefahren hierbei sind insbesondere personeller und organisatorischer Art. Teamzusammensetzungen und Zuständigkeiten ändern sich und wandern weg vom disruptiv ausgerichteten 2.-S-Kurve-Team zum Kerngeschäft, was nach Frankenberger et al. das Momentum zerschlagen und die Dynamik negativ beeinflussen kann. Führungskräfte müssen spezifisch für die jeweilige S-Kurve gesucht bzw. ausgebildet werden, das gilt aber auch für die Mitarbeiter (Frankenberger et al. 2021, S. 100–123). Manager von Traditionsunternehmen tendieren aus einer Sichtweise der 1. S-Kurve dazu, Initiativen der 2. S-Kurve eine Nebenrolle in Bezug auf Budget und Managementattention zuzuweisen (Frankenberger et al. 2021, S. 198–226).

Auch die fehlende technische Entwicklung, Innovation und Integration sowie verzögerte Weiterentwicklungszyklen (z. B. aufgrund bestehender Release-Zyklen) gefährden neue Geschäftsmodelle. Der Ausbau des technologischen Know-hows unter Einbezug von internen und externen Spezialisten wird empfohlen (Frankenberger et al. 2021, S. 123–156). Andererseits müssen disruptiv agierende Teams sich in Skalierungsphasen bewähren und sich konsequent und effizient durchgeführten Prozessen auch unterwerfen können (2021, S. 6-7 und S. 182–184). Inkrementelle, insbesondere aber auch disruptive Innovationen werden durch eine kulturelle Transformation begünstigt, die mehr Agilität, einen grösseren Risiko-Appetit und mehr Inklusion, aber auch neue Arbeitsformen beinhaltet (Frankenberger et al. 2021, S. 386). Etablierte Unternehmenswerte sind dabei ausdrücklich auszunehmen (Frankenberger et al. 2021, S. 315–316).

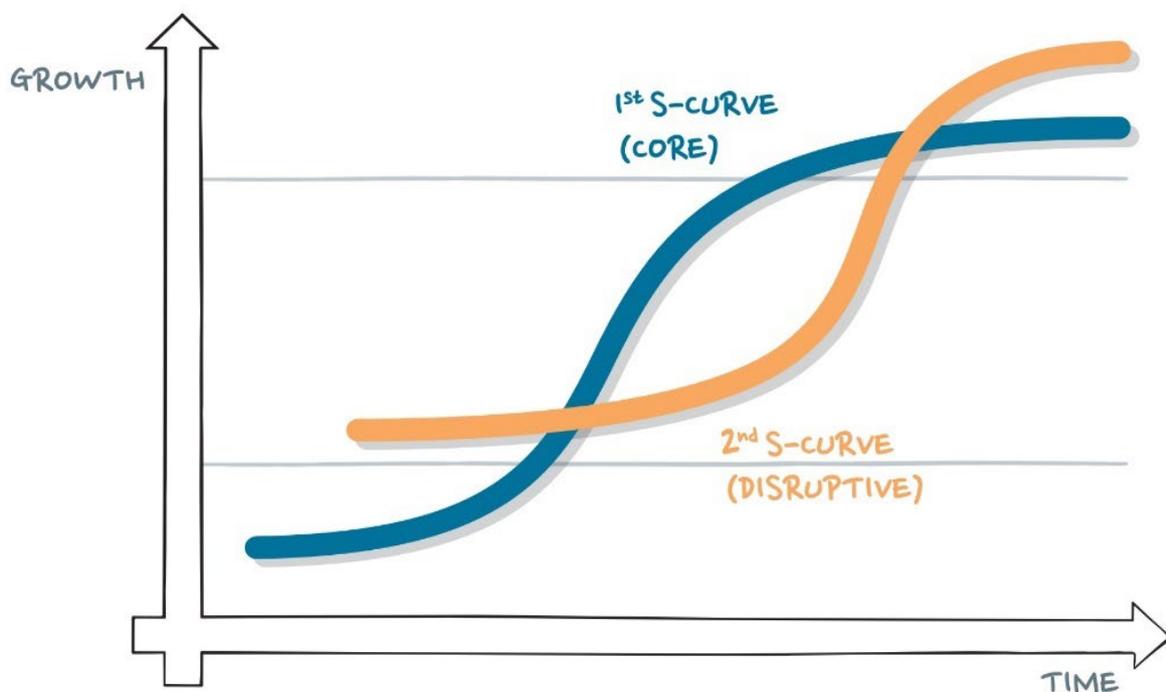


Abbildung 67: 2-S-Kurven-Konzept, zurückgehend auf Gabriel Tarde, 1903 (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 7)

Das gleichzeitige Bewirtschaften von zwei Geschäftsmodellen nennen Frankenberger et al. den «dualen Geschäftsansatz». «[Dies] ist die einzige Chance für Unternehmen, die Industrie zu revolutionieren, bevor sie selbst zum Opfer einer Revolution werden» (Frankenberger et al. 2021, S. 20). Der Austausch zwischen Stammgeschäft und disruptiven Initiativen soll über Anreizsysteme, Zusammenarbeit und Austausch aktiv gefördert werden, um die gegenseitige

Akzeptanz zu fördern und einen kontinuierlichen Kulturwandel, insbesondere auf tieferer operativer Stufe, zu unterstützen (2021, S. 316).

Frankenberger et al. (Frankenberger et al. 2020, S. 355–361) entwerfen ausgehend davon ein vierstufiges Framework, das nach «Warum», «Wie», «Was» und «Wo» unterteilt ist:

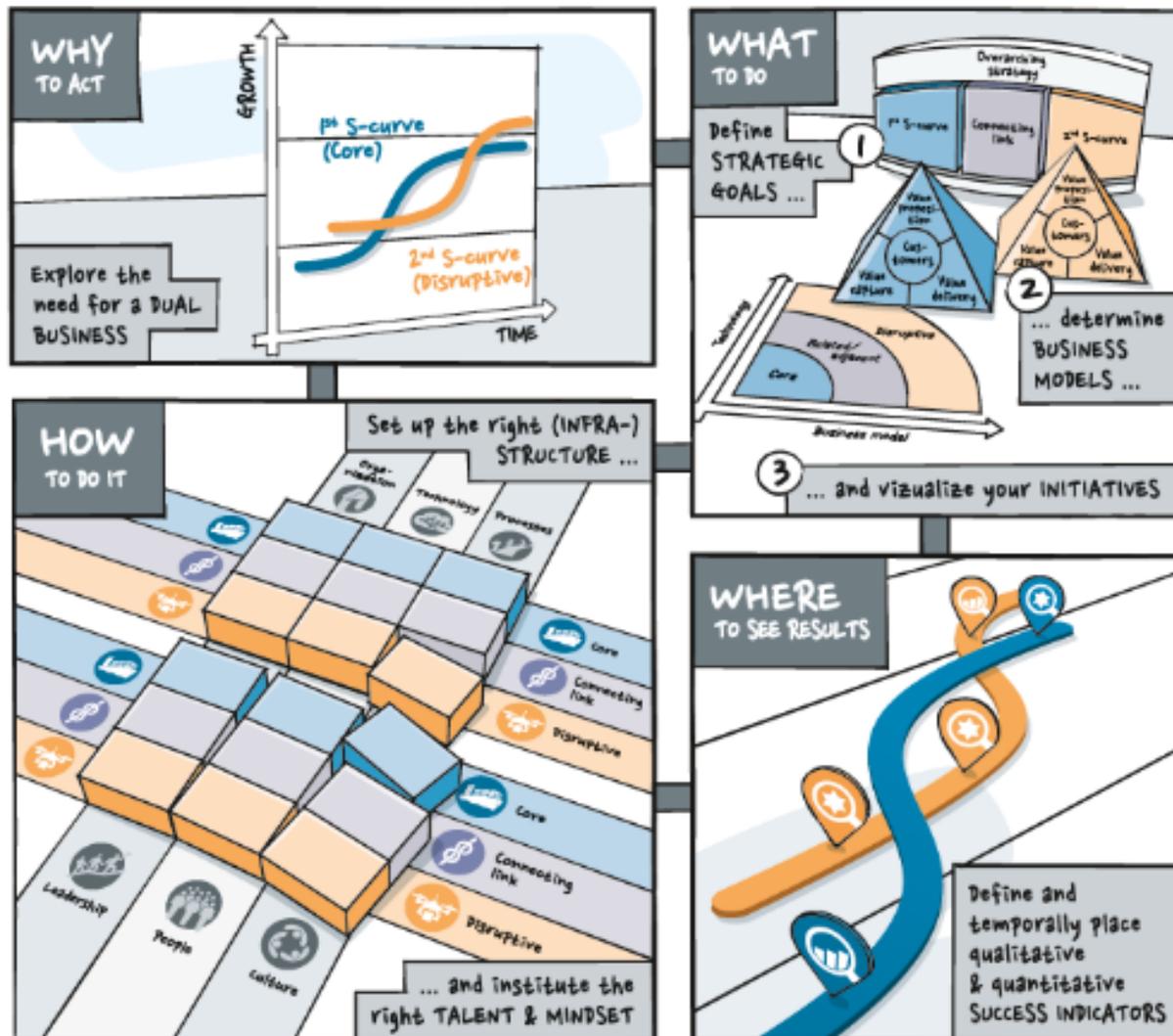


Abbildung 68: Das «Digital Transformer's Dilemma» Framework, adaptiert von Gassmann, Frankenberger & Csik (2014) und dem 2-S-Kurven-Konzept (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 17)

«**Warum**» zeigt auf, warum Wandel nötig und hierfür ein dualer Geschäftsansatz geeignet ist. Ebenso wird deutlich, warum viele Unternehmen damit gescheitert sind, rechtzeitig zu handeln und es richtig anzugehen (Frankenberger et al. 2021, S. xxix). Nach einer in der «Harvard Business Review» zitierten McKinsey-Studie scheitern 83 % aller diesbezüglichen Transformationsprozesse (Frankenberger et al. 2019).

«**Was**» zu tun ist, beschreibt, wie eine umfassende Strategie entwickelt werden kann, zum einen für das Kerngeschäft, zum anderen für neue, disruptive Geschäfte, und es verweist auf den Plan, wie beides zusammengebracht werden kann (Frankenberger et al. 2021, S. xxx).

Der ausführlichste Teil des Frameworks ist der Umsetzungsteil «**Wie**». Dabei werden die sechs folgenden Bereiche als notwendig angesehen:

- **Organisation:** Die zielführende Organisationsform hängt vom digitalen Reifegrad des Kerngeschäfts ab. Eigenständigen Geschäftseinheiten eignen sich in einer ersten Phase am besten für die Umsetzung der digitalen Transformationsbemühungen. Die Unabhängigkeit einer Ausgliederung ermöglicht es ihr, frei zu agieren und nicht durch das Tagesgeschäft eingeschränkt zu werden. Mit zunehmender digitaler Reife sollte zu einem Design übergegangen werden, bei dem digitale Bemühungen immer mehr im Gesamtunternehmen verankert sind. Wichtig ist die organisatorische Extravertiertheit. Sie bietet Zugang zu einem grösseren Ökosystem von Akteuren, die dabei helfen, neue Impulse insbesondere mit Blick auf das Wertversprechen einzubringen (Frankenberger et al. 2021; Frankenberger et al. 2019).
- **Technologie:** Es gilt, mit einer klugen Kombination der richtigen (digitalen) Technologien das entsprechende Business Model zu innovieren. Hierfür müssen die neusten Trends bekannt sein, und es muss mit internen und externen Experten durchgesprochen werden, ob sie im Rahmen eines veränderten Geschäftsmodells relevant sind. Im Weiteren wirft die zunehmende Bedeutung von Technologie die Frage auf, wie sie sich auf die traditionelle Rolle der IT- und Forschungsabteilung auswirkt und welche Anpassungen erforderlich sind. Der Kampf mit veralteten IT-Architekturen und -Prozessen ist zudem eine vielgesehene Herausforderung, die kapitalintensive Investitionen mit sich bringen kann, denn flexible, cloudbasierte und serviceorientierte Architekturen führen zu grossen Vorteilen im Rahmen von BMI. Sind die genannten Fragen geklärt, geht es schliesslich um das Design neuer Entwicklungsprozesse, also darum, wie diese aussehen müssen, um Kundenerwartungen schneller zu erfüllen (Frankenberger et al. 2021, S. 123-125).
- **Prozesse:** Empfohlen wird ein Stage-Gate-Entwicklungsverfahren (Frankenberger et al. 2021, S. 168), gepaart mit erprobten Verfahrensweisen aus der Start-up-Szene (Frankenberger et al. 2021, S. xxxii), beispielsweise mit dem Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur 2011) oder dem Lean-Start-up-Vorgehen (Maurya 2013).

- **Führungskräfte:** Die Anforderungen an die Führung unterscheiden sich auf der 1. und 2. S-Kurve grundsätzlich. Die Pflege der Koexistenz dieser unterschiedlichen Führungsstile im Unternehmen ist wichtig (Frankenberger et al. 2021, S. xxxii). Während Führungskräfte der 1. S-Kurve sich durch tiefe Fehlerquoten, akribisches Arbeiten, Effizienzsteigerungen und integratives, bewahrendes Verhalten auszeichnen, müssen jene der 2. S-Kurve mehr Risikobereitschaft aufweisen und andere befähigen, ermächtigen und zur Verantwortungsübernahme motivieren können. Sie müssen Mut und Lust daran finden, neue Wege zu beschreiten. Die Top-Level-Manager wiederum müssen die Fähigkeit aufbringen, Verbindungsglied zwischen den zwei Führungstypen zu sein (Frankenberger et al. 2021, S. 197–233; Frankenberger et al. 2019).
- **Mitarbeiter:** Genauso wie bei den Führungskräften ist auch bei ihnen nach den 1.- und 2.-S-Kurve-Fähigkeiten zu unterscheiden. Gerade die Mitarbeiter der 1. S-Kurve dürfen im Laufe der Transformation nicht auf der Strecke bleiben. Ihre Weiterbildung ist daher genauso wichtig wie die Einstellung neuer Teammitglieder mit 2.-S-Kurve-Fähigkeiten (Frankenberger et al. 2021, S. 237–277).
- **Kultur** wird als Überzeugung und Verhaltensweise definiert, wie Mitglieder eines Unternehmens interagieren. Es stellt sich dann die Frage, wie neue notwendige Überzeugungen und Verhaltensweisen gefördert werden können, die für die digitale Transformation nötig sind, und dies stets in Einklang mit Mission, Vision und den Werten des Unternehmens (Frankenberger et al. 2021, S. xxxii).

Der abschliessende Teil «**Wo**» setzt sich mit der Erfolgsbeurteilung der digitalen Transformation auseinander. KPIs müssen den 2 S-Kurven sowie der Strategie angepasst werden, zumindest bis die 2. S-Kurve kommerzialisiert wird. KPIs der 2. S-Kurve sollen sich dabei an den Entwicklungsschritten der 4I aus Frankenberger et al. (2013; siehe theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9) ausrichten, und zwar sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht (Frankenberger et al. 2021, S. xxxiii; Frankenberger et al. 2020, S. 307).

1.2.7 Agilität in der Organisationsentwicklung

Die unternehmensorganisatorische Fähigkeit, interne und externe Veränderungen rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein und als Organisation ständig zu lernen sowie dieses Wissen mit allen relevanten Personen zu teilen, wird in der Forschung auch unter dem Thema «Agilität» untersucht (Weber et al. 2021b, S. 30). Agilität wird als ein

essenzieller Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit angesehen (Goldman et al. 1996, S. 4). Unter dem Begriff wird die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen (Weber et al. 2021b, S. 30–31; Förster und Wendler 2012, S. 9). Agilität in der Arbeitsweise und Organisationsentwicklung ist nicht zu verwechseln mit agiler Entwicklung als Instrument zur Optimierung von Entwicklungsprozessen wie beispielsweise «Scrum» (Frankenberger et al. 2021, S. 161 und 299). Sie wird explizit als eine Umsetzungsfähigkeit bezeichnet: «The ability to manage and apply knowledge effectively» (Dove und Palmer 2004, S. 7). Oestereich und Schröder (2019, S. 46) betonen die Ergebnisoffenheit dieses Anpassungsprozesses. Agilität in der Organisationsentwicklung wird nach Krieg (2019, S. 255–256) als ganzheitlicher Ansatz verstanden, bei dem sich Management, Produkte, Prozesse und Organisation im Rahmen einer gemeinsamen Kultur anpassen.

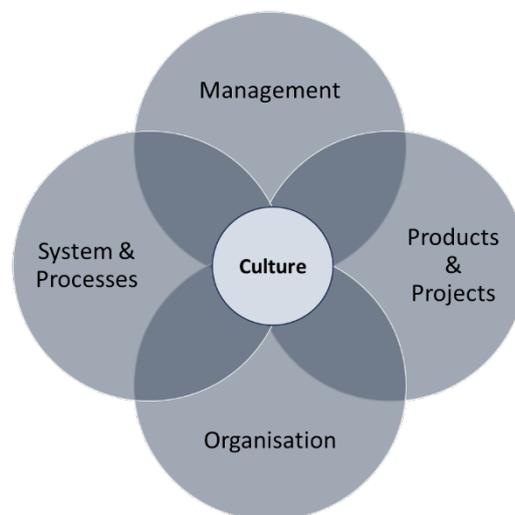


Abbildung 69: Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation (Quelle: eigene Darstellung nach Krieg 2019, S. 256)

1.2.8 Zusammenfassung zum Stand der Forschung

Die qualitative Entwicklung im Schweizer Markt spiegelt sich im Aufstieg der Pure Onliner in der Schweiz wider. Beliani, Galaxus, Home 24 sowie Tylko betreiben wachsende Geschäftsmodelle; und Marktführerin IKEA weist bereits 26 % (2023) Onlineanteil aus (theoretischer Teil, Kap. 1.2.1). Diese Entwicklung geht auf den relevantesten Megatrend zurück: die Digitalisierung. Im Rahmen einer über die letzten vier Jahre zweimal durchgeführten Relevanzanalyse konnten die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit als die mit Abstand relevantesten Megatrends für den Möbelhandel identifiziert werden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1). Im Möbelhandel zeigt sich die Digitalisierung nebst dem E-Commerce in Visualisierungstechnologien

wie VR oder AR sowie in der Prozessoptimierung. KI und 3D-Druck kommen erst vereinzelt zur Anwendung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2). Die Nachhaltigkeit stellt nach wie vor eine Nische in der Möbelbranche dar und verfügt über viel Profilierungspotenzial, denn seitens der Konsumenten bestehen eine hohe Wertschätzung und eine leicht erhöhte Zahlungsbereitschaft hinsichtlich nachhaltig produzierter Möbel (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3).

Die Customer Journey zeigt exemplarisch den Kaufprozess sowie die vor- und nachgelagerten Phasen dar. Sie gilt heute kaum mehr als linearer Prozess, da aufgrund der vielfältigen Inputs von Beteiligten oft von neuem inspiriert, bewertet, gekauft und allenfalls auch storniert wird. Zusammenfassend ist die Customer Journey deutlich digitaler und individueller geworden, was bewährte Modelle wie ROPO in Frage stellen, denn die Kanalwechsel finden äusserst häufig statt (Abbildung 47). Ein Kanalwechsel erfolgt insbesondere dann, wenn kaufrelevante Informationen fehlen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3).

Business Models (Geschäftsmodelle) haben sich in drei verschiedenen Forschungsströmungen entwickelt: der technologiegetriebenen, der unternehmensstrategischen und der organisatorischen Strömung. BM zeigen u. a. die Struktur, die Steuerung der Transaktionen, die Wertgenerierung sowie deren Kombination auf, im Rahmen des jeweiligen Ökosystems. Osterwalders und Pigneurs «Business Model Canvas» (2011) oder der St. Galler Business Model Navigator (Gassmann et al. 2017) sind bekannte Modelle hierzu (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4).

BMI ist je nach Definition die Veränderung / Erneuerung von einem Element oder mehreren Elementen des BM und verspricht höhere Rückflüsse als Produkt- oder Prozessinnovationen (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.5). BMI ist jedoch ein anspruchsvoller Prozess, der infolgedessen nicht unumstritten ist. Die Erfolge radikaler oder disruptiver Geschäftsmodellinnovationen versprechen jahrelang anhaltende Wettbewerbsvorteile (theoretischer Teil, Kap. 1.2.5).

Zur Umsetzung von BMI bieten sich diverse Ansätze an, von denen 9 im Kapitel 1.2.6 (theoretischer Teil) vorgestellt werden. Besonders zu erwähnen gilt es den wertbasierten Ansatz von Bieger & Reinhold (2021) sowie die auf sich aufbauenden Frameworks von Frankenberger et al. (2013), Gassmann et al. (2017) und den How-to-Guide von Frankenberger et al. (2020), welcher in vorliegender Dissertation im Gestaltungsteil (Kap. 2.1) zur partiellen Anwendung kommt.

1.3 Forschungslücke

1.3.1 Herleitung

Die Forschungslücken leiten sich aus der Problemstellung / dem Phänomen (Einleitungsteil, Kap. 2) sowie den entsprechenden Themenfeldern auf der einen Seite sowie dem Stand der Forschung (theoretischer Teil, Kap. 1) auf der anderen Seite ab.

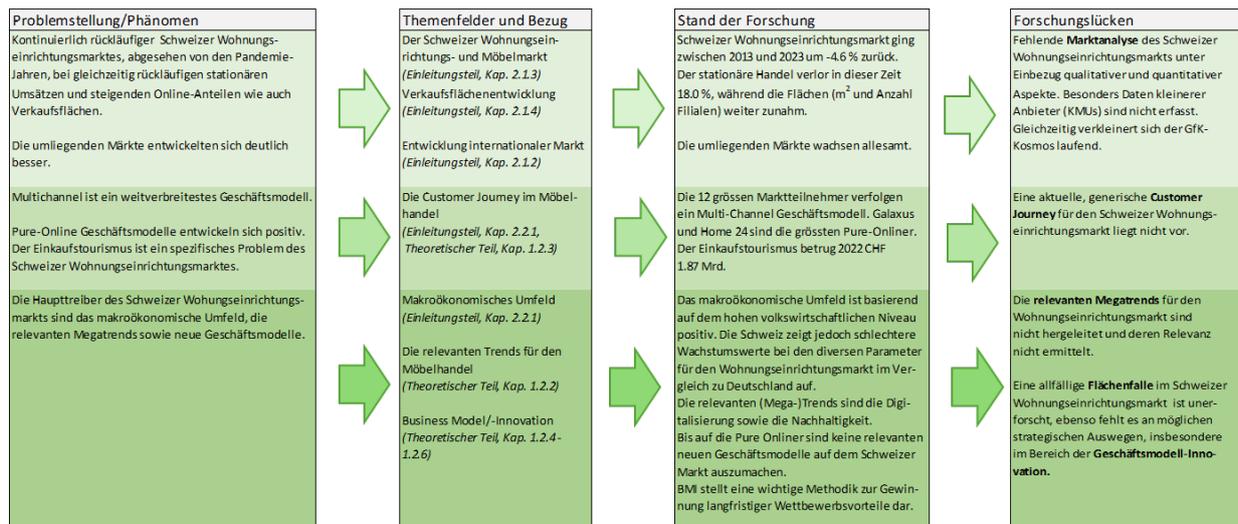


Abbildung 70: Herleitung der Forschungslücken (Quelle: eigene Darstellung)

Die Problemstellung weist auf die kontinuierlich rückläufige Umsatzentwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt hin, wobei die stationären Umsätze im Besonderen unter Druck sind, wohingegen die Onlineanteile stark wachsen. Auch entwickeln sich die umliegenden Märkte in Europa deutlich besser. Ein weit verbreitetes Geschäftsmodell in der Schweiz ist das Multichanneling. Nebst dem traditionellen stationären Möbelhandel betreiben dabei die Händler E-Commerce-Shops. Die Datenverfügbarkeit online-offline für Kunden sowie auch für Unternehmen ist jedoch nicht durchgängig vorhanden. Positiv entwickeln sich im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt die Pure Onliner. Ob Multi- und Omnichanneling im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt Wettbewerbsvorteile mit sich bringen, ist nicht geklärt. Als Haupttreiber des Marktes konnten das makroökonomische Umfeld, Megatrends sowie neue Geschäftsmodelle ausgemacht werden.

Die Forschung, insbesondere Marktforschungsunternehmen, vermögen die **Marktentwicklung** zu quantifizieren, sei es in Bezug auf die Umsatz- als auch die Verkaufsflächenentwicklung. Diese Daten gehen hauptsächlich auf das GfK Universum zurück, welches weniger als die

Hälfte des Marktes abdeckt und kleinere Formate vernachlässigt (GfK Switzerland AG 2021b, S. 3). In Bezug auf die umliegenden Märkte gilt es, den Einkaufstourismus zu erwähnen. Die CHF 1.87 Mrd. (2022), welche die Schweizer im Ausland beim Einkaufen ausgeben, sind in Anbetracht der Grösse des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts von CHF 5.48 (2022) signifikant (Rudolph et al. 2022). Zur qualitativen Marktentwicklung besteht wenig einschlägige Literatur, welche Bezug zur Problemstellung hat. **Makroökonomisch** ist festzuhalten, dass die Entwicklung der relevanten Parameter schlechter verläuft als in Deutschland, die einzelnen Werte in der Schweiz jedoch mehrheitlich auf einem deutlich höheren Niveau liegen (Tabelle 5).

Megatrends sind die wesentlichen Treiber des Wandels (Schleicher 2020, S. 1). Welche für den Wohnungseinrichtungsmarkt relevant sind, ist jedoch unerforscht. Eine entsprechende Relevanzanalyse für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, die auf den einschlägigen Publikationen in Europa und Nordamerika basiert, steht noch aus und bildet so ein Forschungsdesiderat.

Megatrends beeinflussen das Kundenverhalten und die Customer Experience, was im theoretischen Konstrukt der **Customer Journey** dargestellt werden kann (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3). Der grundlegende Prozess der Kaufentscheidung ist Klaus (2015, S. 5) zufolge gut erforscht. Eine aktuelle, generische Customer Journey für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unter Berücksichtigung der relevanten Megatrends auf Basis theoretischer und empirischer Erkenntnisse existiert nur partiell. Aemmer et al. (2021, S. 382–383) untersuchten die Customer Journey im Möbelhandel in Anbetracht der Auswirkungen der digitalen Transformation unter Fokussierung auf die Kaufentscheidungsphase. Rudolphs und Webers (2015) Studie kann in Anbetracht des rasanten digital getriebenen Wandels nicht mehr als aktuell angesehen werden.

Die Existenz einer möglichen **Flächenfalle** im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ist unerforscht. Dies gilt in der Folge auch für mögliche strategische Auswege und den Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile jenseits arrivierter Geschäftsmodelle. Ob und wie **Geschäftsmodellinnovationen** als mögliches Mittel zur Bewältigung der Flächenfalle eingesetzt werden, hat die Forschung bislang nicht geklärt.

1.3.2 Die vier Forschungslücken

Zusammengefasst lassen sich vier konkrete Forschungslücken definieren:

1. Es fehlt eine aktuelle Marktanalyse über den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unter Einbezug quantitativer sowie auch qualitativer Aspekte.
2. Eine Megatrend-Relevanzanalyse für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, basierend auf einschlägigen Publikationen, fehlt.
3. Es besteht keine aktuelle, generische Darstellung der gesamten Customer Journey für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, ausgehend von den aktuellen Megatrends.
4. Existenz und Folgen einer möglichen Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sind unerforscht. Auch fehlen mögliche strategische Auswege aus der Flächenfalle.

1.4 Theoriegeleitete Fragestellungen

Ausgehend von den theoretischen Einflussfaktoren (Mega-)Trends, makroökonomisches Umfeld, neue Geschäftsmodelle sowie – als Konsequenz daraus – eine veränderte Customer Journey lässt sich der theoretische Sachverhalt der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Abbildung 71) darstellen.

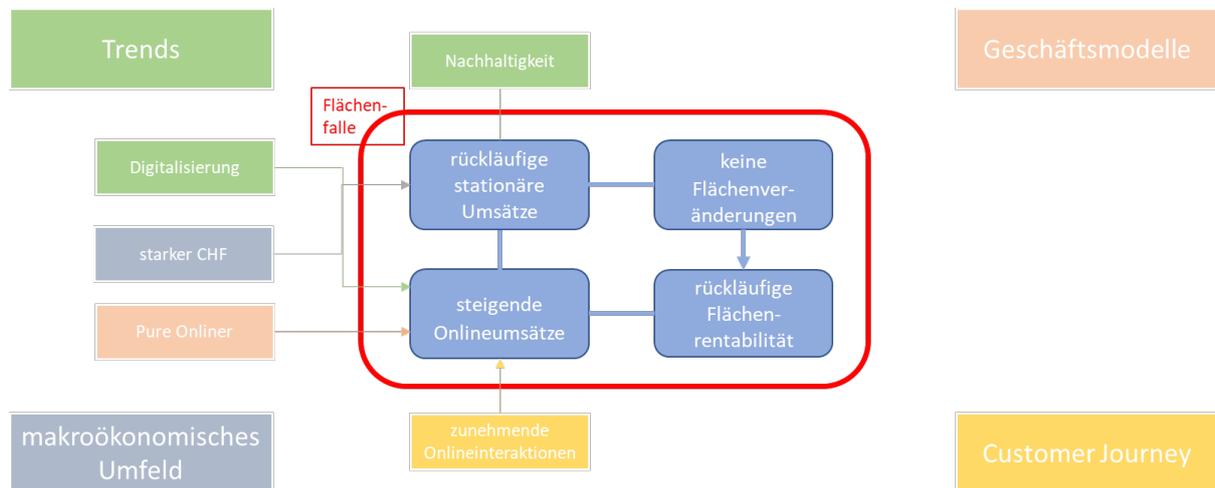


Abbildung 71: Modell des Sachverhalts zur Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Quelle: eigene Darstellung)

Basierend auf der vorhandenen Literatur und dem theoretischen Sachverhalt sollen die folgenden theoriegeleiteten Forschungsfragen zu den entsprechenden Forschungszielen im Dissertationsvorhaben beantwortet werden:

Forschungsziel (Zielstellung)	Forschungsfragen
Hauptziel: Hauptziel: theoriebasierte Lösung der Flächenfalle	- Welche Geschäftsmodelle verzeichnen oder versprechen eine bessere Flächenproduktivität im Vergleich zu traditionellen, stationär getriebenen Business Models?
Teilziel 1: Erstellen einer Marktanalyse (mit qualitativen Aspekten) des Schweizer Möbelhandels	- Welche Geschäftsmodelle gibt es im Schweizer Möbelhandel? - Welche Geschäftsmodelle verfügen über Wettbewerbsvorteile? - Wie sieht die Umsatzstruktur bzw. -entwicklung auf dem Markt aus? - Wie sieht die Flächenentwicklung auf dem Markt aus?
Teilziel 2: Aufzeigen der relevanten Megatrends für die Schweizer Möbelbranche	- Was sind die relevanten Megatrends für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt? - Welche Megatrends sind für den Wohnungseinrichtungsmarkt wichtig?
Teilziel 3: Erstellen einer aktuellen, generischen Customer Journey für den Möbelhandel	- Welche sind die wesentlichen Touchpoints von Kunden und Möbelhändler? - Wie hat sich die Customer Journey in den vergangenen Jahren verändert?
Teilziel 4: Aufzeigen wie bestehende Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel verändert oder innoviert werden können	- Welche Ansätze liegen zur Innovation von Geschäftsmodellen vor? - Wie gestaltet sich eine Methode für BMI? - Welche generischen Geschäftsmodelle lassen sich für den Schweizer Möbelhandel ableiten? - Welche Rolle spielt Omnichannel im Rahmen der BMI im Schweizer Möbelhandel? - Wie lassen sich traditionelle (stationär orientierte) Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel innovieren?

Tabelle 12: Ableitung der theoriegeleiteten Fragestellungen aus den Forschungszielen (Quelle: eigene Darstellung)

2 Theoretische Ausführungen

2.1 Begrifflichkeiten

Nachfolgend werden die Kernbegriffe und wesentliche Subbegriffe der weiteren Untersuchung definiert und erläutert. Dies ist insofern wichtig, als Begriffe wie Megatrends, Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Geschäftsmodelle im täglichen Gebrauch gerne ungenau oder missverständlich verwendet werden. Zudem wird der selbstgewählte Begriff der «Flächenfalle» erläutert, der Kern dieser Forschungsarbeit ist.

2.1.1 Kernbegriffe

Abgeleitet aus den Haupt- und Teilzielstellungen (Einleitung, Kap. 4.1) ergeben sich die folgenden zu definierenden und diskutierenden Kernbegriffe:



Abbildung 72: Übersicht Kernbegriffe (Quelle: eigene Darstellung)

Der Kernbegriff **(Mega-)Trend** wurde im Sinne einer guten Lesbarkeit bereits definiert (Einleitung, Kap. 2.2.2).

2.1.1.1 Wesentliche stationäre Marktteilnehmer

Die in der Zielsetzung (Einleitungsteil, Kap. 4.1.1) als «wesentlich» formulierte Bezugsgruppe innerhalb des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts gelten die in nachfolgender Tabelle aufgeführten Händler. Wesentliche Marktteilnehmer sind mit Bezug zum Einleitungsteil, Kapitel 3, Händler, die aufgrund ihrer Umsatzgrösse über eine gewisse Rolle im Markt verfügen und damit wichtig sind. Die aufgeführten Unternehmen gehören zu den insgesamt 20 umsatzstärksten Teilnehmern im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt. Sie sind in Bezug auf ihre Vertriebskanalstrategie stark stationär ausgerichtet und verfügen über mehrere stationäre Verkaufsstellen.

IKEA	Pfister Gruppe
Conforama	Micasa
Livique, inkl. Lumimart	Otto's
Manor	Lipo
JYSK	Diga Möbel
XXXLutz	Mömax
Globus Gruppe	CASA
Möbel Märki	Matratzen Concord
Waldis Gruppe	Teo Jakob

Tabelle 13: Die wesentlichen stationären Teilnehmer des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts (Quelle: eigene Darstellung)

2.1.1.2 Flächenfalle

Die Flächenfalle ist ein selbst gewählter Begriff, der die Problematik der allmählich rückläufigen Flächenproduktivität bei gleichzeitig wachsenden Onlineumsätzen im Einrichtungs- und Möbelhandel beschreibt (Einleitung, Kap. 2.3). Die Flächenfalle im Möbelhandel erscheint nach ausgiebiger Suche nach Parallelen in anderen Branchen als einzigartig. Dies begründet sich im grossen Flächenbedarf (deutlich mehr als beispielsweise bei Kleidern), in der Lage der grossen Einrichtungshäuser, den vielen Familienunternehmen in der Branche (die oftmals auch die Liegenschaften besitzen) sowie in der potenziell schwierigen alternativen Nutzung dieser Liegenschaften. Do-it-your-own(DYO)-Fachmärkte kommen dem Möbelhandel diesbezüglich am nächsten. Aufgrund der besonderen Marktverhältnisse in der Schweiz (Einleitung, Kap. 2.1.7) ist die Flächenfalle hierzulande ausgeprägter als im umliegenden Ausland.

2.1.1.3 Customer Journey

Der Begriff «Customer-Journey» erschien, Asbjørns (2018, S. 11) Literaturanalyse folgend, erstmals 1991 in einem Peer-reviewed-Beitrag von Whittler und Foster. Im deutschsprachigen Raum löste dieser Anglizismus den Begriff Kaufprozess, wie ihn v. a. Kotler geprägt hatte, weitgehend ab. Die Customer Journey ist enger mit dem Verhalten und der Sichtweise des Kunden sowie der repetitiven Interaktion mit den Anbietern über Touchpoints verknüpft (Meroni und Sangiorgi 2016). Lemon und Verhoef (2016, S. 70) definieren Touchpoints als Sequenz selbst- oder fremdgesteuerter Kontaktpunkte von Konsumenten mit Dritten innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses. Holmlid und Evenson (2008) sprechen von einem «Walk in the

customer's shoes», und Norton und Pine (2013) konstatieren, dass die Customer-Journey-Perspektive kritisch für die Entwicklung des Business Models sei. Das Kundenerlebnis (Customer Experience) ist nach Lindberg und Vermeer (2019, S. 90) der entscheidende Treiber innerhalb der Customer Journey. Böcker (2015, S. 165) bezeichnet die Customer Journey als «Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden». Basierend auf den vorliegenden Definitionen sowie den Ausführungen in Kapitel 1.2.3 im theoretischen Teil, wird in dieser Arbeit die Kundensicht bei der erlebten Kaufanbahnung und den Kaufüberlegungen, dem effektiven Kaufprozess und den erlebten Serviceprozessen sowie den After-Sales-Erfahrungen bis hin zu den Erwägungen eines erneuten Kaufes als Customer Journey bezeichnet. Touchpoints gelten dabei als direkte oder indirekte Berührungspunkte zwischen den Kunden und den Unternehmen, die in den Kaufprozess involviert sind.

Nicht zu verwechseln ist die Customer Journey mit der Customer Experience. Sie entstammt begrifflich dem übergeordneten Konzept der Kundenorientierung (Smith und Milligan 2015, S. 4) und kann mit Kundenerlebnis oder im spezifischen Retail-Kontext als Erlebnis-Shopping bezeichnet werden. Das Erlebnis wird dabei als zentrales Element innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses eingesetzt, insbesondere in Märkten mit starkem Wettbewerb und zunehmend austauschbaren Produkten (Holland und Ramanathan 2016, S. 71). Durch Interaktionen über individuelle Touchpoints entlang der Customer Journey vermag die Customer Experience unter Umständen herkömmliche Kaufentscheidfaktoren (z. B. Preis oder Verfügbarkeit) auszustechen. Entsprechend ist sie Teil des Wettbewerbs unter konkurrenzierenden Marktteilnehmern (Lindberg und Vermeer 2019, S. 90) und steht im Fokus von Omnichannel-Projekten im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Kölliker 2021; JYSK Schweiz 2021).

2.1.1.4 Business Model

Zurückgehend auf die Kernliteratur dieser Arbeit definieren Amit und Zott (2001, S. 511) ein Business Model als «the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.» Basierend auf der Erkenntnis, dass Transaktionen die Aktivitäten verbinden, entwickelten Zott und Amit (2010, S. 216) ihre Definition weiter um «a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries.» Diese in der Entwicklung moderner Geschäftsmodelle relativ frühe wegweisende Definition diente u. a. Morris und Schindehutte (2003, S. 2–3) als Basis für ihre Bemühungen, den Scope der Forschung weg vom E-Business hin zu einer breiteren

Anwendung von Business Models in der Wirtschaft zu lenken und zu etablieren. Sie selbst definierten in der Folge ein Business Model als «a company's unique value proposition (its business concept), how the firm uses its sustainable competitive advantage to perform better than its rivals over time (its strategy), and whether as well as how the firm can make money now and in the future (its revenue model)».

Pigneur (2000) beabsichtigte ebenfalls, den Begriff unabhängig von der damals aufkommenden New-Economy-Betrachtungen (Bloch et al. 1996; Kalakota und Robinson 1999; Maître und Aladjidi 1999) weiterzuentwickeln. Er schlug eine Adaption von Hagel und Singers (1999) sowie Markides (1999) Definitionen vor, welche die Produktinnovation, die Kundenbeziehung, das Infrastrukturmanagement sowie die finanziellen Aspekte berücksichtigen sollte.

Im deutschsprachigen Raum definierten Bieger und Reinhold (2011, S. 32) das Business Model als «die Grundlage, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, 1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, 3) wie die geschaffenen Werte beim Kunden kommuniziert und übertragen werden, 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen eingefangen werden, 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.»

Schallmo (2014, S. 6) definiert auf der Basis einer ausführlichen Literaturrecherche 2014 das Business Model als «die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils». Es umfasst entsprechend die Elemente Kundenbeziehung, Nutzendimension, Wertschöpfungsdimension, Partnerdimension und Finanzdimension.

Für das vorliegende Dissertationsvorhaben wird grundsätzlich auf die Definition von Frankenberger et al. (2013) und Gassmann et al. (2017, S. 8) zurückgegriffen. Sie definieren ein Geschäftsmodell über das nachfolgend abgebildete «magische Dreieck». Es stellt, aufbauend auf

Amit und Zott (2001), die Anforderungen an ein solches Modell klar und einfach dar, wie es u. a. im Möbelhandel angewandt werden kann. Zudem lässt es Erweiterungen im Rahmen von Framework-Bildungen zu, da es sich als kompatibel mit weiteren Modellen erwiesen hat (z. B. Bieger und Reinhold 2011; Abbildung 85). Heute gilt dieses Modell als Standard in der akademischen Literatur (Frankenberger 2018, 11:30). Ein Geschäftsmodell definiert dementsprechend, «wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert» (Gassmann et al. 2017, S. 8). Dieses Verständnis schliesst damit an Peter Drucker sowie an Amit und Zott an.



Abbildung 73: Grundlogik eines Business Modells (Quelle: Gassmann et al. 2017, S. 7)

Weitere relevante Definitionen von Geschäftsmodellen bzw. Business Models, die u. a. auf Schallmo (2014) zurückgehen, sind in Anhang 1.5 aufgeführt. Der Begriff «Geschäftsmodell» wird im Folgenden dem englischen «Business Model» gleichgesetzt.

2.1.1.5 Business Model Innovation (BMI)

Ab welchem Grad der Veränderung eine BMI vorliegt, wird in der Literatur unterschiedlich bewertet, entsprechend gehen diesbezüglich die Definitionen auseinander. Dabei steht im Vordergrund, welche Methode und welcher Prozess hierfür angewandt wird. Grundsätzlich lässt sich in evolutionäre (bzw. inkrementelle) und revolutionäre (auch disruptive oder radikale) Methoden unterscheiden (Wagner et al. 2015, S. 1300).

Massa und Tucci (2013, S. 424–429) sehen BMI als Subset von Business Model Design (BMD) und Business Model Rekonfiguration (BMR). BMD steht dabei v. a. bei Ventures, Start-ups oder generell Unternehmensgründungen im Vordergrund, die unabhängig von bestehenden Verbindungen und Netzwerken neue Aktivitäten aufbauen können und sie entsprechend strukturieren müssen. Die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells auf der grünen Wiese darf in diesem Sinne als BMD verstanden werden. BMR hingegen orientiert sich am Wandel etablierter Unternehmen. Bestehende Blockaden wie die «Identity Trap» (Bouchikhi und Kimberly 2003) oder die «Dominant Logic Trap» (Chesbrough 2003) gilt es dabei zu überwinden. BMR definiert jedoch nicht, wie viele Elemente eines bestehenden BM zu verändern sind. Auch Osterwalder und Pigneur (2010, S. 136) sehen in der Überwindung von «Orthodoxien» den Kern von BMI: «Business model innovation is not about looking back, because the past indicates little about what is possible in terms of future business models. Business model innovation is not about looking to competitors, since business model innovation is not about copying or benchmarking, but about creating new mechanisms to create value and derive revenues. Rather, business model innovation is about challenging orthodoxies to design original models that meet unsatisfied, new, or hidden customer needs.»

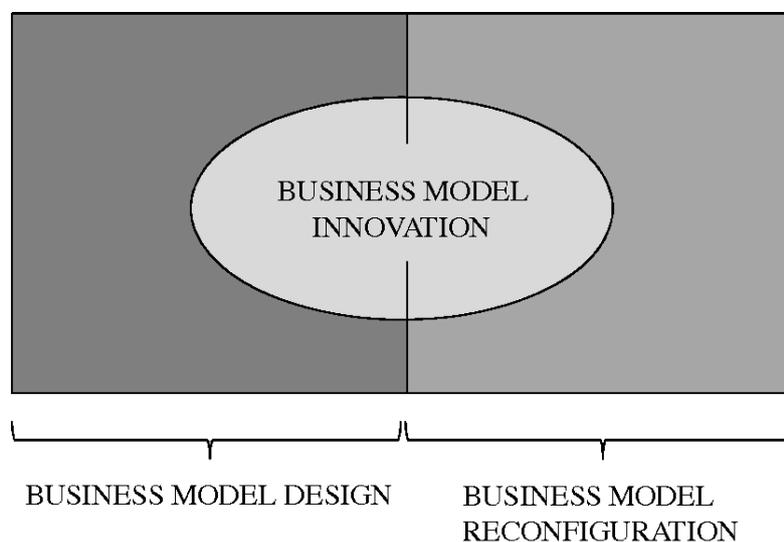


Abbildung 74: Business Model Innovation als Subset von Business Model Design und Business Model Rekonfiguration (Quelle: Massa und Tucci 2013, S. 425)

Amit und Zott (2015, S. 396) definieren BMI weitgefasst als «the design and implementation of an activity system that is new to the focal firm or new to the product-market space in which the focal firm competes». Nach Wirtz und Daiser (2018, S. 19) handelt es sich um BMI, sobald ein Element der drei Geschäftsmodellkomponenten (Leistungsversprechen, Leistungs-

konstellation, Zielgruppe/Kunden) verändert wird. Enger definieren es Euchner und Ganguly (2014), denen zufolge BMI «is any innovation that creates a new market or disrupts the competitive advantage of key competitors». Noch weiter gehen u. a. Lindgardth et al. (2009, S. 2) mit ihrer Definition: «Innovation becomes BMI when two or more elements of a business model are reinvented to deliver value in a new way». Sie haben damit eine in der aktuellen Literatur weit verbreitete Definition geprägt.

Ausgehend von der vorgenannten Definition von Business Model für das vorliegende Dissertationsvorhaben, liegt BMI für diese Arbeit dann vor, wenn mindestens zwei der vier Elemente des magischen Dreiecks (Wer, Was, Wie, Wert) verändert werden (Frankenberger et al. 2021, S. 53; Frankenberger et al. 2013, S. 6; Amit und Zott 2001; Demil und Lecocq 2010; McGrath 2010; Teece 2010). Zum einen wird damit die Konsistenz im Kontext der Geschäftsmodellinnovation gewährleistet, zum anderen stellt der Begriff höhere Anforderungen an die Innovation als reine Effizienzgewinnabsichten im Kerngeschäft, wie sie im Schweizer Möbelhandel zu beobachten sind. Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen schaffen und schützen Werte für das eigene Unternehmen (Gassmann et al. 2017, S. 356). Diese Definition wird im Rahmen dieser Dissertation auch aufgrund ihrer breiten Abstützung in der wissenschaftlichen Literatur und Lehre, gerade in der Schweiz, für BMI verwendet. Weitere ausgewählte Definitionen zu Geschäftsmodellinnovationen sind in Anhang 1.6 ersichtlich.

Die im theoretischen Teil, Kap. 1.2.5 vorgestellte **Open Innovation** nach Chesbrough (2020) wird begrifflich in dieser Arbeit dazu benutzt, die organisationsübergreifende Innovation aus der Unternehmens- und der Ecosystem-Perspektive zu beschreiben. Damit wird Gassmann und Enkel (2006) und deren Übernahme des Begriffs im Rahmen des St. Galler Business Navigators gefolgt (Gassmann et al. 2017). Der Begriff ist zudem konsistent mit möglichen Aktivitäten im Rahmen des 2-S-Kurven-Konzepts nach Frankenberger et al. (2020), gibt aber auch dem Ecosystem, wie es im Rahmen von Teeces «Dynamic Capabilities» (2009) wichtig ist, genügend Raum.

2.1.1.6 Digitalisierung

Mit der Digitalisierung werden fundamentale Veränderungen in fast allen Industriezweigen beschrieben (Veit et al. 2014). In der Literatur werden darunter oftmals bahnbrechende Neuerungen in den Business Models von Unternehmen, neue Technologien, vergleichbare und

flexible Produkte oder Social Media gleichermaßen verstanden (Schmidt und Drews 2016, S. 968). Elg et al. (2021, S. 991) sehen in Anlehnung an Parviainen et al. (2017) vier Dimensionen, in denen die Digitalisierung stattfindet. Dies wird mit Ergänzungen als Umschreibung der Digitalisierung in dieser Arbeit weiterverwendet und in Abbildung 75 in den Kontext des Möbelhandels gesetzt:

1. Die **prozessuale inkl. der organisatorischen Dimension**: Veränderungen in der Art und Weise, wie Arbeiten und Tätigkeiten ausgeführt werden, getrieben durch die Einführung neuer digitaler Instrumente und die Ablösung manueller Tätigkeiten. In einer ersten Phase werden lediglich analoge Prozesse digitalisiert. Durch den Gebrauch von Big Data und Algorithmen werden diese verändert, effizienter gestaltet und ihre Wertgenerierung wird deutlich ausgebaut. Dies verändert die Unternehmens- und Projektorganisation traditioneller Unternehmen sowie die Anforderungen an die entsprechenden Mitarbeiter und Stakeholder.
2. **Technische Dimension**: Etablierte analoge Leistungen werden durch neue, oftmals disruptive Technologien digitalisiert. Darstellungen von möglichen Einrichtungslösungen beispielsweise wurden jahrelang durch Skizzen, Moods und Kolorierungen dargestellt. AR und VR, aber auch schon fotorealistische Renderings vermögen je nach Anwendung bessere oder schnellere Resultate zu liefern.
3. **Geschäftsbereichs⁵-Dimension**: Dies betrifft veränderte Rollenverständnisse und neue Wertschöpfungsketten genauso wie die Leistungserbringung und Ertragsmechanismen.
4. **Gesellschaftliche und soziale Dimension**: Hier stellt sich die Frage nach einer Veränderung der Arbeitsgewohnheiten und -infrastrukturen, neuen Kompetenzen und Ausbildungen sowie einer Demokratisierung.

⁵ Auch: Business Domain

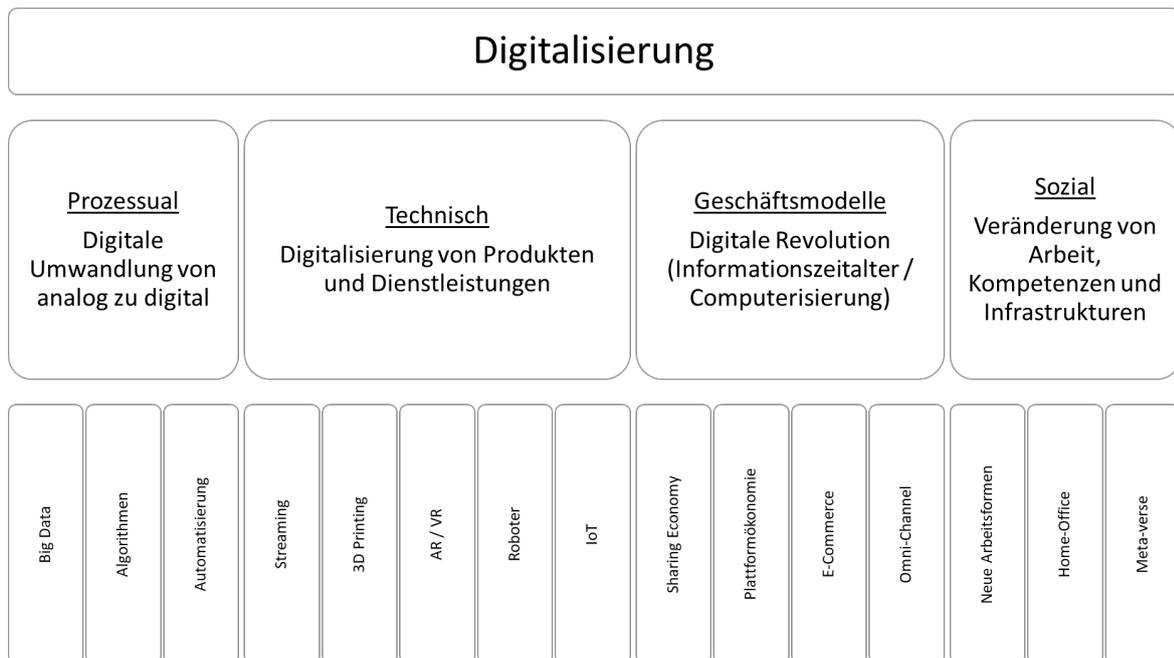


Abbildung 75: Schematische Einordnung des Begriffs «Digitalisierung» (Quellen: eigene Darstellung nach Hagberg & Jonsson 2022, Elg et al. 2021, Bauer et al. 2018, Fend & Hofmann 2018, Parviainen et al. 2017)

Nachfolgende Abbildung stellt (nicht abschliessend) die Digitalisierung technologieorientiert dar. Die darin enthaltenen Begriffe VR, AR, IoT, Chatbots sowie die additive Fertigung und der 3D-Druck werden in Anhang 1.9 erläutert.

Technologiefelder	Technologien				Technologietrends
Vernetzung	4G 5G	Bluetooth 5 ZigBee	6G RFID	Thread WiFi 6	Internet of things (IoT) Cloud Computing
Virtualisierung	Conversational Interfaces Augmented Reality (AR)		Systemvirtualisierung Virtual Reality (VR)		Digitaler Schatten Digitaler Zwilling
Datenverarbeitung	Künstliche Intelligenz (KI) Machine Learning Natural Language Processing (NLP) Deep Learning		Computer Vision Quantum Computing Brain-Computer-Interface (BCI)		Big-Data Analytics Process Mining Data Mining DevOps
Prozesse	Edge Computing KI Security Distributed-Ledger-Technologie (DLT) Generative Design				Democratization of Knowledge Hyperautomation Anywhere Operations Experience Management
Produkte	Kryptowährungen Cyber-physische Systeme (CPS) Digitale Assistenzsysteme Chatbots 3D-Scan		Additive Fertigung / 3D Druck Low-Code / No-Code-Plattform System-on-a-Chip (SoC) Organ-on-a-Chip (OoC)		App Stores und Marktplätze Autonome Roboter Human Augmentation Human Multiexperience Share-Economy
Business-Models	Infrastructure-as-a-Service (IaaS) Software-as-a-Service (SaaS) Plattform-as-a-Service (PaaS)				Subscription Economy User Designed Circular Economy Pay-per-Use

Abbildung 76: Übersicht über digitale Technologien und Anwendungen (Quellen: eigene Darstellung nach Stich et al. 2021, Gassmann et al. 2017)

2.1.1.7 Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit ist ein weit verbreitetes Konzept zur Zu- und Einordnung der verschiedenen Bereiche der Nachhaltigkeit. Es dient in dieser Dissertation als Leitmodell zur Umschreibung des Begriffs. Es kann keinem einzelnen Autor eindeutig zugeschrieben werden, da es historisch gewachsen ist (Kleine 2009, S. 5). Die UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definierte nachhaltige Entwicklung bereits 1983 in ihrem Brundtland-Bericht als eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (World Commission on Environment and Development 1987, S. 15). Ergänzt wurde das Drei-Säulen-Modell jüngst um eine vierte Dimension, die Kultur (Brocchi 2017). Diese Erweiterung ist jedoch noch wenig verbreitet; und selbst die UN führen den Aspekt Kultur in ihren eigenen Nachhaltigkeitszielen (noch) nicht auf.

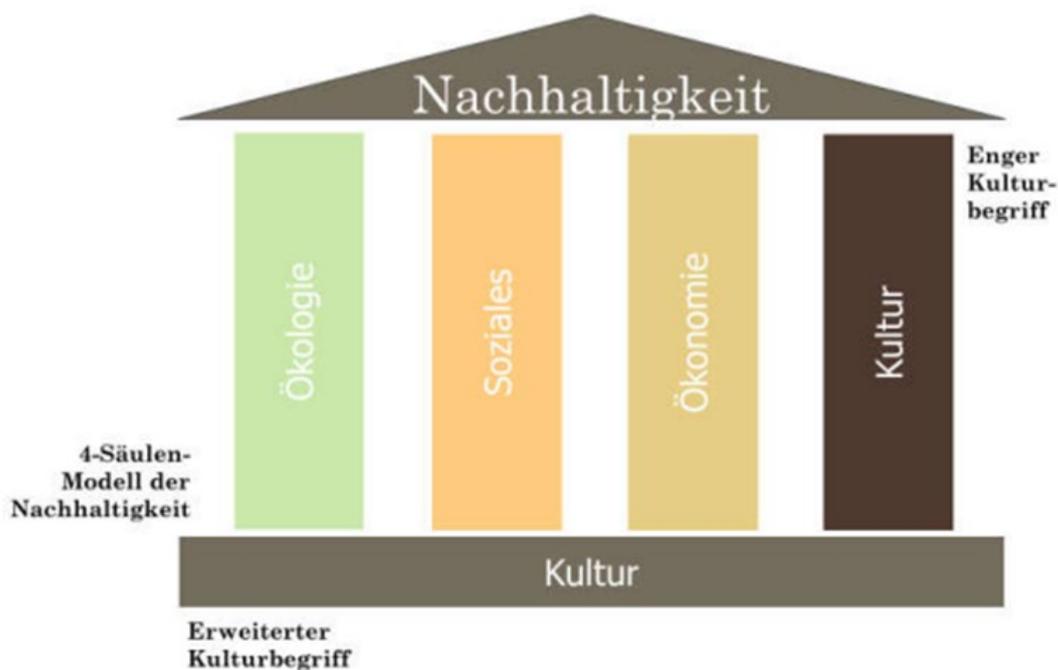


Abbildung 77: 4-Säulen-Modell für eine nachhaltige Kulturpolitik (Quelle: Brocchi 2017, S. 3)



Abbildung 78: UN Sustainable Development Goals 2030 (Quelle: United Nations 2015)

2.1.1.8 Diversität und Inklusion

Diversität (engl. Diversity) wird nach Itam und Bagali (2018) auf zahlreiche verschiedene Arten definiert. Sie umfasst Merkmale von Gruppen mit einem gemeinsamen Hintergrund, einer gemeinsamen Ausprägung etc. Als Beispiele werden Migrationshintergrund, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Religion, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck, Sprache, Lebensstil etc. genannt. Diversity lässt sich im Weiteren nach sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen unterscheiden. Sichtbare Merkmale wie Geschlecht, Behinderungen, Kleidung, Alter usw. sind keine objektiven Gegebenheiten, sondern kulturelle Konstrukte. Sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck oder Religionsangehörigkeit beispielsweise sind dagegen unsichtbare Merkmale (Scheidegger und Ryhn 2021, S. 6; Gardenswartz und Rowe 1998). Wodrak (2014) betrachtet die Diversität im organisationalen Kontext als die Vielfalt der Mitarbeitenden.

Als eine Umwelt oder Gesellschaft, in der jeder Mensch akzeptiert wird und selbstbestimmt sowie gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilhaben kann, definiert Wodrak (2014) **Inklusion** (engl. Inclusion). Diversity-Konzepte beschreiben in der Regel den Umgang mit der Vielfalt der Personen, während Inclusion konkret auf ein konstruktives Miteinbeziehen aller Individuen abzielt. Das heisst, dass im Rahmen der Inklusion die strukturellen und sozialen Bedingungen in Organisationen so gestaltet werden, dass sie Mitarbeitenden eine optimale Entfaltung und Entwicklung ermöglichen (Wodrak in Scheidegger und Ryhn 2021, S. 6).

Diversity und Inclusion werden thematisch oft zusammengefasst, was die organisatorischen Gegebenheiten in Grossunternehmen widerspiegelt (Demirkol 2022). Ergänzt wird der Begriff teils durch die Chancengleichheit (UBS Group 2022). In der vorliegenden Arbeit wird er im Rahmen der Trendanalyse verwendet und orientiert sich im Sinne der Relevanz an der Handhabung in der Praxis.

2.1.2 Vorgängig definierte Begriffe

Die folgenden Begriffe wurden im Sinne einer guten Lesbarkeit dieser Arbeit bereits vorgängig definiert, diskutiert und eingeordnet:

Begriff	Verweis
Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt	Einleitungsteil, Kap. 2.1.1
Omnichannel, Multichannel, Multiple Channel und Cross-Channel (Retailing)	Einleitungsteil, Kap. 2.1.5
Trends und Megatrends	Einleitungsteil, Kap. 2.2.2.1
Erkenntnisinteresse	Einleitungsteil, Kap. 3
Relevanz	Einleitungsteil, Kap. 3
Dynamic Capabilities (dynamische Fähigkeiten)	Einleitungsteil, Kap. 3.2
Strategie	Einleitungsteil, Kap. 4.3.5
Ecosystem (Ökosystem)	theoretischer Teil, Kap. 1.2.4
Betriebsform	theoretischer Teil, Kap. 1.2.4
Open Innovation	theoretischer Teil, Kap. 1.2.5

Tabelle 14: Vorgängig definierte, diskutierte und eingeordnete Begriffe (Quelle: eigene Darstellung)

Die Definitionen der Subbegriffe in Ergänzung zu den Kernbegriffen der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und der Geschäftsmodelle sind in den Anhängen 1.7, 1.9 sowie 1.10 ausgeführt.

2.2 Theoretische Ausführungen zur Flächenfalle

Basierend auf den recherchierten Marktdaten kann die Existenz der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt bestätigt werden. Der traditionelle stationäre Handel verliert kontinuierlich an Umsatz (teilweise) zugunsten des Onlinehandels (Einleitung, Kap. 2.3). In der Schweiz betrug 2023 der Onlineanteil im Wohnungseinrichtungsmarkt 17 % (GfK Switzerland AG 2024). Das Wachstum des Onlineanteils am Wohnungseinrichtungsmarkt verlangsamte sich nach der Coronapandemie deutlich. Nominal nahmen diese im Zuge des Marktrückgangs sogar leicht ab, jedoch deutlich weniger als die stationären Marktanteile (Tabelle 6).

Eine Studie des IFH/BBE prognostiziert für Deutschland einen Rückgang des stationären Geschäfts auf 51.4 % bis 2024 (Edelmann 2021; GfK Switzerland AG 2021b). Demgegenüber lässt sich kein Trend zur Reduktion der Verkaufsflächen in der Schweiz beobachten, im Gegenteil haben die wesentlichen Marktteilnehmer in den vergangenen Jahren neue Filialen eröffnet (insbesondere die Lutz-Gruppe) oder planen dies für die kommenden Monate (IKEA, JYSK). Allerdings büssen bei den fünf grössten Einrichtungshäusern in der Schweiz, Livique ausgenommen, alle an Flächenrentabilität ein (Einleitung, Kap. 2.1.4; Tabelle 2). Die Situation bei der Coop-Sparte Livique muss dabei unter der Re-Branding-Aktion 2018 von Tootip in Livique betrachtet werden (Torcasso 2018). Die bis dahin kontinuierlich rückläufigen Gesamtumsätze stiegen in der Folge nachhaltig an.

Die während der Pandemie-Jahre deutlich gewachsenen Umsätze im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, getrieben durch den Onlinehandel besonders in den Lockdowns, kommen einer Marktanomalie im Detailhandel gleich. Ein wesentlicher Treiber stellte dabei der stationäre Einkaufstourismus dar, der zwangsweise zum Erliegen kam. Basierend auf den erhobenen Zahlen darf angenommen werden, dass die 2017 CHF 1.93 Mrd. bzw. CHF 1.87 Mrd. im Jahr 2022 für im Ausland eingekaufte Wohnungseinrichtungsgüter (Einleitung Kap. 2.3) zumindest teilweise im Schweizer Markt konsumiert wurden. Diese Entwicklung bevorzugte neue Geschäftsmodelle wie etwa jenes der Pure Onliner oder Mietangebote (Beliani, Connex etc.). Angebotsseitig lassen sich insgesamt jedoch keine Gründe für eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts als Ganzes erkennen. Die sich gleichenden «Value Propositions» der wesentlichen Marktteilnehmer und die leicht zunehmenden Verkaufsflächen (Einleitung, Kap. 2.1.4) gepaart mit den vorherrschenden Rabattschlachten und den Ertragsschwächen, die sich aus rückläufigen Margen vieler Marktteilnehmer ergeben (Agustoni 2022b), zeugen vielmehr von einem Zero-Profit Market nach Teece (2009, Kap. 1).

Auch wenn in den Nachpandemiejahren Onlineanteile nicht in gleichem Masse weitergewachsen sind, wird sich die Flächenfalle doch akzentuieren, was zu einer weiteren Reduktion der Quadratmeterumsätze führen wird. Es ist kaum vorstellbar, dass sich unter diesen Voraussetzungen die bestehenden Verkaufsflächen in diesem Masse zukünftig noch finanzieren lassen. Die Verkaufskanalverschiebung verlangt nach einer neuen Filialisierung. Ein Mix aus wenigen

grossen und vielen kleinen (kundennahen) Verkaufsflächen drängt sich dabei in Anbetracht der Kleinräumigkeit in der Schweiz auf (Aemmer et al. 2021, S. 407–408; Stummeyer 2018, S. 316–318). Die Flächenreduktion bei gleichzeitigem Ausbau der Anzahl Filialen entspricht dabei einem weltweiten zu beobachtenden Trend. Kleinere Geschäfte in wohnnahen Gebieten verschaffen dabei Nähe (Scheidegger et al. 2023, S. 60–61).

2.3 Theoretische Ausführungen zu den relevantesten Megatrends im Wohnungseinrichtungsmarkt

2.3.1 Digitalisierung

Grosse Transformationsprozesse finden in der Möbelindustrie im Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit statt. Hatten die digitale Transformation und der Ausbau entsprechender Strategien im Möbelhandel bis vor einigen Jahren noch nicht einen solch hohen Stellenwert wie heute, hat sich durch die Coronapandemie gerade das Kundenverhalten deutlich geändert (Peters 2022). Die Digitalisierung stellt den wichtigsten relevanten Megatrend für den Wohnungseinrichtungsmarkt in der Schweiz dar, gefolgt von der Nachhaltigkeit. Diversity & Inclusion folgt mit bereits deutlich weniger Relevanz (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1.) und wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

Das kontinuierliche Wachstum der Onlineumsätze (E-Commerce), die damit einhergehende Kanalverschiebung im Rahmen der Customer Journey, die steigende Onlinekaufbereitschaft und das damit veränderte Konsumentenverhalten sind die offensichtlichsten Implikationen der Digitalisierung. Das stationäre Geschäft verzahnt sich immer stärker mit den virtuellen Verkaufserlebnissen. Während sich die Onlinepräsenz grosser Möbelhändler zu Plattformen für die Informationsbeschaffung, die (selbständige) Produktindividualisierung und die virtuelle Planung mit digitalen Instrumenten (z. B. AR) entwickelt, wandeln sich die stationären Verkaufsräume in Richtung Showrooms (Peters 2022). Gleichzeitig ist als Folge der Digitalisierung eine Onlineüberdistribution festzustellen. «Überdistribution bedeutet, dass es kanalübergreifend zu viele Angebote gibt, die sich aus Kundensicht nicht wesentlich unterscheiden. In der Regel führt das zu einem harten Preiskampf. Es bedarf schlicht weniger dieser Angebote, folglich auch weniger Geschäfte und Onlineshops» (Wölfle und Leimstoll 2022a, S. 4). Dies hat, basierend auf der analysierten Theorie, auf operativer Ebene einschneidende Konsequenzen für den Handel (Aemmer et al. 2021, S. 384).



Online-Kaufbereitschaft für Produktkategorie „Wohnen & Einrichten“

Knapp zwei Drittel der Befragten kaufen gelegentlich Möbel und Wohnaccessoires online ein.

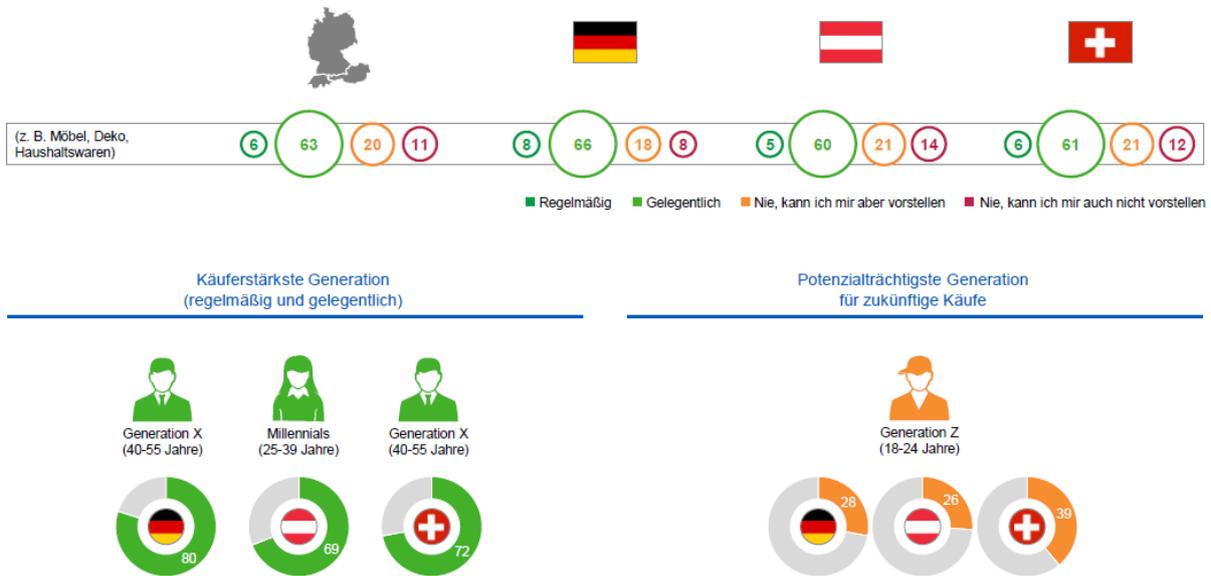


Abbildung 79: Onlinekaufbereitschaft im Bereich «Wohnen & Einrichten» (Quelle: KPMG 2021, S. 19)

Im nachfolgenden Kapitel 2.5 wird auf die Digitalstrategie eingegangen, wie sie im Rahmen der Business Model Innovation nach Frankenberger et al. (2020) zu erstellen ist. Eine grosse Herausforderung ist die Erwartung der Kunden nach schneller Lieferung, die sich im Zuge des E-Commerce herausgebildet hat, denn je individualisierter ein Produkt ist, desto länger beträgt die Lieferzeit. Die Lösung dieses Dilemmas kann auf lange Sicht die additive Fertigung und der 3D-Druck sein, die dabei auch einen fundamentalen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten (Witt und Anton 2020, S. 64). Kurzfristig kann Nearshoring mit Direktversandt (Direct-to-Consumer) einen Beitrag leisten (MES 2021; Cagliano et al. 2012, S. 24). Gerade in Verbindung mit einer Long-Tail-Strategie (virtuelle Regalverlängerung) könnte sich das lohnen (Anderson 2006).

Zur Lösung eines der grössten Kundenprobleme – der Darstellung möglicher Einrichtungslösungen – kann die Digitalisierung in bislang nicht gekanntem Masse beitragen (Kruse 2019). Während bis in die Nullerjahre noch teure Kolorierungen, Skizzierungen sowie technische Zeichnungen von Hand erstellt wurden, bieten fotorealistische Renderings seit Jahren hervorragende Lösungen zur Veranschaulichung von Einrichtungsideen (Kruse und Meinhold 2018, S. 14–15). Allerdings sind auch sie bislang teuer, insbesondere in der Schweiz. AR und in Zukunft vielleicht auch VR bieten die Möglichkeit, unter Beanspruchung von KI deutlich

günstigere Visualisierungslösungen anzubieten. Daraus folgend lassen sich in Kombination mit Big Data (die z. B. auf Kundendaten aus Loyalty-Programmen grosser Retailer basieren) neue Dienstleistungen wie eine vollautomatisierte Einrichtungsberatung oder eine Optimierung der Logistik entwickeln (Foscht et al. 2020, S. 119). Erste Projekte wurden im Umfeld von Wohnungseinrichtungsprodukten ansatzweise bereits in Angriff genommen, so beispielsweise Villeroy & Bochs Onlineberatungstool in Zusammenarbeit mit Microsoft (Trivadis 2021) oder Westwings Stil-Quiz. Weiter gehen visualisierende Einkaufserlebnisse im Metaverse und Web 3.0, die in der Praxis allerdings noch Zukunftsmusik darstellen (Repp 2022).

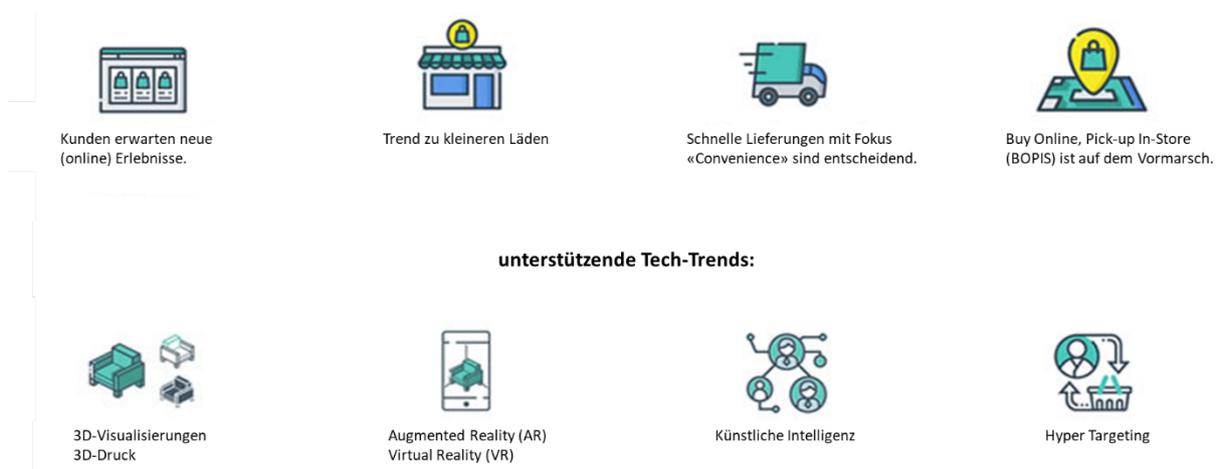


Abbildung 80: Digitalisierungstrends im Möbelhandel: Konsequenzen (Quelle: eigene Darstellung nach KPMG 2021)

Noch weniger weit, dafür rein online und mit einem transparenten Angebot, positionieren sich die noch jungen Onlineeinrichtungsberater wie beispielsweise Kaqtu oder Mody (Analysen in Anhang 1.12 und 1.13). Stationär finden digitale Anwendungen wie VR in der Leuchtenabteilung, AR im Beratungsgespräch oder Onlinekonfiguratoren von Systemmöbeln in neuen Konzepten Platz (Torcasso 2018). IKEA, Micasa, Pfister, Westwing und weitere stellen ihren Kunden individuelle Visualisierungsmöglichkeiten über eine AR-App zur Verfügung. Ziel sind die Vermittlung von Sicherheit im Rahmen der Vorkaufphase in der Customer Journey und die damit verbundene Steigerung der Conversion Rate bzw. die Reduktion der Rückgabe- und Reklamationsquote (von Ballmoos 2022, S. 20; Aemmer et al. 2020, S. 378; Foscht et al. 2020, S. 133). Location-based Services wie der Einsatz von Beacons sind im Rahmen von Hyper-Targeting-Massnahmen im Möbelhandel noch wenig zu beobachten (Foscht et al. 2020, S. 136–137).

Das IoT spielt bei Haushalts- und Beleuchtungssystemen (z. B. Philips Hue) seit Jahren eine Rolle und stellt im Handel einen etablierten Sortimentsbestandteil dar (Foscht et al. 2020, S. 125). Im Küchensortiment spielt es im Angebot von Wohnungseinrichtungsanbietern hingegen noch eine untergeordnete Rolle. Eine Erklärung kann die traditionell geringe Gewichtung dieses Sortimentsbereiches in Schweizer Einrichtungshäusern sein, was angesichts der hohen Quadratmeterumsätze und Umsatzanteile der Küchen in Deutschlands Einrichtungshäuser erstaunlich ist (Breer et al. 2017, S. 14). IKEA und Lipo führen Küchen seit einigen Jahren im Sortiment, Pfister baut dieses Segment gerade erst mit einem kleinen Basissortiment auf (Meier 2020). Micasa und Livique führen dagegen kein solches Angebot. IKEA Schweiz eröffnete 2022 ihren ersten ständigen Plan & Order Point in Chur, gefolgt von Zürich, wo nur Küchen-, Bad- und Gesamteinrichtungslösungen ohne direkten Möbelverkauf angeboten werden (IKEA Schweiz 2022b).



Abbildung 81: Jahresquadratmeter-Umsätze deutscher Möbelhäuser 2016, in Euro (Quelle: Breer et al. 2017, S. 14)

Die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen unter Berücksichtigung der additiven Fertigung (3D-Druck) ist im Möbelmarkt noch marginal. Vereinzelt Möbelproduzenten im Designmöbel-Segment brachten in den vergangenen Jahren additiv gefertigte Produkte auf den Markt (AMBISTA 2021). Angebote wie Druckanleitungen, In-House-Produktion oder 3D-Druck für Muster werden im relevanten Handel noch nicht angeboten.

Die Digitalisierung der Geschäftsabläufe bringt dem Handel Effizienzgewinne, beispielsweise durch die Vermeidung von Silos in Backend-Prozessen und -Systemen in Zahlungssystemen, indem diese mit anderen Unternehmensbereichen wie der Bestandsverwaltung oder der Logistik verknüpft werden. Befriedigen Händler die zunehmende Nachfrage der Verbraucher nach Omnichannel-Diensten, Produktdaten und Produktverfügbarkeiten besser, wächst die Interaktion über die verschiedenen Kanäle hinweg, was wiederum die Markenloyalität fördert (Adyen und KPMG 2023, S. 6–9).

Als Basis für viele Digitalisierungsvorhaben bedarf es einer transparenten und glaubwürdigen Datenstrategie als Teil der Digitalstrategie. Datenquellen sind zu identifizieren und zu verknüpfen, die Datensammlung und -auswertung muss geplant und durchgeführt werden, zudem sind die Daten entsprechend den benötigten Instrumenten aufzubereiten. Die Bereitstellung von möglichst automatisch erstellten oder von Lieferanten übernommenen strukturierten Produktdaten ist genauso entscheidend wie das entsprechende Bildmaterial, einheitlich zugewiesene Mehrwerte, bewegte Bilder und 3D-Produktdaten. Sie bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Omnichannel-Umsetzung (Aemmer et al. 2021; Mahrtdt und Man 2018).

2.3.2 Nachhaltigkeit

Die Nachfrage nach nachhaltigen und wertorientierten Produkten und Konzepten im Möbelhandel wächst – und damit auch die Zahlungsbereitschaft für entsprechende Produkte, auch wenn die Sortimentsteile sich nach wie vor in einer Nische bewegen (Scheidegger et al. 2023, S. 76–77; Wölfle und Leimstoll 2022b; PricewaterhouseCoopers 2019; Dr. Grieger & Cie. 2016). Welche Produkte und Dienstleistungen tatsächlich nachhaltig sind, ist oftmals unklar und hängt stark vom entsprechenden Blickwinkel ab. Beispielsweise verspricht Migros, dass seit 2015 drei Viertel ihrer Holz- und Papierprodukte nachhaltigen Richtlinien gemäss FSC entsprechen (generation-m.migros.ch 2020). Kauft nun die Migros-Möbelsparte Micasa Holzmöbel in China ein, so müssen diese in der Regel aus FSC-zertifiziertem Holz gefertigt sein. Dieses ist in China jedoch sehr schwer erhältlich und wird daher aus Europa oder Südamerika importiert, was die Frage aufwirft, ob diese Micasa-Möbel dann noch nachhaltig sind.

Basierend auf der analysierten Literatur im Rahmen der Relevanzstudie (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2) haben sich mit Blick auf Nachhaltigkeit sieben Subthemen ergeben, die näher zu betrachten sind:

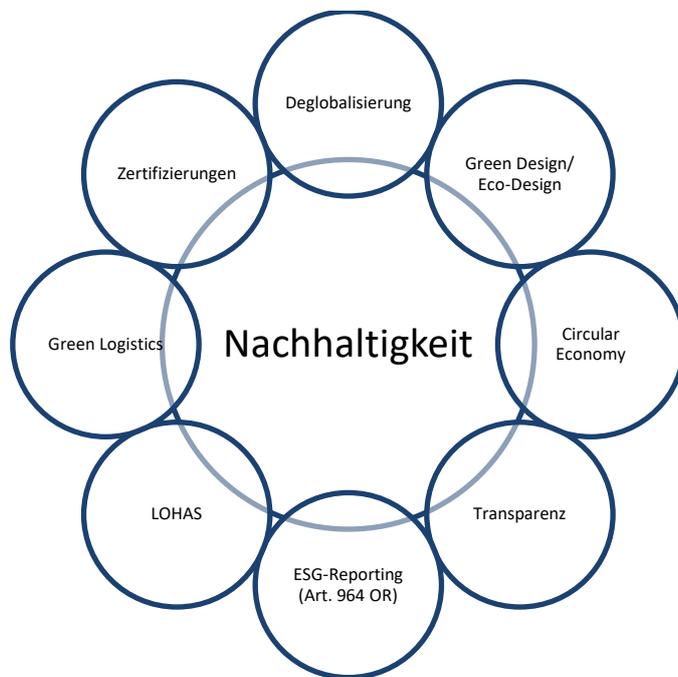


Abbildung 82: Nachhaltigkeit im Möbelhandel, 2022 (Quelle: eigene Darstellung)

Umwelt- und Nachhaltigkeitszertifizierungen (FSC, ECO, Max Havelaar etc.) dürfen im Sinne einer Basisqualität (Abbildung 42) als Grundlage nachhaltigen Wirtschaftens im Möbelhandel betrachtet werden. Deren absatzfördernde Wirkung auf den Konsumenten ist in der Literatur umstritten. Vielmehr darf davon ausgegangen werden, dass die Erfüllung dieser Basisqualität nicht aktiv wahrgenommen wird, das Fehlen aber sehr wohl (von Ballmoos 2021a). Im Gegensatz hierzu steht die **Deglobalisierung**: Mit Bezug auf das 4-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit (Abbildung 77) lässt sich aus Schweizer Perspektive der Grundsatz «Je näher produziert wird, desto nachhaltiger ist ein Produkt» ableiten. Konsumenten schätzen entsprechend das Angebot nachhaltiger Produkte aus der Schweiz besser ein, als wenn sie aus dem umliegenden Ausland kommen (Rudolph et al. 2022, S. 167). Die fortschreitende Entwicklung additiver Fertigung wird diesen Trend jenseits von Nachhaltigkeitszertifikaten weiter fördern. Aufgrund seines konzeptionellen Charakters darf dem **Green Design bzw. Eco-Design** ein hohes Wirkungspotenzial in Bezug auf viele Nachhaltigkeitsparameter (CO₂-Emission, Langlebigkeit, Kreislauffähigkeit etc.) mit grossen Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette zugesprochen werden (Bumgardner und Nicholls 2020). Michel (2014) gibt diesbezüglich zu bedenken, inwiefern sich diese an und für sich gute und nachgefragte Leistung (value creation) in Profit umsetzen (value capture) lässt. Aktuelle Beispiele zeigen die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, wenn Green Design im Sinne der BMI mehrere Parameter innerhalb eines Geschäftsmodells

verändert, das betreffende Unternehmen dies im Rahmen seiner angestammten Wertschöpfung aber noch nicht umsetzen kann (Make Furniture Circular 2022).

Circular Economy ist in der Regel ein Ergebnis eines guten Green Designs (Abbildung 133) auf Produktebene. Weitergehend ist es dies auch mit Blick auf die Adaption des Geschäftsmodells, bei der etablierte Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit Ecosystem-Partnern versuchen, nachhaltige Werte zu kreieren und neue Produkte und Dienstleistungen sowie Ertragsmodelle daraus zu generieren (Takacs et al. 2022). Ziel eines solchen «Circular Business Models» ist eine deutliche Verbesserung der Ressourceneffizienz (Frishammar und Parida 2019). Das ist insofern relevant, als Möbel für 6 % des CO₂-Fussabdrucks eines Schweizer Haushalts verantwortlich sind (Froemelt et al. 2018). Dabei geht der Grossteil auf die Entsorgung der Möbel am Ende ihres Lebenszyklus zurück (Wiprächtiger et al. 2022, S. 1396; Iritani et al. 2015). Circular Economy oder Cradle-to-Cradle-Produkte (theoretischer Teil, Kap. 1.10.1) sind im Schweizer Möbelmarkt bereits vereinzelt anzutreffen (Pfister, Bolia, USM). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Buy-it-for-life, hier jedoch auf der Seite der Kunden. Wächst die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Produkten mit einer deutlich überdurchschnittlichen Lebensdauer, so kann dies einerseits das Preisniveau heben, andererseits aber auch aufgrund des reduzierten Konsums die Umsätze verringern. Geopolitische Verwerfungen rund um den Ukraine-Krieg oder die Taiwan-Frage werden eine funktionierende Kreislaufwirtschaft unter Nutzung regenerativer Energien deutlich beschleunigen. Gerade die Möbelindustrie wurde von unterbrochenen Lieferketten stark getroffen, was es für die Zukunft zu vermeiden gilt (immacolone Magazin 2022; Heymann und Möbert 2021). Nachhaltige Produktlösungen auf der Basis kreislauffähiger Materialien wie Kunststoff und Massivholz werden nach Peters (2022) an Relevanz gewinnen, wobei deren Design eine reduzierte Komplexität und Materialvielfalt aufweisen wird. Das Potenzial ist gemessen am täglichen Abfall von 2 kg pro Tag je Bewohner in der Schweiz sehr gross (Frankenberger in Knuchel 2022). Zudem bieten Buy-back-Angebote an Kunden weitere Ressourcenoptionen (GS1 Switzerland 2021, S. 13). Circular Economy (2022, S. 8) zufolge war die Welt 2021 zu etwa 8.6 % «zirkulär».

Der Lifestyle of Health and Sustainability (**LOHAS**) verspricht schon seit einigen Jahren einen weit über die Zertifizierungen hinausgehenden Lebensstil (Henkel 2015). In diesem Ansatz liegt grosses Umsetzungspotenzial, denn Nachhaltigkeit als Megatrend geht heute weit über das Dogma der Schuldzuweisung für den zu hohen Ressourcenverbrauch hinaus.

«Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einem positiven Lebensgefühl» (Henkel 2015, S. 1). Es hat längst nichts mehr mit Verzicht zu tun. Vielmehr steht es für Spass, Ästhetik und Genuss. Kunden wollen ein gutes Gefühl beim Konsum haben (von Ballmoos, S. 26; Dallmer 2020, S. 195–196).

Basierend auf dem indirekten Gegenvorschlag des Parlaments zur Volksinitiative «für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt» wurde per 1. Januar 2022 die in Art. 964 des Schweizer Obligationenrechts geregelte Berichterstattung über nicht-finanzielle Belange eingeführt (Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft 2022). Inhaltlich entspricht dies weitgehend der internationalen Best Practice im Bereich Environmental Social Governance (ESG). So wird ab dem Geschäftsjahr 2023 von den betroffenen Unternehmen gemäss Art. 964a Abs. 1 OR verlangt, Rechenschaft über Umweltbelange, insbesondere CO₂-Ziele, über Sozialbelange, Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte sowie die Bekämpfung der Korruption abzulegen (Kasper und Mattiat 2022, S. 1), ausser das Reporting findet im Rahmen anerkannter internationaler Rahmenwerke (Anhang 1.14) gemäss Art. 964a Abs. 2 bereits statt.

Als Königsdisziplin darf die «**Transparenz**» im Rahmen der Nachhaltigkeitsbemühungen betrachtet werden. Die Einordnung der verschiedenen Nachhaltigkeitsmassnahmen und -resultate ist schwierig und fällt je nach Perspektive unterschiedlich aus. Mit voller Transparenz über die Wertschöpfungskette wird dem Konsumenten die Möglichkeit geboten, die verschiedenen Nachhaltigkeitskriterien selbst zu bewerten. Als Beispiel für die Offenlegung der Produktionsstandorte dient H&M Hennes & Mauritz (https://www2.hm.com/de_ch/customer-service/product-and-quality/product-sustainability.html [abgefragt am: 09.07.2024]) oder die Visualisierung der Wertschöpfungskette des Lizenznehmers von Tommy Hilfiger Equestrian (Barney & Baxter AG) und der entsprechenden Transportwege über «Scan & Trace» (<https://ch.tommy-equestrian.com/pages/sustainability> [abgefragt am: 09.07.2024]). In diesem Sinne erstaunt es, dass grosse Schweizer Möbelhändler über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen nicht Bericht erstatten, z. B. im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichtes (Tabelle 10). Migros und Coop erstellen solche Berichte auf Konzernebene seit Jahren; warum dies nicht auf die jeweiligen Sparten heruntergebrochen wird, ist angesichts des Imageverbesserungspotenzials unverständlich (von Ballmoos 2021a).

Die Reduktion von CO₂-Emissionen im Rahmen der An- und Auslieferung von Einrichtungsgegenständen (Green Logistics) hängt nebst der Modernisierung der entsprechenden Fahrzeugflotten sowie der Verpackung der Güter von den Abholstandorten der jeweiligen Händler ab (Deckert 2015). Auch dies verspricht Wettbewerbsvorteile, sei es in Bezug auf die Kosten oder das Image (Saroja 2014). Ein wichtiger Treiber von Umweltemissionen ist in diesem Zusammenhang die Retourenquote im E-Commerce. Sie beträgt in der Schweiz je nach Quelle zwischen 2 und 4 % (Weidemann 2022; Agustoni 2022a; Knieps 2020). Die Micasa verlängerte zur Reduktion der Retourenquote die Rückgabefrist für Matratzen von 30 auf 100 Tage. Aemmer et al. (2021) sehen die Produktdaten als Schlüssel hierfür und Pickawood GmbH in Deutschland versendet kostenlose Handmuster (<https://www.pickawood.com/de/holzmuster> [abgefragt am: 09.07.2024]). Individuelle Beratung, verbesserte technische Hilfsmittel, ein proaktiver Kundendienst sowie insgesamt eine ausgereifte Omnichannel-Strategie sind weitere Erfolgsfaktoren (von Ballmoos 2022, S. 20).

2.3.3 Zusammenfassung der theoretischen Ausführungen zur Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Die Digitalisierung ist aufgrund der grossen Onlineangebote (u. a. Long Tail) einer der Gründe, die zu einer Überdistribution im Möbelhandel führten. Dies wirkt sich in Form eines verschärften Preiskampfs aus, welcher in Verbindung mit ähnlichen Geschäftsmodellen auf dem Markt in einem Zero-Profit-Market enden können (Einleitungsteil, Kap. 2.3, theoretische Ausführungen, Kap. 2.5). Für zwei derzeit kaum zu erfüllende Kundenansprüche versprechen die Digitalisierung und die damit einhergehenden prozessualen Innovationen mittelfristig eine Lösung. Zum einen sind kürzere Lieferzeiten durch die additive Fertigung oder Direct-to-Consumer erreichbar, zum anderen bieten virtuelle Visualisierungsmöglichkeiten (AR, VR) dem Kunden kostengünstig Sicherheit über die Wirkung neuer Einrichtungslösungen. Daraus entwickeln sich neue Geschäftsmodelle wie Onlineeinrichtungsberatung oder automatisierte Einrichtungsberatung. Um die Digitalisierung der Geschäftsabläufe weiter voranzutreiben, bedarf es einer Digitalstrategie, welche insbesondere die Verbesserung der Datenqualität sowie der Datensammlung und -auswertung beinhaltet (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1).

Die Nachhaltigkeit bietet dem Möbelhandel diverse Profilierungsfelder. Zertifizierungen bilden dabei lediglich eine Basisqualität, welche seitens der Konsumenten vorausgesetzt und als gegeben betrachtet wird (Abbildung 42). Eco Design verspricht ein hohes Potenzial bezüglich

der Profilierung wie Impact auf die Ökologie, indem sie die Grundlage für die langfristige Verwertung der Produkte und Rohstoffe im Sinne der Kreislaufökonomie / Cradle-to-Cradle legt. Wenig an die Öffentlichkeit getragen wird die von Gesetzes wegen zu erstellende Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange (ESG). Sie bildet eine gute Grundlage für Nachhaltigkeitsberichte, die dem Konsumenten Vertrauen und Transparenz über die getätigten Nachhaltigkeitsbemühungen verschaffen (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2).

2.4 Theoretische Ausführungen zur Customer Journey im Wohnungseinrichtungsmarkt

In den vergangenen Jahren ist die Vielzahl der Möglichkeiten, um mit Kunden in einen Dialog zu treten, erheblich gestiegen. Die Coronapandemie löste bei den Konsumenten einen enormen Kompetenzsprung in der Nutzung digitaler Services in Verbindung mit Einkäufen aus (Wölfle und Leimstoll 2022b). Möbelhändler sind deshalb gefordert, die verschiedenen Kontakt- und Kaufkanäle mit ihren Kunden systematisch zu managen. Dabei steht der Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden im Zentrum (Böcker 2015). Eine konsequente Kundenorientierung und -zentrierung entlang des Entscheidungsprozesses findet nur statt, wenn kaufrelevante Informationen kanaladäquat und kundenzentriert aufbereitet und bereitgestellt werden (Aemmer et al. 2021, S. 375; Foscht et al. 2020, S. 12–14) und die entsprechende Unternehmenskultur vorhanden ist (Frankenberger et al. 2021, S. 291).

Die Ausprägtheit des ROPO-Effekts im Möbelhandel wird von verschiedenen Forschenden bestätigt, also des Kundenverhaltens, bei dem potenzielle Konsumenten ein Angebot in der Inspirationsphase erst online prüfen, um es anschliessend stationär einzukaufen (Faltin 2015; moebel.de 2017, S. 7). Trotzdem galt 2015 der stationäre Handel noch als wichtigste Informationsquelle für Kaufinteressenten (Stummeyer 2018; Bauer 2017; Rudolph und Weber 2015). In Anbetracht der steigenden Onlineumsätze impliziert das ein verstärktes Showrooming und entsprechend das Gegenteil von ROPO. Diese Erkenntnis ist unterdessen revidiert (Schroth 2018; Heinemann 2013b, S. 3). Der von Friedrich und Diekmann (2016, S. 291–294) beschriebene IOROPO-Effekt (Abbildung 46) geht deutlich weiter und ist dynamischer, was von Braunegger und Giovante (2023, S. 83) bestätigt wird. 2015 haben sich gemäss dem Google Consumer Barometer 59 % der Schweizer Konsumenten vor dem Kauf im Internet informiert (2016, S. 19). 53 % ergab eine Studie von moebel.de für den deutschen Markt (2017, S. 7), wobei eine ähnliche Studie 2018 für den deutschen Möbelmarkt bereits eine 85-

prozentige ROPO-Quote sowie eine 54-prozentige Showrooming-Quote attestierte (Güldenast et al. 2019, S. 8). Derzeit lassen sich keine Dienstleistungen seitens der Pure Player oder der guten Omnichannel-Retailer ausmachen, die den stationären Handel als Ganzes unmittelbar ersetzen könnten. Denn E-Commerce stellt noch allzu oft ein nüchternes Angebot von Waren dar. Kunden erwarten weitergehende Erlebnisse, online wie stationär. Die Nachhaltigkeit bietet hier u. a. Profilierungspotenzial (Peters 2022).

Aemmer et al. (2020) befassten sich eingehend mit der Rolle des stationären Schweizer Möbelhandels in der Customer Journey und attestiert diesem in der Inspirationsphase eine nach wie vor wichtige Rolle (Abbildung 83), die gerade kurz vor dem Kaufentscheid einen wesentlichen Faktor darstellt (Aemmer et al. 2021). Scheidegger et al. (2023, S. 70–71) stützen dies im Rahmen einer aktuellen GDI-Studie zum Einkaufsverhalten in der Schweiz genauso wie Braunegger und Giovante (2023, S. 84) im Rahmen einer quantitativen Studie zu Customer Journey im deutschen Möbelhandel. Diese Argumentation steht jener von Wölfle und Leimstoll (2022b, S. IX–XI) gegenüber, die aufgrund flexibler Arbeitsformen die Tagesabläufe vieler Konsumenten verändert sehen, was stationäre Angebote aufgrund der eingeschränkten Verfügbarkeit gerade in der Inspirationsphase als weniger attraktiv erscheinen lässt. Zudem führt eine gestiegene Digitalkompetenz der Konsumenten zu vereinfachter onlinebasierter Informationsgewinnung und entsprechender Inspiration (Heinemann 2013a, S. 4–6).

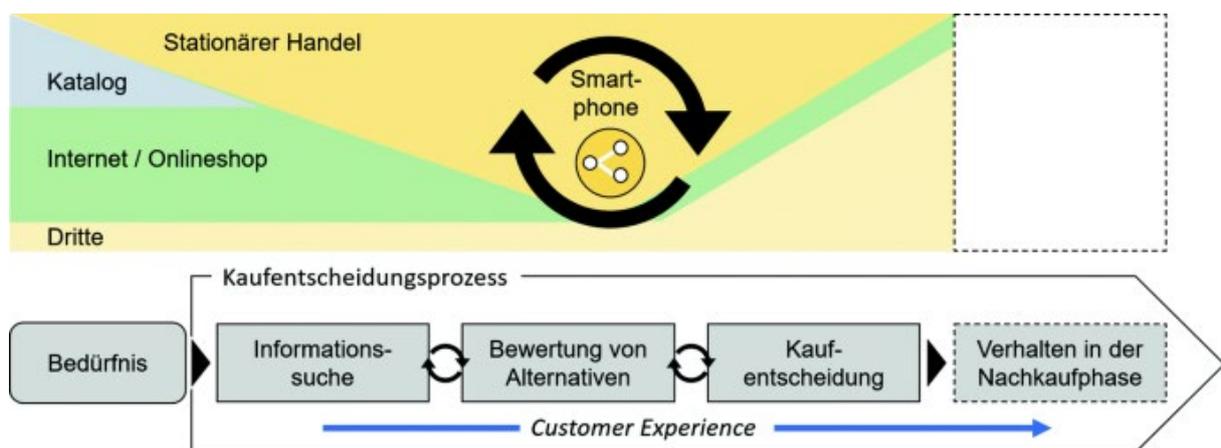


Abbildung 83: Übersicht über die Bedeutung verschiedener Kanäle im Kaufentscheidungsprozess (Quelle: Aemmer et al., 2020, S. 372)

Eine allgemeingültige Customer Journey für den Kauf von Einrichtungsgegenständen und Möbeln im Besonderen lässt sich basierend auf der aktuellen Literatur nur annähernd skizzieren und ist nicht breit abgestützt. Zu erwähnen sind an dieser Stelle die Forschungsarbeiten von

Braunegger und Giovante (2023), Aemmer et al. (2021) und Kalinowski und Verwaayen (2013). Ergänzt durch das Modell von Furniture Advisory Services GmbH und Inputs von Stummeyer (2018), Bolz und Höhn (2019) sowie Mahrtdt und Man (2018), lässt sich folgendes theoretisches Modell für die Customer Journey im Möbelhandel visualisieren:

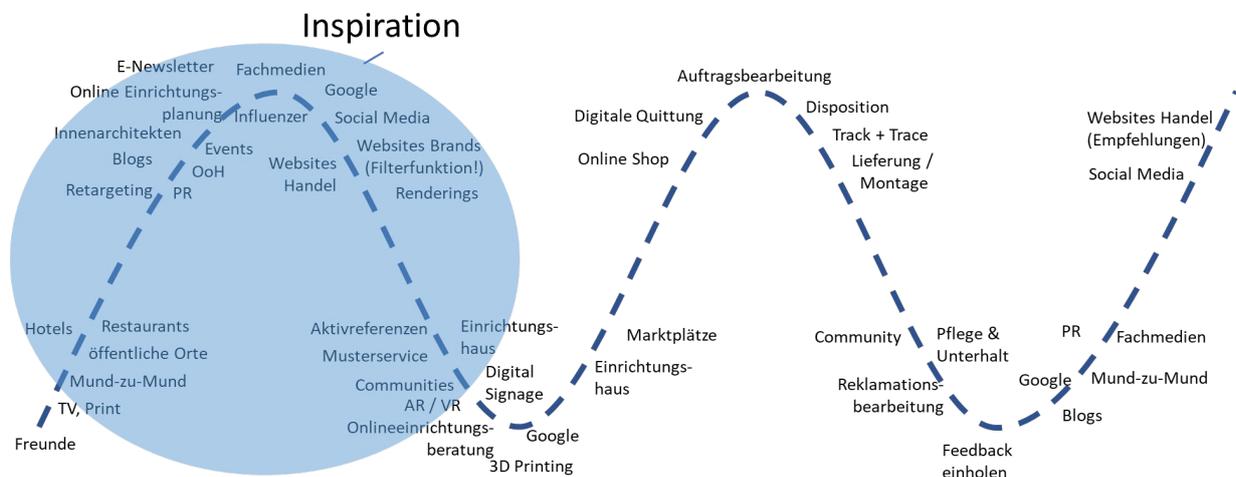


Abbildung 84: Die Customer Journey im Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung nach Aemmer et al. 2021, Stummeyer 2018, Furniture Advisory Services GmbH 2019, PwC 2019, Bolz & Höhn 2019, Mahrtdt & Man 2018)

Die Inspiration (Beachten und Überlegen) in der Pre-Sale-Phase ist von hoher Relevanz. Die Inspirationsquellen sind sehr vielschichtig und je nach Kundengruppe unterschiedlich. Dabei muss im Rahmen eines segmentspezifischen Onlinemarketingmixes aus Websites, Bewertungs- und Empfehlungsportalen sowie Social Media der Interessent zunächst einmal auf das Angebot des Händlers aufmerksam gemacht werden. Durch die Einbettung von Social Media können Kunden nicht nur zu Botschafter werden und Produktfeedbacks bereitstellen, sondern im Sinne der «Co-Création» ebenfalls in den Designprozess eingebunden werden (Braunegger und Giovante 2023, S. 78; Stummeyer 2018, S. 309). Neue Inspirationsmöglichkeiten schaffen neue Verhaltensmuster. Communitys und Influencer aller Art genießen in dieser Phase eine nicht zu unterschätzende Macht. Den sozialen Medien kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Um eigene Produkte erfolgreich inspirativ darzustellen, ist eine Auseinandersetzung mit den Präferenzen der jeweiligen Kundengruppen unerlässlich. Welche Inhalte werden geteilt? Wie hoch ist die Aufmerksamkeitsspanne? Welches Medium deckt dies ab (Aemmer et al. 2021, S. 403)?

Webseiten von Händlern und Herstellern spielen eine zentrale Rolle im Rahmen der Information und Inspiration. Die Herausforderung besteht darin, den Kunden anschliessend nicht zu

verlieren. Terminvereinbarungs-Tools, Filialfinder und Webshops sind entsprechende Massnahmen (Braunegger und Giovante 2023, S. 78; Stummeyer 2018, S. 310). Storytelling ist nach Aemmer et al. (2021, S. 389–390) ein Erfolgsfaktor im Rahmen der Inspirationsphase, um Kunden zu unterhalten, emotional abzuholen und um Bedürfnisse zu wecken. Die Bedeutung der Hard Facts im Rahmen der Überlegungen zum Produktentscheid ist trotzdem höher zu werten. Ihre optimale Aufbereitung (Durchlässigkeit des PIM⁶-Systems) ist entscheidend, denn vielen Kunden fehlen online relevante Informationen, die einen Gang in den stationären Handel unentbehrlich machen. Nach Braunegger und Giovante (2023, S. 78) besteht in dieser Phase der Customer Journey für 60.8 % der Kaufinteressierten ein erhöhter Informationsbedarf in Bezug auf Produktherkunft und Herstellungsbedingungen, welche Unternehmen mit dem Einsatz von Blockchain-Technologie basierend auf dezentraler Datenbanken lösen können. «Datenanalysen hinsichtlich der Kundenbedürfnisse, Verhaltensmuster, Zahlungsbereitschaft oder Einstellungen schaffen in dieser Phase die Basis für Optimierungen des Produktangebots, prädikative Analytik sowie personalisierte Angebote und Rabattcodes» (Cadonau 2018, S. 33 zit. in Braunegger und Giovante 2023, S. 79).

Weitere kaufrelevante Faktoren, die den Gang in ein Einrichtungshaus fordern, sind die Unsicherheit, ob ein Möbel in die Bestimmungsumgebung passt, sowie die Qualität inkl. der Haptik und des Komforts eines Produktes (Aemmer et al. 2021, S. 392–393). Zusammen mit der Beratungskompetenz stationär verfügbarer Einrichtungsberater führen diese Elemente oft zu einem Kaufkanalwechsel (Aemmer et al. 2021, S. 398–400), auch wenn in den letzten Jahren Möbelhändler mit virtuellen oder Remote-Beratungsangeboten sowie Onlineeinrichtungsplanern auf den Markt getreten sind (Stummeyer 2018, S. 310–312). Kalinowski und Verwaayen stützen diese Erkenntnis in Anbetracht des «Haptik-Paradoxons». Dieses erklärt das Bedürfnis der Konsumenten, Produkte in den Händen halten zu wollen, gleichzeitig aber die Vorteile von E-Commerce (Verfügbarkeit, Convenience) nutzen zu wollen (2013, S. 489–490). Lässt sich dies nicht bewerkstelligen, folgt ein Kanalwechsel. Die Wichtigkeit der Beratung im Rahmen der Customer Journey lässt sich anhand des Beratungsanteils von IKEA Schweiz an den Gesamtaufträgen ablesen: Im Geschäftsjahr 2022/2023 enthielten 44 % aller Einkäufe eine persönliche Beratung oder Serviceleistungen wie Montage oder Heimlieferung, was einem Wachstum von 9 % gegenüber dem Vorjahr entspricht (2023).

⁶ Product Information Management

Die Erreichbarkeit einer Filiale innerhalb des individuellen Mobilitätsradius des entsprechenden Kunden entscheidet darüber, ob einzelne Anbieter aus dem Auswahlverfahren herausfallen (Aemmer et al. 2021, S. 403–404). Das Mobilitätsverhalten ist in der Schweiz je nach Region sehr unterschiedlich, was Einfluss auf die Standortwahl und die notwendige Erschliessung hat. Diese Erkenntnis begünstigt in urbanen Gebieten die Reduktion von grossen Einrichtungshäusern in schlecht erschlossenen Agglomerationen zugunsten von kleineren Innenstadtfilialen oder Showrooms (Peters 2022). Andererseits sind in ländlichen Gebieten Einrichtungshäuser mit guter Individualverkehrserschliessung wichtig (Becker et al. 2021, S. 10).

Die enge Verflechtung der verschiedenen Informations-, Inspirations- und Kaufkanäle verleiht der Omnichannel-Strategie eine besondere Stellung und vermag Wettbewerbsvorteile zu schaffen, Braunegger und Giovante (2023, S. 81–82) zufolge gilt: Je kaufkräftiger die Zielgruppe, desto ausgeprägter. Dies eröffnet die Chance, «unique offline» mit den Vorteilen der Onlineangebote zu verknüpfen (Aemmer et al. 2021, S. 409–410; Stummeyer 2018, S. 316–317). Der Technologieakzeptanz der gewählten digitalen Instrumente beim angesprochenen Kundensegment ist dabei grosse Aufmerksamkeit zu bieten (Braunegger und Giovante 2023, S. 69).

In der Kaufphase gilt es, den Interessenten durch gute Argumente und ein überzeugendes Leistungsangebot zu einem Käufer zu machen. Informationen und Produktvergleiche, die online (Shopping-Apps) wie offline (Beratung, QR-Codes an den Produkten) erfolgen, dienen diesem Zweck und werden durch mobile Beratungssysteme (Pads) unterstützt, die dem Berater Informationen über Konfigurationsmöglichkeiten, Verfügbarkeiten und Preise liefern. Konfiguratoren ermöglichen Interessenten, all dies online wie stationär autonom zu prüfen. Loyalitätsprogramme wiederum binden Kunden an Unternehmen; sie gewinnen gerade online immer grössere Bedeutung und dienen als Basis für individuelle Rabatte (Stummeyer 2018, S. 312–315). Der stationäre Handel fungiert nach wie vor als der wichtigste Absatzkanal. In diesen Verkaufsstellen kommen dem Einkaufserlebnis, der Atmosphäre sowie der Beratungskompetenz eine wichtige Rolle zu. Die Einbettung digitaler Elemente im stationären Verkaufsraum bietet Chancen, das Kundenerlebnis sowie die Beratungsqualität zu verbessern (Braunegger und Giovante 2023, S. 79).

Innerhalb der Nachkaufphase (Binden und Empfehlen) kommt der Auswahl des Lieferzeitpunktes, der (potenziellen) Reklamationsbearbeitung sowie dem Track & Trace der Lieferung eine grosse Bedeutung zu (Stummeyer 2018, S. 315). Braunegger und Giovante (2023, S. 80–81) unterstreichen die Wichtigkeit einer schnellen und kostenfreien Lieferabwicklung, eines Aufbauangebots sowie flexible Rückgabemöglichkeiten und persönliche Reklamationsbearbeitung. Kognitive Dissonanzen lassen sich in einem persönlichen Gespräch mit einem bereits bekannten Berater besser auffangen (Aemmer et al. 2021, S. 380) als über anonyme Onlinekanäle. Onlineproduktbewertungen, die in der Vorkaufphase sehr wichtig sind, werden in der Regel in dieser Phase durch Kunden verfasst (Aemmer et al. 2021, S. 395–396). Die direkte Mitnahme, wird sie denn angeboten, stellt aufgrund des sich laufend verändernden Mobilitätsverhaltens zunehmend Probleme dar und begünstigt Abholoptionen wie Clic & Collect in der Nähe des Kunden und günstige Lieferoptionen, die gerade online gut ersichtlich sind (Aemmer et al. 2021, S. 392; Stummeyer 2018, S. 309).

Wie sich die digitale Transformation auf die Customer Journey auswirkt, ist laut Aemmer et al. (2021) unter Berücksichtigung der Studien von Klaus (2015) wie auch Rutschmann und Belz (2014) zu wenig erforscht bzw. zu wenig aktuell (Aemmer et al. 2021, S. 382). Reinartz et al. (2019) untersuchten die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Wertschöpfungskette des Detailhandels. Traditionelle Retailer hatten demnach bis vor wenigen Jahren aufgrund der Informationen, die sie durch das Kaufverhalten ihrer Kunden in ihren stationären Läden gewinnen konnten, eine unangefochtene Vorherrschaft inne. Die rückläufigen stationären Kundenfrequenzen, E-Commerce, Mobile Shopping, KI und die daraus erwachsenen neuen Marktteilnehmer setzen den grossen Detailhändler jedoch inzwischen zu. Der Customer Intelligence (theoretischer Teil, Kap. 1.9.2) wird eine Schlüsselrolle zugesprochen, die stationären Marktteilnehmern kontinuierlich verloren geht.

Nach Frankenberger et al. (2021, S. 135) müssen Unternehmen die aus Daten gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um zum einen ihre Produktentwicklungsprozesse zu verbessern und zum anderen passende Dienstleistungen einzuführen, die Kommunikationswege anzupassen und unter Umständen die Customer Journey zu beeinflussen. In den Phasen «Beachten» und «Überlegen» generieren Hersteller durch Interaktionen mit Interessenten Daten, die sie anschliessend für F2C-Geschäftsmodelle nutzen können (Reinartz et al. 2019). Dem Handel bleiben diese Daten meist vorenthalten, sie müssen daher zur Datengewinnung ihre eigene

«Customer Experience» (Kundenerlebnis) erschaffen. Die Kundenanforderungen in der Vorkaufphase sind, getrieben durch die Pure Player, hoch. Erweiterte Produktinformationen werden online und offline gleichermassen ausgiebig erwartet. Böttcher et al. (2023, S. 4294) sehen in digitalen Tools wie digitalen Spiegeln, AR etc. am POS Chancen, um neue, präzise Daten zu gewinnen. Retailer würden jedoch mit deren Einführungen zögern, «because they do not view DCX⁷ as an integrated construct of the customer journey and BM that takes into account changing customer expectations along their journey and the experience offered across the various BM elements.» Basierend auf 38 Case Studies kommen die gleichen Autoren zu dem Schluss, dass erstens die digitale Technologie Innovationen zulässt, um bereits in der Vorkaufphase digitale Kundenerlebnisse zu schaffen, die dazu beitragen, den Kunden davon zu überzeugen, mit der Kaufphase fortzufahren. Zweitens vermag die digitale Technologie die Customer Journey zu verändern und schafft ein nahtloses Käuferlebnis vom ersten Moment an, wenn ein Kunde einen Bedarf erkennt, bis zum Abschluss des Kaufs. Drittens sollten Einzelhändler über die digitale Technologie hinausblicken und das persönliche Erlebnis und die nichtdigitalen Interaktionen mit Kunden berücksichtigen, die von einem digitalen Kundenerlebnis veranlasst wurden (Böttcher et al. 2023, S. 4300).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Kompetenzsprung vieler Konsumenten in der Nutzung digitaler Services in den vergangenen Jahren zu mehr Touchpoints zwischen Händlern und Interessenten im Rahmen der Customer Journey, aber auch zu mehr und dynamischeren Kanalwechseln führte. Innerhalb der Inspirationsphase sind aufgrund des veränderten Konsumentenverhaltens neue Onlinetouchpoints entstanden. Wer an dieser Stelle keinen Kontakt zu den Interessenten herstellen kann, hat es schwer, Kaufabschlüsse zu generieren. Am Ende dieser Phase konnte ein häufiger Kanalwechsel ausgemacht werden, der durch ungenügende Informationen (meist online generiert) auszumachen ist. Nebst fehlenden Produktdaten spielen dabei die Haptik, der Komfort sowie die durch Beratung ermöglichte Bestätigung der passenden gewählten Einrichtungslösung eine grosse Rolle. Der Interessent entscheidet an dieser Stelle, welches stationäre Einrichtungshaus er daraufhin besuchen wird. Erreichbarkeit, unabhängig von der Grösse des POS, ist entscheidend. In der Kauf- und Nachkaufphase werden seitens des Kunden professioneller Service und ein breites Leistungsangebot (Lieferung, Montage etc.) erwartet. Physische Kundennähe, z. B. durch Kundendienste in

⁷ Digital Customer Experience (digitale Kundenerlebnisse)

den Filialen, hilft dabei, im Rahmen von Reklamationen kognitive Dissonanzen aufzufangen, was wiederum Einfluss auf die (Online-)Bewertung der Gesamtleistung hat.

2.5 Theoretische Ausführungen zu BM/BMI

Der BM/BMI-Definition von Frankenberger et al. (2013) und Gassmann et al. (2017) folgend, deren Anwendung im Rahmen des St. Galler Business Model Navigators Anwendung gefunden hat, kann ein Geschäftsmodell mit vier Elementen, die in einer anspruchsvollen und umfassenden Art und Weise eingesetzt werden, beschrieben werden: dem Nutzenversprechen, dem Wertschöpfungskonzept, dem Ertragsmodell und dem Zielkunden. Für vorliegende Arbeit wird dieses Framework um die Elemente des «wertbasierten Geschäftsmodells» von Bieger und Reinhold (2011) erweitert. Deren Ansatz verfolgt keine prozessuale Struktur, sondern verbindet die BMI mit dem deskriptiven BM-Ansatz, da dem Value Development (Entwicklung, Innovation) eine besondere Bedeutung zugewiesen wird. Dass darin eine gewisse Wechselwirkung mit der Wertverteilung besteht, erscheint unbestritten und folgt einem Return-on-Investment-Gedanken. Im Vergleich der Modelle von Bieger und Reinhold einerseits und Frankenberger et al. andererseits fällt die Übereinstimmung bei dem Nutzenversprechen, dem Wertschöpfungskonzept sowie dem Ertragsmodell auf. Frankenberger et al. wie auch Gassmann et al. fokussieren allerdings mehr den Kunden (Wer?), während Bieger und Reinhold die Finanzierung und deren Konsequenzen stärker gewichten.

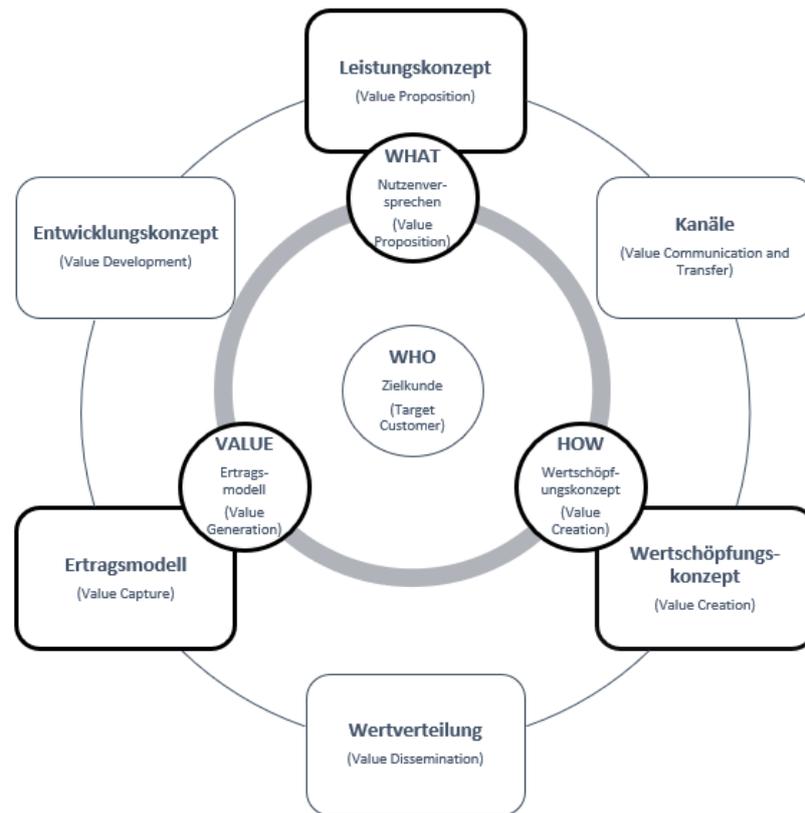


Abbildung 85: Vergleich des «wertbasierten Geschäftsmodells» (ausenliegend) von Bieger und Reinhold (2011) mit dem «magischen Dreieck» (innenliegend) von Frankenberger et al. (2013) (Quelle: eigene Darstellung)

Dieses Vorgehen begründet sich zum einen in der starken Verankerung der zugrunde liegenden Definition in der Literatur, zum anderen in den für den Möbelhandel besonders relevanten zusätzlichen Elementen von Bieger und Reinhold. Wie neue **Werte** für Kunden **entwickelt** werden, hat in einem Markt, in dem traditionelle Geschäftsmodelle vorherrschen, grösste Bedeutung (Krämer und Burgartz 2022). Zum einen müssen Wege gefunden werden, um Innovationen entwickeln zu können, ohne das bestehende Geschäftsmodell zu gefährden, das notabene den Cashflow für diese Projekte liefern muss. Zum anderen bedarf es einer Kultur, die disruptive oder kannibalisierende Business Models entwickelt und vorantreibt, ohne intern ausgebremst zu werden. Dabei stellt sich die Frage, ob das sogenannte «Value Development» als Projekt oder im Sinne von Frankenberger et al. (2020), Wirtz und Daiser (2017) und besonders Teece (2009) das «Sensing» als ständiger Prozess mit dem Aufbau und der Erhaltung interner dynamischer Fähigkeiten betrachtet wird. Den **Kanälen** kommt angesichts markant ansteigender Onlineumsätze und erfolgreicher Omnichannel-Konzepte eine grosse Bedeutung zu. Wie gelingt es einem Möbelhändler, sein Wertversprechen seinem Zielkunden über die für diesen geeigneten Kanäle zu vermitteln und zu verkaufen? Die **Wertverteilung** nach Bieger und Reinhold (2011) ist ein wichtiger Ansatz, der sonst in keinem der analysierten Konzepte

vorkommt, aber angesichts der Branchenstruktur eine besondere Bedeutung hat. Die Eigentümerstrategie kann einschneidende Strategiefelder einbringen, die das Geschäftsmodell eines Möbelhändlers massiv prägen. Beispiele hierfür sind z. B. die Übernahme von Pfister durch die Lutz-Gruppe oder die Schliessung von Interio. Sie erfolgte aufgrund einer Statutenauslegung der Arco Pfister Stiftung, welche die langfristige Sicherung als oberstes Gebot einforderte (Heiniger 2020b; officebase 2019; Steiner 2019) bzw. einem Strategiewechsel innerhalb der Migros (Heiniger 2020a). Auch IKEA steht in der Pflicht seiner Eigentümerfamilie, welche die für IKEA so eigene Kultur massgebend prägen (Jungbluth 2006; Stähler 2014). Oftmals werden grundlegende Geschäftsmodellelemente aufgrund neuer Eigentümerstrukturen angepasst, wie das bei der Lutz-Gruppe zu beobachten ist. Ihre aggressive europaweite Akquisitionsstrategie geht einher mit einer starken Fokussierung auf zusätzliche stationäre Verkaufsfläche (Dirig 2018). Auch Migros und Coop verfolgen basierend auf dem Genossenschaftsgedanken diesbezüglich im Schweizer Möbelmarkt andere Ansätze als familiengeführte Unternehmen oder solche im Streubesitz.

Business Model Innovation wird in der Literatur als Schlüsselfaktor zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit gesehen (Philippi et al. 2022, S. 1; Wirtz und Daiser 2017; Foss und Saebi 2017, S. 201; Frankenberger et al. 2013; Klos et al. 2021, S. 2). Produkt- und Prozessinnovation wird im Vergleich zur BMI als weniger erfolgversprechend betrachtet (Montemari et al. 2022; Faria et al. 2021) und kann letztlich zur Ausbildung von «Zero-Profit Markets» führen (Teece 2009, Kap. 1). Gerade für Unternehmen mit rückläufiger Produktivität sind verstärkte Innovationsanstrengungen im Rahmen der Geschäftsmodelle wichtig (Frankenberger et al. 2021, S. x und S. 3 - 10).

Warum ist die Methode BMI im Möbelhandel nicht weiter verbreitet? Gründe dafür liefert die Literatur ansatzweise in Bezug auf die Leadership des Topmanagements (Chesbrough 2007), organisatorische Massnahmen (Klos et al. 2021) sowie methodische und kulturelle Defizite (Frankenberger et al. 2020), was Plüntsch (2020) zusammenfassend bestätigt. Auch kann sich ein erfolgreiches Unternehmen in einer vermeintlich sicheren Lage fühlen, von Aagaard und Nielsen (2021, S. 78–79) als Safe Haven beschrieben. Im Kontext dieser Arbeit ist es wichtig, BMI als Innovation von mindestens zwei Faktoren innerhalb des Business Model Frameworks (Abbildung 85) zu verstehen. Der Möbelhandel verstand es in den vergangenen Jahren gut, seine Effizienz laufend zu verbessern. Dies entspricht in der Regel einem effizienteren

Wertschöpfungskonzept, z. B. über ein besseres Sourcing oder ein verbessertes Ertragsmodell. «Zero-Profit Markets» (Teece 2009, Kap. 1) und eine Homogenisierung des Angebots (Schallmo 2013, S. 1) können die Folge sein. Aus den BMI-Komponenten Frankenbergers et al. (2021, S. 32) kommt der Digitalstrategie eine wichtige Rolle zu. Deren Ziel ist es, die Aktivitäten auf der 1. bzw. 2. S-Kurve (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10) zu lenken. In einem ersten Schritt gilt es, die strategischen Ziele zu definieren. Diese können entweder inkrementeller (1. S-Kurve) oder disruptiver (2. S-Kurve) Art sein. Zudem wird es verbindende Elemente zwischen den zwei «Kurven» geben. Für den zweiten Schritt hilft es, die eigenen Gedanken in Business Models zu fassen. Indem die aktuellen Aktivitäten im Rahmen des existierenden Geschäftsmodells sowie die angestrebten Aktivitäten im Rahmen der Strategie visualisiert werden (3. Schritt), kann der einzuschlagende Weg im Rahmen der BMI verdeutlicht werden und lassen sich die Massnahmen priorisieren.

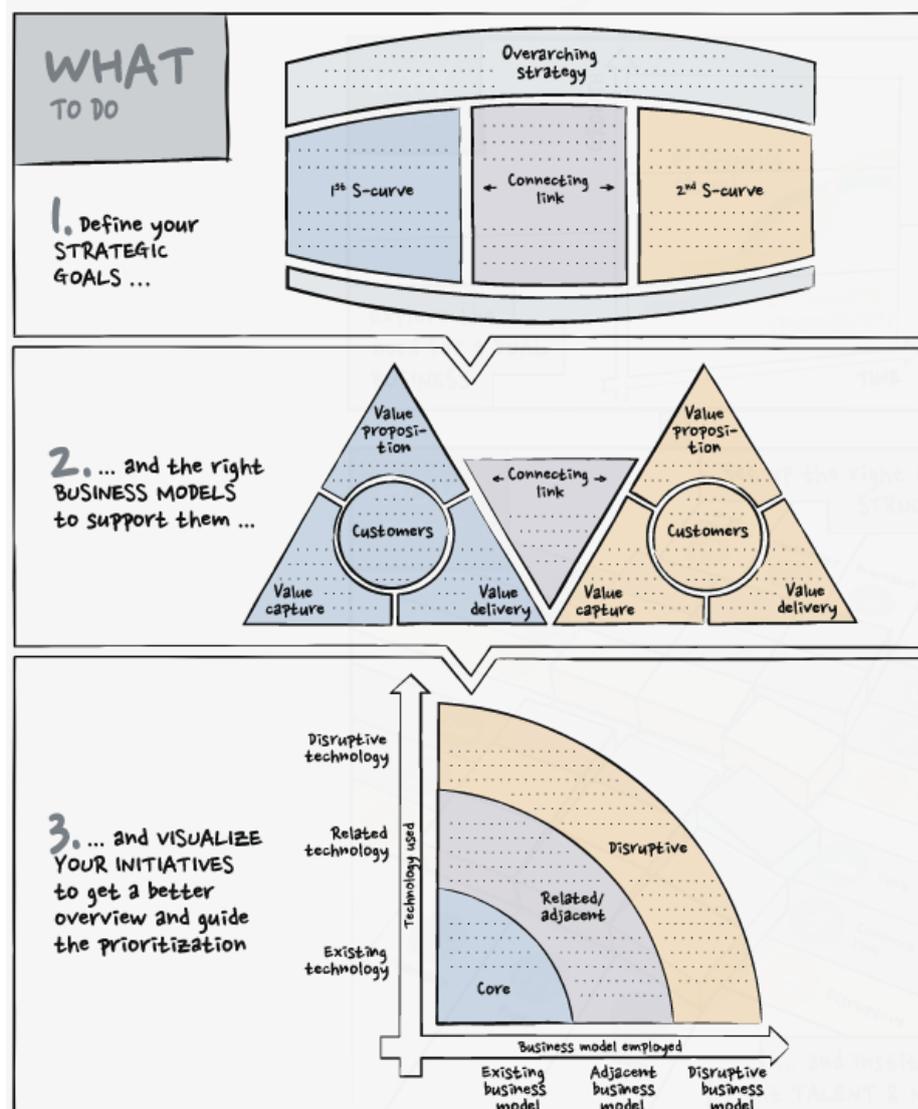


Abbildung 86: Tool zur Frage «Was?» im Rahmen der Digitalstrategie (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 357, nach Gassmann et al. 2017)

Grundsätzliche Kritik an BMI üben Sabarruddin und Putra (2023). Erstens sei der BMI-Prozess voller Unsicherheiten, Risiken und Mehrdeutigkeiten, was zum Scheitern vieler Projekte führe. Zweitens könnten viele Unternehmen nicht in ausreichendem Masse von den Vorteilen profitieren, die von der BMI erhofft werden, da die Errungenschaften aus den jeweiligen Projekten von Mitbewerbern kopiert würden. Drittens habe eine Reihe von BMIs grössere negative Folgen für viele Stakeholder oder das Unternehmen selbst. Kritisch betrachteten Unternehmen aus sensiblen Branchen (z. B. Automobilindustrie) Open Innovation, und kapitalintensive Fertigungsbetriebe würden durch die Einbindung von Konkurrenten und Kunden ihre Wettbewerbsvorteile riskieren. Hier ergeben sich nach Chesbrough unausweichliche kulturelle und organisatorische Herausforderungen (Chesbrough 2020).

Die Forschung von Huber (2021) setzt sich spezifisch mit dem Einfluss der Trends Digitalisierung, Urbanisierung und Individualisierung sowie deren Einfluss auf die Geschäftsmodelle auf dem deutschen Möbelmarkt auseinander. Sie ist in dieser Art einzigartig und verdient an dieser Stelle entsprechende Aufmerksamkeit. Huber bedient sich dabei einer klassischen BM-Definition nach Schallmo (2013). Die branchenspezifische Ableitung erfolgt dabei aus der Preisdifferenzierung heraus als Verhältnis aus relativem Preis zu relativer Leistung. Dabei wird eine Preis-Leistungs-Korrelation angenommen, die gerade durch neue BM jedoch konkurrenziert wird. Dieser Ansatz ist stark auf den deutschen Markt zugeschnitten, seine Gültigkeit für den Schweizer Markt ist daher zu überprüfen. Die abgeleiteten Geschäftsmodelle nach Preislage entsprechen nicht dem Marktbild im Schweizer Kontext, da führenden Anbietern wie Pfister, Livique, Micasa, XXXLutz oder der Plattform Galaxus aufgrund ihrer sehr breiten Preislagenabdeckung damit nicht genügend Rechnung getragen wird.

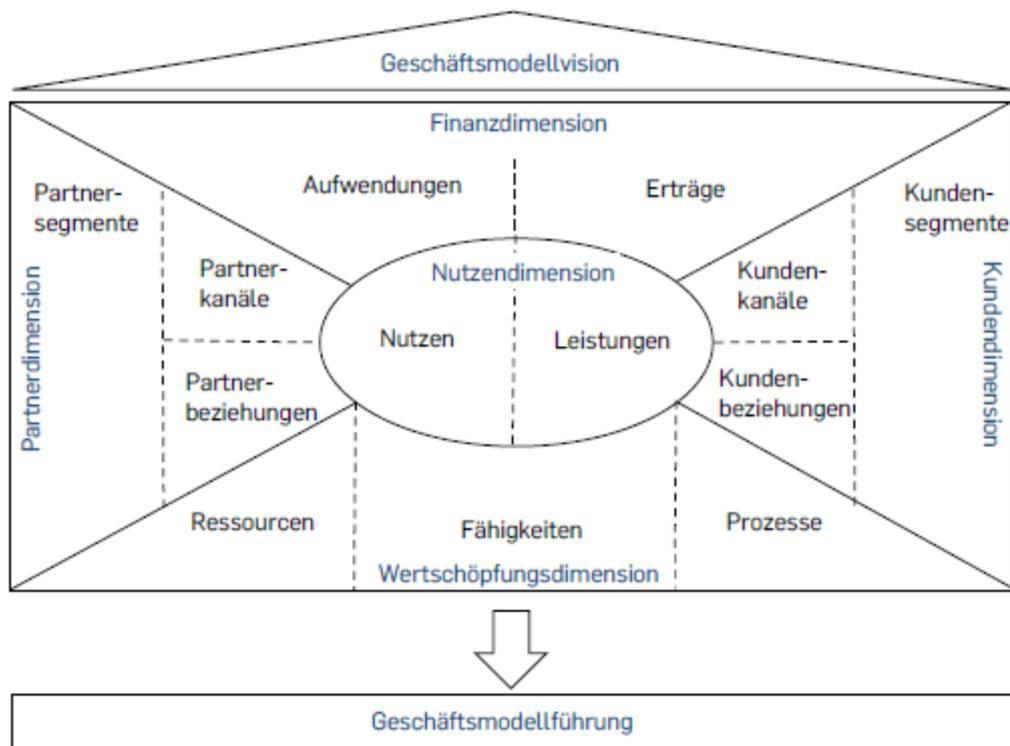


Abbildung 87: Raster für Geschäftsmodelldimensionen und -elemente (Quelle: Huber 2021, S. 6, nach Schallmo 2013, S. 119)

Innerhalb des in Abbildung 87 dargestellten Geschäftsmodells wird nicht auf die Eigentümer-schaft (Finanzdimension) eingegangen. Gerade im deutschen Markt ist der Einfluss inhaber-geführter Möbelhäuser jedoch nach wie vor sehr gross (z. B. Ostermann oder Höffner). Sie sind zudem treibende Kräfte in Einkaufsverbänden wie BEGROS. Die Basis der Trendanalyse in Hubers Dissertation (2021, S. 75) bildet die PESTEL-Analyse. Sie gliedert sich nach fünf zentra- len Trends (Politik und Recht, Soziales, Ökonomie, Ökologie und Technologie). Wie die darin analysierten Trends identifiziert wurden, ist unklar. Die unterschiedlichen Trendarten (Abbil- dung 19) werden in der Analyse nicht unterschieden, womit der Einfluss langanhaltender Me- gatrends wie der Individualisierung mit kürzer wirkenden Entwicklungen (z. B. Monolabel- Stores) verglichen wird. Sie werden im Rahmen einer Chancen-Herausforderungs-Analyse auf- schlussreich zusammengefasst. Die sich daraus ergebenden strategischen Optionen werden in drei verschiedenen Horizonten (Zeiträume) inkl. der passenden Kreativmethoden (2021, S. 250 - 253) gemäss Abbildung 88 dargestellt.

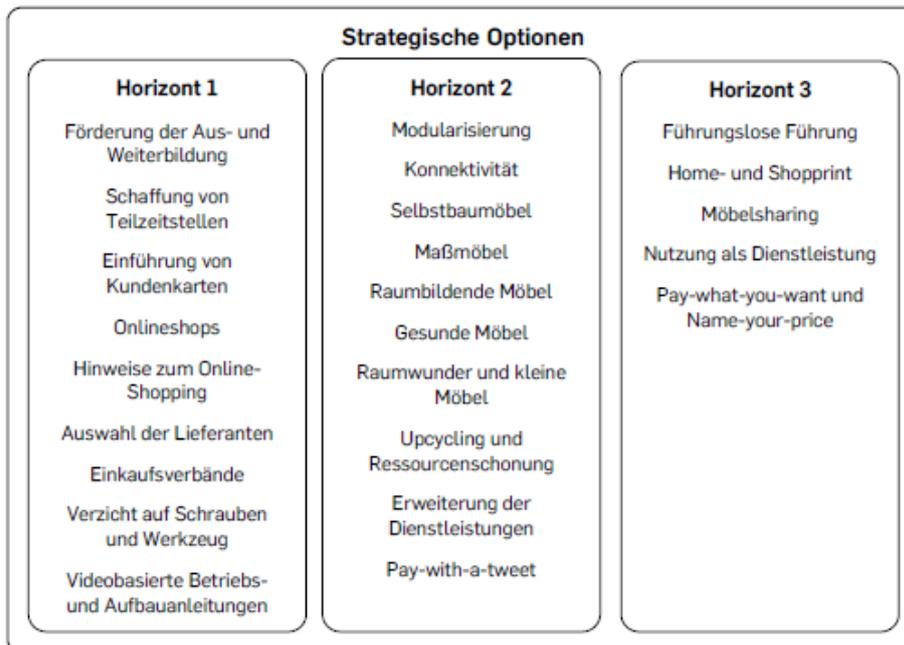


Abbildung 88: Überblick über strategische Optionen (Quelle: Huber 2021, S. 250)

Diese Abstufung nach Fristigkeiten und inhaltlich sichtbarem Innovationsgrad weist Ähnlichkeiten mit Frankenbergers und Gassmanns Vorgehen anhand des 2 S-Kurven-Modells auf. Hubers (2021, S. 251-252) zweiter Horizont stellt eine Übergangsphase dar und kann dabei mit dem «Verbindungsglied» von Frankenberger et al. (Frankenberger et al. 2021, S. 383) verglichen werden.

Zusammenfassend wird der Entwicklung und Innovation sowie der Wertentwicklung innerhalb von Geschäftsmodellen im Kontext dieser Arbeit grosser Wert beigemessen. In der Kombination der Modelle von Bieger und Reinhold sowie von Frankenberger et al. werden zudem die Kanäle (Value Communication and Transfers) sowie die Wertverteilung integriert, die im Schweizer Möbelhandel aufgrund der Digitalisierung und der vielschichtigen Eigentümerschaften eine grosse Rolle spielen. Leadership- und Know-how-Defizite sowie kulturelle Defizite sind – der Literatur folgend – die Gründe, warum trotz hoher Wirksamkeit im Rahmen der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit BMI im Möbelhandel kaum Anwendung findet. Stattdessen wurden Effizienzsteigerungen im Rahmen von Kosteneinsparungen und Synergien durch Zusammenschlüsse und Akquisitionen vorangetrieben, welche die Problematik des Zero-Profit Marktes weiter akzentuieren. BMI sieht sich aber auch Kritik ausgesetzt, da viele Projekte scheitern und erzielte Errungenschaften von Konkurrenten kopiert würden. Dies hat Einfluss auf die Offenheit der Unternehmen im Rahmen von Innovationsprojekten.

3 Konklusion zum theoretischen Teil

3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellung

3.1.1 Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 1 (Marktanalyse)

Die in der Einleitung dargelegte Marktanalyse unter Einbezug qualitativer und weiterer betriebswirtschaftlicher Aspekte zeigt einen rückläufigen Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt mit seit Jahren zurückgehenden stationären Umsätzen, steigenden Verkaufsflächen und wachsenden Onlineanteilen. Bestätigt wird das durch die im Rahmen der theoretischen Erwägungen aufgezeigten Flächenfalle. Demgegenüber sind keine relevanten Business Models im Schweizer Markt erkennbar, die dem Trend rückläufiger Quadratmeterrenditen die Stirn bieten könnten. Neue Geschäftsmodelle bewegen sich auf (noch) bescheidenem Niveau, während die erfolgreichen Pure Player die Flächenproblematik selbst nur indirekt zu spüren bekommen – nämlich dann, wenn das in der Literatur als Showrooming bekannte Phänomen der Abhängigkeit von Onlineumsätzen von physischen Läden nur noch unzureichend zum Tragen kommt.

3.1.2 Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 1

Welche Geschäftsmodelle gibt es im Schweizer Möbelhandel?

Die in Tabelle 3 zusammengefassten Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel beinhalten die folgenden:

- Multichannel-Händler (Multichannel-Filialisten und filialisierte Multichannel-Discounter)
- Pure Player (Pure Onliner und Plattformen)
- Fachhändler (grossflächige Fachhändler und Designmöbel-Fachhändler)

Welche Geschäftsmodelle verfügen über Wettbewerbsvorteile?

Basierend auf den identifizierten Geschäftsmodellen und den Umsatzentwicklungen (Einleitungsteil, Kap. 2.2.3) zeigen sich Vorteile für die Business Models der Pure Onliner und der Plattformen. Bei den Multichannel-Filialisten ist kein einheitliches Bild auszumachen.

Wie sieht die Umsatzstruktur bzw. -entwicklung auf dem Markt aus?

Der Schweizer Wohnungseinrichtungs- und Möbelmarkt ist geprägt durch wenige grosse Marktteilnehmer sowie eine starke Konsolidierung in den vergangenen Jahren. Die langjährige Marktführerin IKEA wurde aufgrund der Akquisitionen der Lutz-Gruppe von dieser abgelöst. Die konsolidierten Umsätze der Lutz-Gruppe betragen 2022 CHF 1'128 Mrd. gegenüber CHF 1'008 Mrd. der IKEA. Der Wohnungseinrichtungsmarkt insgesamt verlor von 2012 bis 2022 4.0 %, von 2017 bis 2022 gewann er 4.0 %, getrieben durch gute Umsätze während den Pandemie-Jahren (Einleitung, Kap. 2.1).

Wie sieht die Flächenentwicklung auf dem Markt aus?

Zahlen über die gesamte Verkaufsflächenentwicklung im Wohnungseinrichtungsmarkt liegen keine vor. Anhand der Filialveränderungen, des Markteintritts der Lutz-Gruppe und einzelner veröffentlichter Flächenangaben kann von einer Ausdehnung der stationären Verkaufsflächen ausgegangen werden, wie dies in Tabelle 2 exemplarisch dargestellt wird.

3.1.3 Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 2 (Trendstudie)

Die basierend auf der Trendanalyse von Yves von Ballmoos (2021d, S. 16–31) mit aktuellen Daten erneut durchgeführte Analyse hat die deutlich grösste Relevanz der Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit für den Möbelhandel bestätigt. Bereits deutlich weniger relevant sind «Diversity & Inclusion», der Megatrend «Industrie 4.0» rund um die additive Fertigung sowie die in ähnlichem Kontext zunehmende «Deglobalisierung» (Abbildung 33).

Die digitale Transformation führt zu tiefgreifenden Veränderungen sowohl angebots- als auch nachfrageseitig (Veit et al. 2014; Peters 2022). So stehen Unternehmen diverse neue Instrumente zur Verfügung, woraus sich neue Dienstleistungen und Produkte für die Kundschaft generieren lassen. Sie versprechen zum einen eine effizientere Abwicklung bestehender Leistungen, allenfalls mit leichten Verbesserungen bezüglich des Leistungsversprechens (1. S-Kurve nach Frankenberger, theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10), zum anderen bilden sie die Basis, um Geschäftsmodelle deutlich zu innovieren (im Sinne von BMI, Theoretische Ausführungen, Kap. 2.1.1.5). Diese wiederum führen auch zu veränderten Erwartungen und Bedürfnissen in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen und ihren Produkten. Ähnlich wie die Corona-Krise die Digitalisierung massiv beschleunigt hat, zeichnet sich Ähnliches in Bezug auf die

Nachhaltigkeit, getriggert durch die Energiekrise als Folge des Ukraine-Kriegs, ab (Peters 2022). Der Megatrend Nachhaltigkeit gewinnt seit Jahren an Bedeutung, vermochte aber bislang kaum eine kritische Nachfrage zu generieren, um die Angebote der hiesigen Möbelhändler wesentlich zu beeinflussen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3). Dies könnte sich nun angesichts der jüngsten geopolitischen Verwerfungen ändern und insbesondere den Circular-Economy-Konzepten einen deutlichen Schub verleihen.

3.1.4 Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 2

Was sind die relevanten Megatrends für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt?

Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit sind die relevantesten Megatrends für den Möbelhandel, gefolgt von Diversity & Inclusion (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2).

Welche Megatrends sind für den Wohnungseinrichtungsmarkt wichtig?

Aufgrund der Vielschichtigkeit und Implikationen der Nachhaltigkeit und insbesondere der Digitalisierung sind diese zwei identifizierten Megatrends wichtig und relevant für den Wohnungseinrichtungsmarkt. Beide Trends haben sich seit 2020 weiter verstärkt (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2).

3.1.5 Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 3 (Customer Journey)

Mittels der aktuellen einschlägigen Literatur konnte eine dem aktuellen Informations- und Kaufverhalten entsprechende Customer Journey für den Kauf von Wohnungseinrichtungsgegenständen und insbesondere von Möbeln aufgezeigt werden (Abbildung 84). Sie ist in der Vorkaufphase deutlich digitaler (Aemmer et al. 2021, S. 403), als noch im Rahmen der ROPO- und anschliessenden IOROPO-Theorie in Kapitel 2.4 (theoretischer Teil) beschrieben. Als kritische Erfolgsfaktoren haben sich dabei, ausgehend von den Erkenntnissen von Mahrdrdt und Man (2018, S. 305–306) sowie Aemmer et al. (2021, S. 409–410), folgende Elemente ergeben:

- Kenntnisse der Herausforderungen beim Möbelkauf
- inspirierende, emotionale Produktpräsentation als Onboarding-Chance auf die eigenen Kanäle
- bedürfnisorientierte Produktzugänge online sowie offline (Filer, Suche, Store Design)
- Produktempfehlungen, die zum einen auf einer transparenten Datenstrategie, zum anderen auf einer aktiv betreuten Community basieren

- Verknüpfung und Vernetzung sämtlicher Marketing- und Vertriebskanäle und durchlässige Dienstleitungen online/offline inkl. des entsprechenden Datenflusses (Omnichannel), mit dem Ziel, den Kunden zu halten und dazu alle möglichen Dienstleistungen zu verbessern, u. a. als Basis für eine effiziente Einrichtungsberatung (stationär, Chatbot, automatisiert, online), Click & Collect, Return-to-Store, In-Store-Order, Out-of-Store Delivery etc.
- optimale Bereitstellung von Informationen mithilfe immersiverer Produktpräsentationen und eines automatisierten PIM-Systems
- Produkt- und Servicebewertungen online sowie auch stationär
- organisatorische Anpassungen, die den Kanälen Rechnung tragen

Am Ende der Inspirationsphase kommt es häufig zu einem Kanalwechsel, bedingt durch den das von Kalinowski und Verwaayen (2013, S. 489–490) beschriebene «Haptik-Paradoxon» sowie durch fehlende kaufrelevante Informationen. An diesem Punkt entscheidet sich der Interessent, welchen stationären Händler er aufsuchen wird, um diese Informationslücken zu schliessen (theoretischer Teil, Kap. 2.4).

Das von Wölfle und Leimstoll (2022b) attestierte veränderte Kaufverhalten der Schweizer Konsumenten nach der Corona-Krise beruht, nebst einem erfolgten digitalen Kompetenzsprung der Konsumenten, auch auf dauerhaft flexibleren Arbeitsformen und entsprechend veränderten Tagesabläufen, die wiederum Ort und Art des Einkaufes steuern. Darunter leidet insbesondere der stationäre Handel. Er hat in der anbieterunabhängigen Kaufvorbereitung im Rahmen der Customer Journey seine dominante Rolle verloren und ist heute nur noch eine Option unter vielen.

3.1.6 Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 3

Welche sind die wesentlichen Touchpoints von Kunden und Möbelhändlern?

Wesentlichster Touchpoint ist und bleibt der Ort des Kaufabschlusses. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Customer Journey wird er allerdings durch vorgelagerte Touchpoints insbesondere in der Inspirationsphase stark beeinflusst. Wer in der Vorkaufphase digital nicht präsent ist, hat deutlich schlechtere Voraussetzungen beim Kaufabschluss. Im Übergang von der Inspirations- zur Kaufphase wird bei fehlenden oder ungenügenden Info-

mationen ein Kanalwechsel provoziert. Die Gewinnung des Kunden an dieser Stelle ist für den weiteren Verlauf höchst relevant (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3).

Wie hat sich die Customer Journey in den vergangenen Jahren verändert?

Die Customer Journey ist deutlich digitaler geworden. Die gesamte Vorkaufphase ist heute digital geprägt, was die Rolle der stationären Einrichtungshäuser als Inspirations- und Informationsort zunehmend in Frage stellt. Insgesamt wechselt der Kunde die Kanäle laufend nach Belieben und seinen individuellen Bedürfnissen entsprechend (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3).

3.1.7 Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Teilziel 4 (Business Model/Business Model Innovation)

Die Innovation von Geschäftsmodellen stellt ein wirkungsvolles Instrument zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit dar (Frankenberger et al. 2013). Business Models können entweder organisch/inkrementell oder disruptiv verändert werden (Lehmann-Ortega et al. 2022; Frankenberger et al. 2020). Inkrementelle, insbesondere aber disruptive Innovation werden durch eine kulturelle Transformation begünstigt, die eine veränderte Organisation mit mehr Agilität, Risikobereitschaft und Inklusion, aber auch neue Arbeitsformen, den Einbezug neuer Technologien und eine veränderte Führungskultur mit entsprechenden Mitarbeitern umfasst (Frankenberger et al. 2021, S. 73-318). Für etablierte Unternehmen – und dies betrifft auch die wesentlichen Marktteilnehmer im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt – empfiehlt es sich, basierend auf Bieger und Reinhold (2011) und in Verbindung mit dem Business Model von Gassmann et al. (2017) (Abbildung 85) Innovationen entlang der 1. wie auch der 2. S-Kurve (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 und Abbildung 67) voranzutreiben. Organische, auf Effizienzsteigerung ausgelegte Innovationen dienen der Erhaltung des Kerngeschäfts, das für den unmittelbaren Fortbestand des Unternehmens entscheidend ist. Daraus werden die Mittel für disruptive Innovationen und Ventures generiert, die entlang der 2. S-Kurve entwickelt werden. «Open Innovation» (Gassmann und Enkel 2006; Chesbrough 2003) und «Dynamic Capabilities» (Schiavon et al. 2022; Teece 2018) spielen genauso wie etablierte Frameworks zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, wie etwa Osterwalder und Pigneurs Business Model Canvas (2010), in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.

3.1.8 Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfragen zu Teilziel 4

Welche Ansätze liegen zur Innovation von Geschäftsmodellen vor?

Die Literatur hat eine Vielzahl verschiedener BMI-Ansätze hervorgebracht, die im theoretischen Teil, Kap. 1.2.5 und 1.2.6 nicht abschliessend, aber doch in wesentlichen Zügen dargelegt wurden. Basierend auf diesen Modellen zeigt sich eine Kombination aus Bigers und Reinholds wertbasiertem Geschäftsmodell und dem Ansatz von Frankenberger et al., der aus dem St. Galler Business Model Navigator von Gassmann et al. hervorgegangen ist, an dem Frankenberger ebenfalls mitarbeitete, als für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt geeignetes Modell. Die Gründe hierfür liegen in der kulturellen Verankerung der zugrunde liegenden Forschung sowie den im Wohnungseinrichtungsmarkt wichtigen Elementen «Kanäle» und «Wertverteilung». BMI wiederum ist der Theorie zufolge im Möbelhandel nicht weit verbreitet. Die Gründe hierfür sind methodischer und organisatorischer Natur sowie im Bereich des Leaderships des Topmanagements zu suchen.

Wie gestaltet sich eine Methode für BMI?

Die vorgängig beschriebene Kombination aus der BMI-Methode nach Bieger und Reinhold sowie nach Frankenberger et al. ist in Abbildung 85 dargestellt und ausgeführt (theoretischer Teil, Kap. 2.5). Wichtig ist, dass BMI immer von einer Veränderung von mindestens zwei Elementen im Geschäftsmodell ausgeht, während ansonsten lediglich von einem geänderten Geschäftsmodell gesprochen wird.

Welche generischen Geschäftsmodelle lassen sich für den Schweizer Möbelhandel ableiten?

Die wesentlichsten abgeleiteten Geschäftsmodelle sind: Multichannel-Händler (Multichannel-Filialisten und filialisierte Multichannel-Discounter), Pure Player (Pure Onliner und Plattformen) sowie Fachhändler (grossflächige Fachhändler und Designmöbel-Fachhändler).

Welche Rolle spielt Omnichannel im Rahmen der BMI im Schweizer Möbelhandel?

Omnichannel wird theoriegeleitet als wichtigste und zukunftsweisende Verkaufskanalstrategie für Einrichtungshäuser mit stationären Vertriebskanälen und Onlinevertriebskanälen betrachtet (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3).

Wie lassen sich traditionelle (stationär orientierte) Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel innovieren?

BMI ist eine prominente, viel genannte und viel untersuchte Methode. Daneben finden sich noch Open Innovation sowie Dynamic Capabilities, die in ihrer Anwendung auch im Rahmen von BMI-Projekten integriert werden können.

3.1.9 Konklusion (Erkenntnisse) zum theoretischen Hauptziel (Lösung der Flächenfalle)

Die Literatur stellt für die Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt keine konkrete Lösung bereit und sie gibt auch keine Hinweise darauf, wie trotz mehr Onlineumsatz die Flächenproduktivität gesteigert werden kann. Die Theorie attestiert allerdings der Business Model Innovation einen ausreichenden Wirkungsgrad, um auf fundamentale Veränderungen am Markt – und dies sind hier die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit – erfolgreich reagieren bzw. im Hinblick auf diese agieren zu können. Modelle, die auf stabilen Märkten aufbauen, wie Porters 5-Forces, sind dabei veraltet und werden den Anforderungen dynamischer, schnelllebiger Märkte nicht mehr gerecht. Erfolgversprechend ist ein zweigleisiges Vorgehen (2 S-Kurven) im Rahmen von BMI nach Frankenberger et al. (2020), da es durch inkrementelle Innovationen das unmittelbare Kerngeschäft zu stärken und mit disruptiven Ansätzen die mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern vermag.

3.1.10 Beantwortung der theoriegeleiteten Forschungsfrage zum Hauptziel

Welche Geschäftsmodelle verzeichnen oder versprechen eine bessere Flächenproduktivität im Vergleich zu traditionellen, stationär getriebenen Business Models?

Pure-Online- und Plattform-Geschäftsmodelle verfügen selbstredend über eine bessere Flächenproduktivität. Pure Onliner verwässern ihr Business Model zusehends mittels kleiner stationärer Flächen, die sie zur Abdeckung der Komfort- und Haptik-Bedürfnisse ihrer Kundschaft benötigen. Unter den Multichannel- und Omnichannel-Anbietern ist eine zunehmende Ausrichtung auf hochfrequentierte Kleinformate auszumachen. Damit wird in Kombination mit grösseren Formaten eine verbesserte Flächenproduktivität erwartet (Einleitung, Kap. 2.1.5; Anhang 1.1 und 1.11).

3.1.11 Zusammenfassung Konklusion theoretischer Teil

Dem Phänomen der Flächenfalle, also rückläufige stationäre Umsätze bei gleichzeitig steigenden Onlineanteilen und Verkaufsflächen, stehen keine neuen auf dem Markt erprobten Geschäftsmodelle gegenüber, die das Problem in seinem vollen Umfang lösen können (theoretischer Teil, Kap. 3.1.1 und 3.1.9). Eine offensive Nachhaltigkeitsstrategie bietet der Theorie zufolge Profilierungspotenzial, zumal seitens der Konsumenten eine höhere Zahlungs-

bereitschaft für nachhaltige Produkte besteht (theoretischer Teil, Kap. 2.3). Der für den Möbelhandel relevante Megatrend Digitalisierung bietet Chancen für effizienzsteigernde Massnahmen und disruptive Verbesserungen des Geschäftsmodells sowie neue Touchpoints innerhalb der Customer Journey (theoretischer Teil, Kap. 2.4 und Kap. 3.1.3). Business Modell Innovation wird in der Literatur als eine erfolgversprechende Methodik zu deren Umsetzung genannt. Für den Möbelhandel empfiehlt es sich, diese Innovationen basierend auf den Business Models von Bieger und Reinhold sowie Gassmann et al. unter Verwendung des dualen Geschäftsansatzes (2 S-Kurven-Modell) anzugehen (theoretischer Teil, Kap. 3.1.7). In der theoriebasierten, veränderten Customer Journey zeigt sich ein deutlich digital ausgerichtetes Konsumentenverhalten in der Vorkaufphase. An deren Ende findet häufig ein Kanalwechsel aufgrund unvollständiger kaufrelevanter Informationen statt (theoretischer Teil, Kap. 3.1.5).

Forschungsziel (Zielstellung)	Konklusion Theorie	Bezug Theorie
Hauptziel: Lösung der Flächenfalle	Die Flächenfalle besteht, Lösungen bietet die Theorie explizit aber keine.	Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 und Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.1
Teilziel 1: Erstellen einer Marktanalyse (mit qualitativen Aspekten) des Schweizer Möbelhandels	Bestätigung der Flächenfalle, im rückläufigen Schweizer Markt. Keine neuen Geschäftsmodelle bieten Lösungen zur Bewältigung der Flächenfalle.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Einleitungsteil, Kap. 2.1.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.5
Teilziel 2: Aufzeigen der relevanten (Mega-) Trends für die Schweizer Möbelbranche	Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit sind die relevanten Megatrends für den Möbelmarkt.	Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 & 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.3
Teilziel 3: Erstellen einer aktuellen, generischen Customer Journey für den Möbelhandel	Die Customer Journey ist v. a. in der Vorkaufphase digital geprägt. Am Ende der Inspirationsphase kommt es häufig zu einem Kanalwechsel aufgrund fehlender Informationen.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.5
Teilziel 4: Aufzeigen, wie bestehende Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel verändert oder innoviert werden können	Eine Kombination aus Bigers und Reinholds sowie Frankenberger et al.'s Geschäftsmodell-Theorie geht als geeigneter BMI-Ansatz für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt hervor.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap.1.2.6.10 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.8

Tabelle 15: Konklusion des theoretischen Teils, zurückgehend auf die theoretischen Forschungsziele, mit Theoriebezug (Quelle: eigene Darstellung)

3.1.12 Handlungsfelder

Die theoriebasierten Massnahmen und Handlungsfelder sind in der nachfolgenden Abbildung mit den zugehörigen Unterthemen strukturiert dargestellt. Diese Struktur hat für das Vorgehen im Rahmen der empirischen Untersuchungen hohe Relevanz.



Abbildung 89: Theoretisches Modell zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Empiriegeleitete Fragestellungen

Nebst neuen Erkenntnissen zur Flächenfalle und zu (möglichen) Geschäftsmodellinnovationen soll die vorliegende Arbeit auch Erkenntnisse generieren, die die vorgängig theoretisch gewonnenen Einsichten ergänzen. Damit können die theoretischen Erkenntnisse validiert und mit Blick auf ihre Praxisrelevanz überprüft werden. Daraus ergeben sich die folgenden empirischen Forschungsziele und Fragestellungen, welche zudem im Anhang 1.15 zur besseren Lesbarkeit aufgeführt sind:

Forschungsziel (Zielstellung)	empirische Forschungsfragen
Hauptziel: Lösung der Flächenfalle	Wie wird die Flächenfalle aus der Perspektive einzelner Unternehmen wahrgenommen? Wie reagieren die Unternehmen auf die Flächenfalle? Wie kann trotz steigendem Onlineumsatz die Flächenproduktivität verbessert werden?
Teilziel 1: Erstellen einer Marktanalyse (mit qualitativen Aspekten) des Schweizer Möbelhandels	Welche strategischen Initiativen werden in Bezug auf die Verkaufskanäle ergriffen? Welche konkreten Geschäftsmodelle versprechen eine bessere Flächenproduktivität? Wie entwickeln sich die relevanten Marktteilnehmer?
Teilziel 2: Aufzeigen der relevanten (Mega-) Trends für die Schweizer Möbelbranche	Was sind die relevanten Trends für den Schweizer Möbelhandel? Wie tangieren diese konkret einzelne Möbelhändler? Welche Rolle spielt in Anbetracht dieser Trends der stationäre Handel/POS?
Teilziel 3: Erstellen einer aktuellen, generischen Customer Journey für den Möbelhandel	Wie beeinflussen die relevanten Trends die Customer Journey? Welche Veränderungen beim Kaufverhalten waren in den vergangenen Jahren zu beobachten? Welche Bedeutung hat Omnichanneling in der Customer Journey? Welche sind die wesentlichen Touchpoints oder Phasen innerhalb der Customer Journey?
Teilziel 4: Aufzeigen, wie bestehende Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel verändert oder innoviert werden können	Wie lassen sich substanzielle Teile des grossen stationären Umsatzanteils in den Onlinehandel überführen? Wie werden Geschäftsmodelle innoviert/angepasst, um neue Differenzierungsmerkmale zu schaffen? Welche Differenzierung findet bei der strategischen Arbeit zwischen evolutionären und disruptiven Projekten statt? Wie wird mit Dritten im Rahmen von Innovationen zusammengearbeitet bzw. sich ausgetauscht? Worin bestehen die grössten Herausforderungen in der laufenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit?

Tabelle 16: Empiriegeleitete Fragestellungen in Anbetracht der empirischen Forschungsziele (Quelle: eigene Darstellung)

Diese empirischen Forschungsfragen werden nachfolgend mit teilstrukturierten Experteninterviews ergründet und mittels der teilstrukturierten qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet.

III EMPIRISCHER TEIL

1 Forschungsdesign

1.1 Untersuchungen

Die empirischen Untersuchungen gliedern sich in eine Vor- und eine Hauptstudie mit folgenden Kerninhalten:

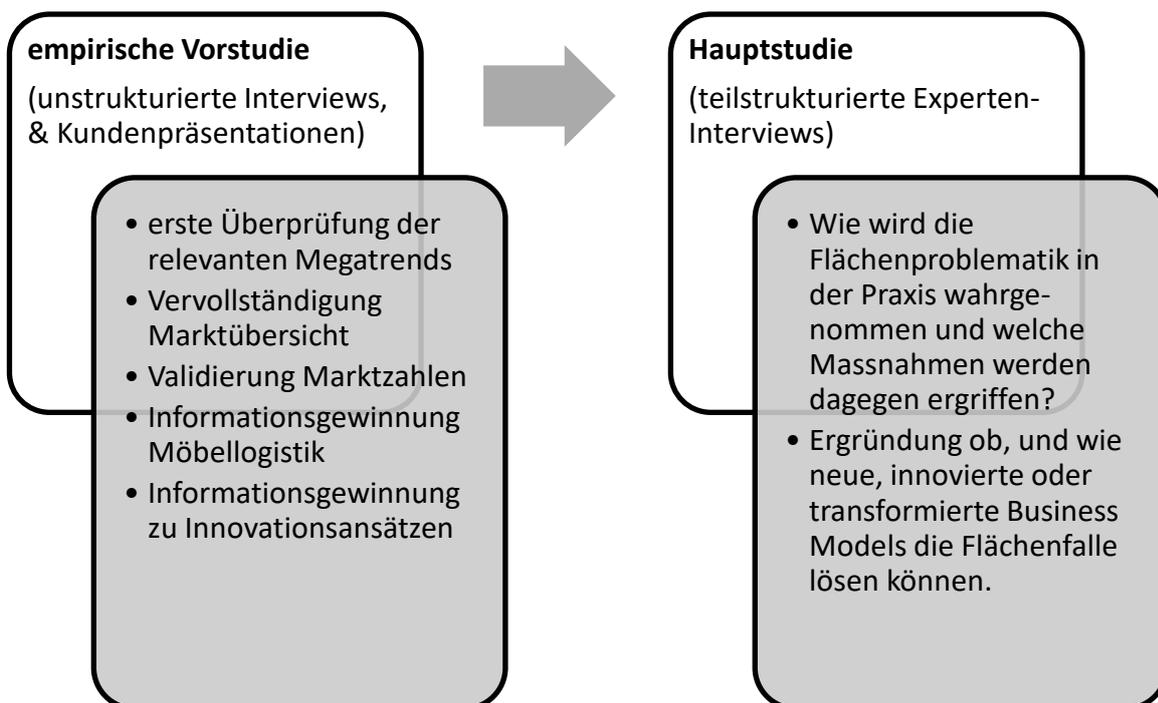


Abbildung 90: Kerninhalte der Vor- und Hauptstudie (Quelle: eigene Darstellung)

Das in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich dargelegte Forschungsdesign zielt auf eine objektive Erhebung von Primärdaten aus leitfadengestützten, teilstrukturierten Experteninterviews. Visualisiert wird es in Abbildung 91:

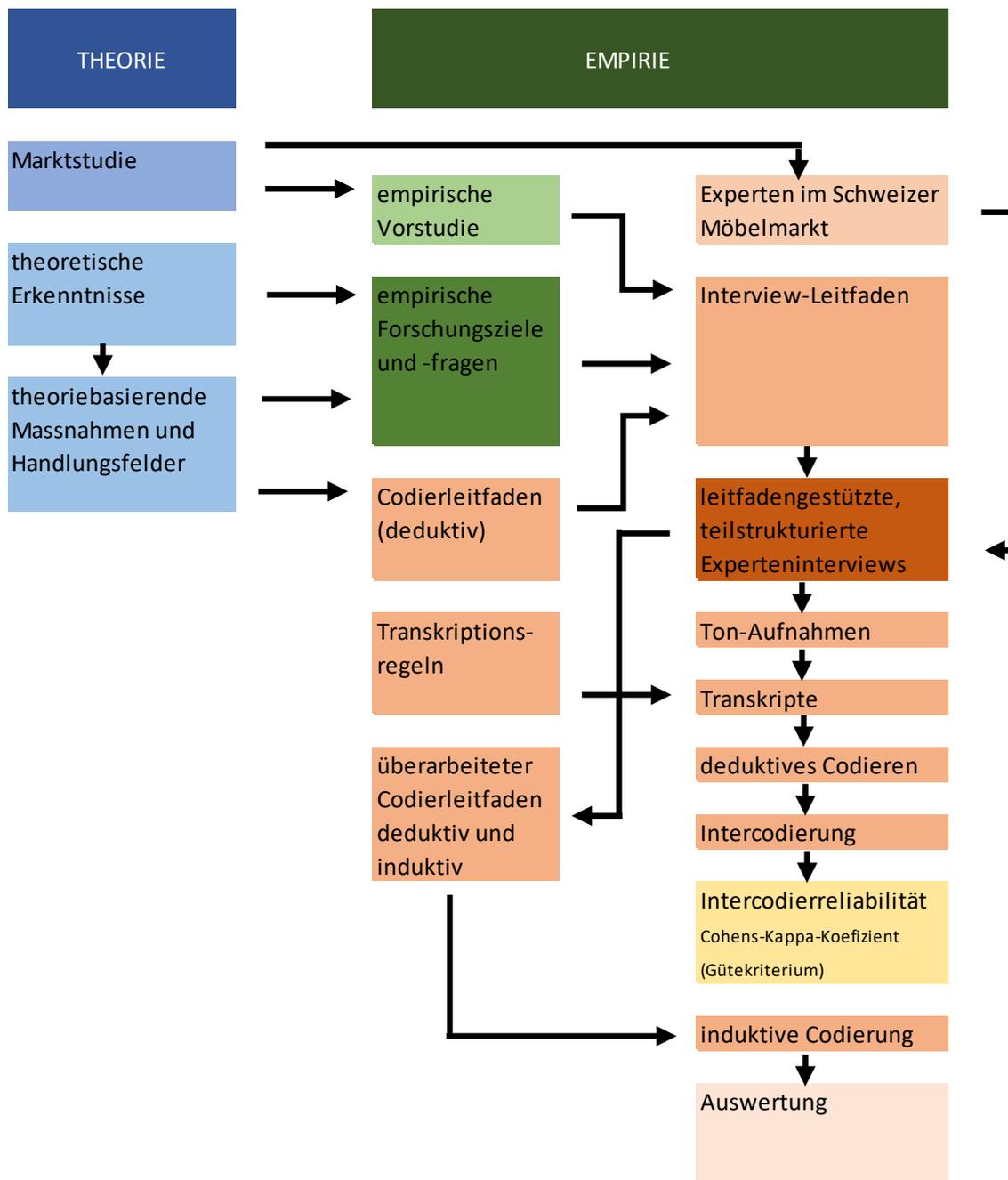


Abbildung 91: Übersicht über das empirische Forschungsdesign (Quelle: eigene Darstellung)

1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

In diesem Kapitel werden die zur Anwendung gelangten wissenschaftlichen Methoden dargestellt und erklärt. Zudem wird die Methodenauswahl begründet. Es wird aufgezeigt, welche Kernaspekte in methodischer Hinsicht dem Forschungsprojekt zugrunde liegen und in welcher Abfolge sie behandelt wurden. Weiter wird dargelegt, wie der Gegenstandsbereich der Untersuchung festgelegt wurde und wie die Ergebnisse ausgewertet und in einen Zusammenhang gebracht werden. Abschliessend werden die Gütekriterien zur Qualitätssicherung diskutiert und festgelegt.

1.2.1 Erhebungsmethode der Vorstudie

Die im Rahmen einer theoretischen Vorstudie mittels Sekundärerhebungen inkl. Literaturanalyse erstellten Markt- und Megatrendanalysen mit Relevanz für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt wurden im Rahmen des theoretischen Teils (Kap. 1.2.1 und 1.2.2) dargelegt und dokumentiert (Anhang 1.3). Die empirische Vorstudie besteht aus unstrukturierten Gesprächen mit ausgewählten Experten zur inhaltlichen Vertiefung nachfolgender Aspekte (Erkenntnisinteresse):

- a) erste empirische Überprüfung der theoretisch relevantesten Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit (Plausibilitätsprüfung)
- b) Vervollständigung der Marktübersicht (Anhang 1.11) sowie der aktuellen Konkurrenzsituation auf dem Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt inkl. Validierung der erhobenen Marktzahlen
- c) Informationsgewinnung zur Möbellogistik (letzte Meile)
- d) Informationsgewinnung zu Innovationsansätzen

Die Kriterien zur Expertenauswahl orientierten sich an jenen der Hauptstudie, ergänzt durch einen Vertreter der Schweizerischen Post zur Sichtweise auf die «letzte Meile». Das Vorgehen im Rahmen der Vorstudie entsprach dabei nicht der qualitativen Inhaltsanalyse. Vielmehr stand ein explorativer Ansatz im Vordergrund, der eine literaturergänzende Informationser-schliessung als Basis für eine wissenschaftliche Erörterung im Rahmen der Hauptstudie bezweckte.

1.2.2 Erhebungsmethode der Hauptstudie

Grundsätzlich ist die Hauptstudie des vorliegenden Forschungsprojekts in der empirischen, qualitativen Sozialforschung verortet. Diese steht im Schnittpunkt verschiedener Disziplinen der Sozialwissenschaft wie der (Sozial-)Ökonomie, der Sozialpsychologie oder der Sozialanthropologie. Unter den Methoden der empirischen Sozialforschung wird die geregelte und nachvollziehbare Anwendung von Erfassungsinstrumenten wie Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse verstanden (Atteslander 2010, S. 5). Flick und von Kardorff (2007, S. 26) zufolge ist die qualitative Forschung «von anderen Leitgedanken als [die] quantitative Forschung bestimmt. Wesentliche Kennzeichen sind dabei die Gegenstandsangemessenheit von Methoden

und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie die Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis.» Bei qualitativen Daten kann es sich «um Texte, Videos, Bilder, Fotografien, Audioaufzeichnungen, kulturelle Artefakte und anderes mehr handeln» (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 16).

Die Wahl der Datenerhebungsmethode und -analyse orientiert sich an den Forschungsfragen, dem Forschungsgegenstand und dem Forschungsinteresse (Wollny und Marx, S. 468). Das Untersuchungsdesign selbst, die Art und Weise des Einsatzes von Forschungsinstrumenten, richtet sich nach dem Forschungstyp, der je nach Untersuchungsziel deskriptiv, explorativ oder explikativ sein kann (Atteslander 2010, S. 49–51). Zur Erörterung der Forschungsfragen rund um die Flächenproblematik in Verbindung mit der Customer Journey, den relevanten Megatrends sowie den Fragen zu Business Model/Business Modell Innovation wurde ein induktiv-empirischer Forschungsansatz gewählt (Kornmeier 2018, S. 130-131; Schallmo 2013, S. 6 - 7; Bochert et al. 2004, S. 10 - 14), der Teil der empirischen Sozialforschung ist. Die Induktion bzw. die empirische Exploration, die vom Besonderen auf das Allgemeine schliesst, bedient sich der Empirie, um daraus Theorien zu bilden, und gilt als erkenntnistheoretische Grundposition (Kornmeier 2018, S. 130–131). Wichtig ist nach Kromrey (2016), dass die Gewinnung von empirischem Wissen durch die Auseinandersetzung mit der Realität erfolgt.

Zur Datengewinnung kommt die qualitative Forschungsmethodik des **leitfadengestützten, teilstrukturierten Experteninterviews** in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022) zur Anwendung. Interviewfragen lösen beim Befragten Reaktionen aus. In der Fachliteratur sind hierzu zwei Grundhaltungen erkennbar:

1. Der Stimulus-Reaktion-Grundhaltung (Instrumentalisten) liegt die Annahme zugrunde, dass ein direkter, ausschliesslicher und zwingender Zusammenhang zwischen der Frage und einer bestimmten Reaktion besteht. Demnach gewährleistet eine grösstmögliche Kontrolle des Stimulus «Frage» oder «Fragebogen» die Verlässlichkeit der Reaktion.
2. Das Stimulus-Person-Modell (Interaktionisten) schenkt dem «Störfaktor» Mensch im Interview mehr Beachtung. Antworten erfolgen demnach nicht nur entsprechend der Frage, sondern auch beeinflusst durch die Interviewsituation als Reaktionssystem, das wiederum massgebend durch die interviewende Person beeinflusst wird (Atteslander 2010, S. 113–114).

In Anbetracht der engen Vernetzung des Forschenden mit dem Forschungsgegenstand lässt sich eine korrekte Stimulus-Reaktion-Situation nicht sicherstellen, weshalb bewusst der Faktor Person einbezogen wird.

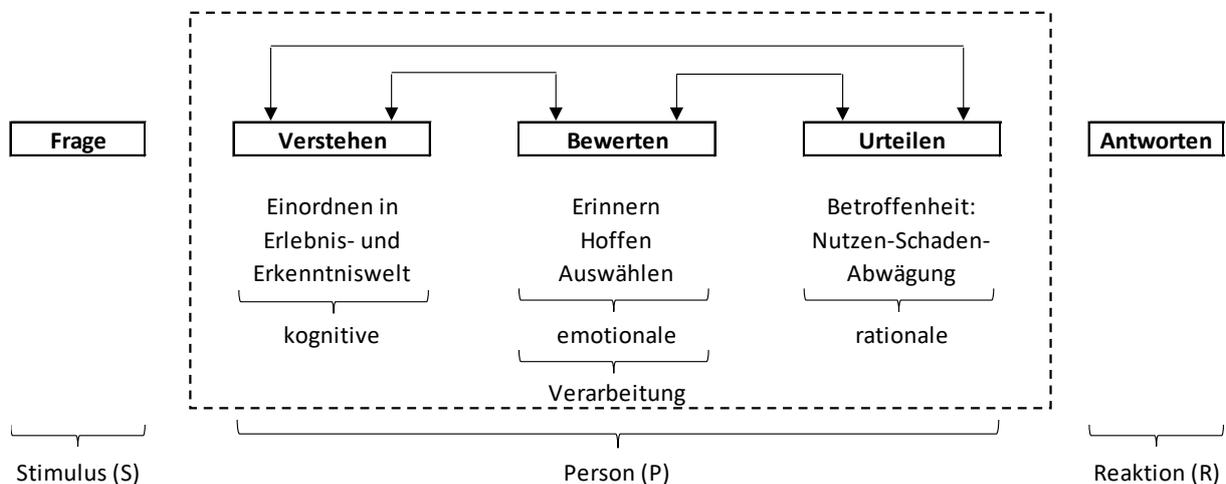


Abbildung 92: Fragen und Antworten als Prozess (Quelle: eigene Darstellung nach Atteslander 2010, S. 118)

Diese Erkenntnis führt im Rahmen der Befragung dazu, interaktionistisch vorzugehen. Stark strukturierte Interviews und die schriftliche Kommunikationsart schliessen gerade dies aus, da beiderseits kein Raum für unmittelbare Reaktionen besteht. Grundsätzlich lassen sich die Befragungsarten in drei Kommunikationsformen unterteilen: wenig strukturiert, teilstrukturiert und stark strukturiert. Diese wiederum können jeweils in mündlich oder schriftlich unterteilt werden. Typ I und Typ III der folgenden Abbildung 93 erfüllen diese Voraussetzungen.

Kommunikationsform \ Kommunikationsart	Kommunikationsform		Kommunikationsform	
	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
mündlich	Typ 1 - informelles Gespräch - Experteninterview - Gruppendiskussion	Typ III - Leitfadengespräch - Intensivinterview - Gruppenbefragung - Expertenbefragung	Typ V - Einzelinterview - telef. Befragung - Gruppeninterview - Panelbefragung	Typ VII (mündl. und schriftl. kombiniert) - telefonische Ankündigung des Versandes von Fragebogen - Versandt oder Überbringung der schriftl. Fragebogen - telef. Kontrolle, eventuell telef. Ergänzungsbebefragung
schriftlich	Typ II - informelle Anfrage bei Zielgruppen	Typ IV - Expertenbefragung	Typ VI - postalische Befragung - persönliche Verteilung und Abholung - gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen - Panelbefragung	Typ VII (mündl. und schriftl. kombiniert) - telefonische Ankündigung des Versandes von Fragebogen - Versandt oder Überbringung der schriftl. Fragebogen - telef. Kontrolle, eventuell telef. Ergänzungsbebefragung

Abbildung 93: Typen der Befragung (Quelle: eigene Darstellung nach Atteslander 2010, S. 133)

Wenig strukturierte Interviews werden ohne Fragebogen geführt. Die Kontrolllast trägt der Interviewer, was zu einem hohen Freiheitsspielraum führt, da er die Anordnung oder Formulierung seiner Fragen dem Befragten jeweils individuell anpassen und punktuell Themen vertiefen kann. Das teilstrukturierte Interview unterscheidet sich davon lediglich in der Benutzung und allenfalls vorgängigen Abgabe eines Gesprächsleitfadens. Auch hier besteht die Möglichkeit, je nach Gesprächsverlauf Themen zu vertiefen oder den Ablauf des Interviews zu individualisieren (Atteslander 2010, S. 134–135). Nach Atteslander (2010, S. 141) wird in Experteninterviews mit Menschen gesprochen, die im Umgang mit den jeweiligen Probanden oder dem entsprechenden Forschungsgegenstand besondere und umfassende Erfahrungen haben. Sie verfügen nach Landherr (2023, S. 156) über Sonderwissen, welches von ihnen selbst sowie von anderen attestiert wird. Ausführungen hierzu finden sich im empirischen Teil, Kapitel 1.3. Ein Interviewleitfaden stellt ein Qualitätssicherungsinstrument dar, weshalb für das vorliegende Forschungsvorhaben Typ III nach Abbildung 93 zur Anwendung kommt.

Der Interviewleitfaden (Anhang 1.17) wurde thematisch analog den empirischen Forschungszielen und -fragen aufgebaut. Im ersten Abschnitt werden dabei die Teilziele bearbeitet, um ein gemeinsames Verständnis für die Problemstellung zu schaffen. In einem zweiten Abschnitt wird eingehend auf die Lösung der Flächenfalle eingegangen (Hauptforschungsziel). Allen Interviewpartnern wurden die Interviewfragen bzw. den Leitfaden vorgängig zugestellt, damit sie eigene Daten aufbereiten und die Interviewthematik vorbereitend reflektieren konnten.

1.2.3 Analyse- und Auswertungsmethode

Die transkribierten, teilstrukturierten Interviews wurden in Anlehnung an die **strukturierende qualitative Inhaltsanalyse** nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 104) mithilfe der Auswertungssoftware MAXQDA ausgewertet.

Die qualitative Inhaltsanalyse hat sich aus der klassischen, quantitativ orientierten Inhaltsanalyse heraus entwickelt. Kuckartz und Rädiker (2022, S. 34) zufolge geht sie in ihrem Kern auf Max Webers Vortrag «Enquête für das Zeitungswesen» im Jahr 1910 zurück. Krippendorff (2018, S. 10) lässt die Geschichte der Inhaltsanalyse bereits früher mit den inquisitorischen Verfolgungen der Kirche im 17. Jahrhundert beginnen. In der heutigen Sozialforschung gibt es diverse Methoden und Techniken qualitativer Inhaltsanalysen (Lamnek und Krell 2016; Gläser

und Laudel 2010). Mayring (später zusammen mit Fenzl) nennt acht Ablaufmodelle, darunter die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die Explikation/Kontextanalyse, die strukturierende Inhaltsanalyse/deduktive Kategorienanwendung und das Ablaufmodell (Mayring und Fenzl 2019, S. 637–638; Schreier 2014; Mayring 1994). Kuckartz und Rädiker (2022, S. 105) beschreiben drei grundlegende Methoden (inhaltlich strukturierende, evaluative und typenbildende qualitative Inhaltsanalyse), die explizit verschiedene Variationen zulassen.

Der Entscheid, die mittels teilstrukturierter Experteninterviews erhobenen qualitativen Daten in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse von Kuckartz und Rädiker zu bearbeiten, zielt auf die von Mayring vorgesehene Zusammenfassung, die sich bei Kuckartz nicht findet. Durch Paraphrasierungen geht potenziell auch Inhalt verloren. Kern der inhaltlich strukturierenden Vorgehensweise ist es, am Interviewmaterial ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu beschreiben und zu kategorisieren (Schreier 2014). Aufgrund der in Kapitel 3.2 (theoretischer Teil) formulierten empirischen Forschungsfragen wurde die Sichtweise auf das Datenmaterial von Beginn weg eingegrenzt. Zudem erfolgte die Fragestellung theoriegeleitet differenziert und auf der Basis der in den theoretischen und empirischen Vorstudien gewonnenen Erkenntnisse mit entsprechend definiertem Erkenntnisinteresse (Lösung der Flächenfalle). Zudem bestehen präzise Forschungsfragen und eine von Beginn weg eingegrenzte Sichtweise auf das Datenmaterial. Dies sind Voraussetzungen für die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Grounded Theory war für die Auswertung dieses Dissertationsvorhabens keine Alternative, da das Operieren mit einem allgemein gehaltenen Erkenntnisinteresse den vorliegenden präzisen Forschungsfragen widerspricht (Kühlmeier et al. 2020, 2020, S. 7; Wollny und Marx 2009, S. 473).

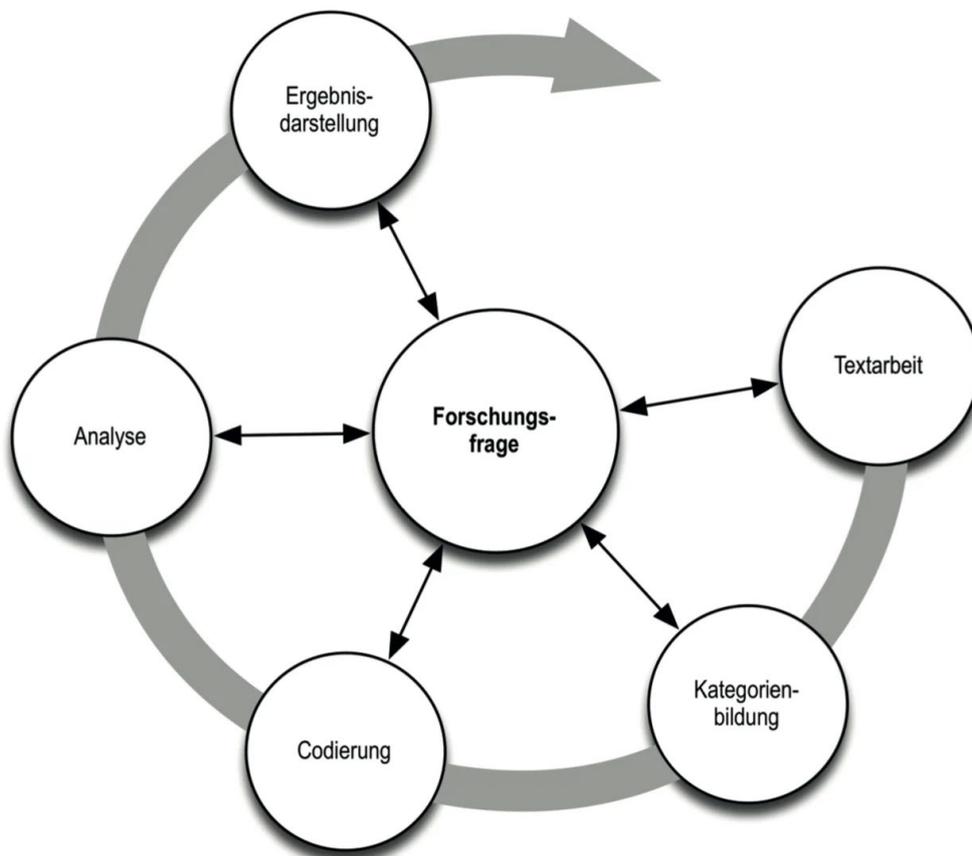


Abbildung 94: Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Quelle: Kuckartz & Rädiker 2022, S. 106)

Die Kategorienbildung erfolgte in einer ersten Phase deduktiv anhand der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse (theoretischer Teil, Kap. 3), der Forschungsfragen und des daraus abgeleiteten theoretischen Frameworks (Abbildung 89). Angelehnt an Kuckartz' und Rädikers Vorgehen wurden in einem zweiten Schritt induktiv, nach der ersten vollständig erfolgten Codierung des Materials, weitere (Unter-)Kategorien gebildet, um die Teilbereiche besser zu gliedern.

Das folgende Ablaufschema der Auswertung in Anlehnung nach Kuckartz und Rädiker (2022) sowie Schreier (2014) zeigt, wie in dieser Arbeit vorgegangen wurde:

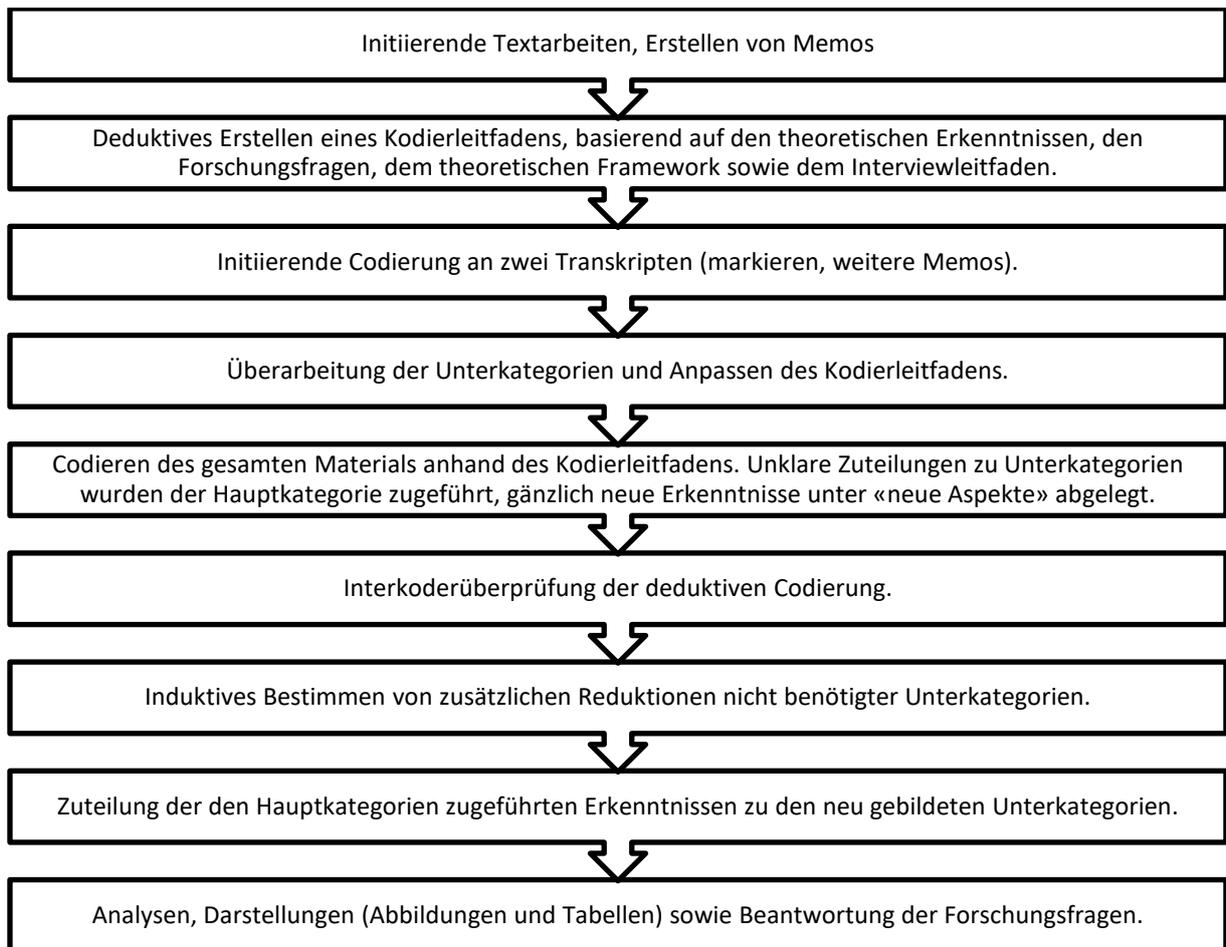


Abbildung 95: Ablaufschema der angewandten strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022 sowie Schreiner 2014)

1.2.4 Grundbegriffe der qualitativen Inhaltsanalyse

Für die vorliegend gewählte qualitative Inhaltsanalyse sind folgende spezifische Grundbegriffe relevant:

Kategorien im Sinne von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 53–54) entsprechen in MAXQDA **Codes**. Sie stehen im Rahmen dieser Dissertation für Themen, Massnahmen, Handlungsfelder, Beschreibungen sowie Fakten und entsprechen damit weitgehend «thematischen Kategorien» ergänzt durch «Fakten-Kategorien» (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 56).

Deduktive Codes oder Kategorien werden aus der Theorie, dem theoretischen Framework und entsprechend auch dem Interviewleitfaden entwickelt (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 72). Die **induktiven Codes** wiederum entstehen aus dem Material heraus. Es sind Themen, Massnahmen und Beschreibungen, die deduktiv nicht zugeteilt werden können und für die neue Codes erstellt werden müssen (Kuckartz und Rädiker, S. 82).

Das Kategorien-/Codesystem bzw. der Codierleitfaden entspricht einer Hierarchie der verwendeten Codes inkl. ihrer Beschreibung. Die **Codiereinheit** bezeichnet den Umfang einer codierten Textstelle im Experteninterview. Sie umfasst in der vorliegenden Untersuchung mindestens einen Satz. Eine Maximaleinheit wurde nicht definiert, da Codierungen über mehrere Fragen (Haupt-, Neben-, Rückfragen) gehen können.

1.2.5 Gütekriterien

Die Anwendung von Gütekriterien in der qualitativen Forschung ist in der Literatur nicht unumstritten. Zur Sicherstellung der Qualität der qualitativen Befragung kann grundsätzlich auf die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität (Überprüfung) und Validität aus der quantitativen Forschung zurückgegriffen werden (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 234; Döring 2016, S. 82–106); möglich ist auch eine Umformulierung anhand der Prinzipien der qualitativen Forschung (Flick 2014, S. 247). Grundsätzlich gibt es nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 31) drei prinzipiell verschiedene Vorgehensweisen:

- **Universalität:** Die bewährten quantitativen Gütekriterien werden für die qualitative Forschung übernommen.
- **Spezifität:** Es werden der eigenen angewandten Forschungsmethodik angepasste Kriterien formuliert.
- **Ablehnung:** Gütekriterien für die qualitative Forschung werden generell zurückgewiesen.

Gegen die Universalität spricht die kontrovers diskutierte «Objektivität» im Rahmen qualitativer Forschung. So wird «der Einfluss des Forschers auf das Feld, den Gegenstand und die Befragten ebenso in die Untersuchung einbezogen wie der eigene Erfahrungshorizont des Forschers» (Reuber und Pfaffenbach 2005, S. 119). Auch Flick stellt die Objektivität in Frage, deren Mangel durch die Anwendung passender Reliabilitäts- und Validitätskriterien kompensiert werden soll (Flick 2014, S. 250). Für die Spezifität spricht, dass Gütekriterien wie Zuverlässigkeit, Überprüfbarkeit, Glaubwürdigkeit, Nähe zum Gegenstand und intersubjektive Nachvollziehbarkeit über die inhaltsanalytische Auswertung hinausgehen und für das gesamte Forschungsprojekt Gültigkeit haben (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 237).

Die Bedeutung des Überprüfungskriteriums zeigt sich im angestrebten intersubjektiv-konsensualen Textverständnis. Die Bedeutung der Validität kommt in den Anforderungen an das Codiersystem bzw. den Codierleitfaden zum Ausdruck, die sicherstellen sollen, dass die wesentlichen Bedeutungsaspekte des Materials erfasst werden. Hierfür sind zumindest einige Kategorien induktiv am Material zu entwickeln (Schreier 2014, S. 3). Nach Mayring und Fenzl (2019, S. 636–637) kommt nebst der Intracoderübereinstimmung der Intercoderübereinstimmung eine zentrale Rolle zu. Die Intracoderübereinstimmung wird geprüft, indem die Analyse wiederholt wird, ohne die zuvor zugeordnete Kategorisierung zu betrachten. Sie zeigt damit die Stabilität und Konsistenz des Vorgehens und ist insofern ein Überprüfungsmaß. Zur Bestimmung der Intercoderübereinstimmung für eine Beurteilung der Konvergenz bedarf es eines zweiten Codierers, der die bereits durchgeführte Codierung unabhängig wiederholt. Vollständige Übereinstimmung ist dabei nicht vonnöten, da die interpretativen Bestandteile einen gewissen Spielraum bedingen, insbesondere bei einer induktiven Kategorienbildung.

Nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 82) hängt die von der Materie ausgehende Kategorienbildung von der individuellen Kategorienbildungskompetenz und dem aktiven Tun des Codierers ab. Demnach lässt sich für die Konstruktion eines Kategoriensystems keine intersubjektive Übereinstimmung postulieren. Zur Überprüfung dieses Gütekriteriums fand vorliegend eine Berechnung von Cohens Kappa-Koeffizient auf der Basis eines Abweichungsindex statt (empirischer Teil, Kap. 3.2). Dabei wurde der Grad der Übereinstimmung in der Zuordnung von Textstellen zu Kategorien ermittelt (Ramsenthaler 2013, S. 25). Die Literatur ist sich nicht einig, ab welchem Koeffizienten dieses Gütekriterium als erfüllt gelten kann. In Anbetracht der Anzahl deduktiver Codes ($27 + 1^8$) erscheint 0.70 angemessen (Brosius et al. 2012, S. 152; Bortz und Döring 2006, S. 326; Mayring 2002).

Die Intercodiererüberprüfung wurde angesichts der Kritik von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 82 und S. 239) nur anhand der deduktiven Codes geprüft. Das deduktiv erstellte Kategoriensystem erlaubte es dem zusätzlichen Codierer, einfach und ohne zusätzliche Vorkenntnisse der Materie eine Auswahl der Transkripte selbständig zu codieren. Konsensuelles Codieren ist als Alternative nach Kuckartz (2022, S. 349) äusserst ineffizient und wurde daher verworfen. Flick (2014, S. 412–414) erwähnt im Weiteren die Gütekriterien Reichweite und Transparenz.

⁸ 27 deduktive Codes plus einer als Auffangbecken für alle neuen, noch nicht erfassten (induktiven) Themen.

Sie können den Gütekriterien Überprüfung bzw. Validität (Gültigkeit) nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 235) zugeordnet werden, welche den Begriff Reliabilität im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse aufgrund der Verknüpfung des Begriffs mit der Messtheorie und dem Anspruch der Replizierbarkeit vermeiden (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 239). Die Wahl der «Nähe zum Gegenstand» bezieht sich auf die Auswahl der Experten, die Expertise und Betroffenheit mit der Materie sowie die Umgebung der Befragung. Dabei spielt die Schaffung einer vertrauensvollen Basis für Interviews eine Rolle (Göhner und Krell 2020, S. 212; Weber et al. 2021a, S. 11–12; Mayring 2002, S. 146). Mit der Verfahrensdokumentation wird aufgezeigt, welche Analyseinstrumente an welchen Punkten angewandt werden, so dass die Verfahrensschritte von Dritten nachvollzogen werden können. Dies erfolgt in der Regel im Methodenteil einer Forschungsarbeit. Zur Verfahrensdokumentation werden insbesondere auch die korrekten Zitationen und deren Vollbeleg im Literaturverzeichnis gezählt, ebenso weiterführende Unterlagen und Erwägungen in den Anhängen (Weber et al. 2021a, S. 11; Kuckartz und Rädiker 2022, S. 257–258).

Zusammenfassend wurden in der vorliegenden Dissertation konkret die folgenden Gütekriterien zur Qualitätssicherung verwendet, deren Abdeckung in Kapitel 3.2 (empirischer Teil) detailliert dargelegt wird:

Überprüfung	Validität	Nähe zum Gegenstand	Verfahrensdokumentation
<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit - Verlässlichkeit - Auditierbarkeit - Reichweite 	<ul style="list-style-type: none"> - Glaubwürdigkeit - Gültigkeit - Verlässlichkeit - Transparenz - Übertragbarkeit - Passung 	<ul style="list-style-type: none"> - Interessenübereinstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ablaufdokumentation - Objektivität - Transparenz - Nachvollziehbarkeit

Abbildung 96: Gütekriterien des Dissertationsvorhabens (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022, Schittenhelm 2022, Mayring & Fenzl 2019, Flick 2014 sowie Mayring 1994)

1.2.6 Zusammenfassung methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

Zur inhaltlichen Vertiefung der relevanten Megatrends, der Markt- und Konkurrenzsituation, der Möbellogistik sowie angewandter Innovationsansätze wurden mit ausgewählten Experten unstrukturierte Gespräche im Rahmen der Vorstudie geführt (empirischer Teil, Kap. 1.2.1).

Zur Datengewinnung im Rahmen der Hauptstudie wurden leitfadengestützte, teilstrukturierte Experteninterviews in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022) durchgeführt, deren Fragen aus den empirischen Forschungsfragen (Tabelle 16, Abbildung 97) abgeleitet wurden. Dieses Vorgehen begründet sich zum einen in der vereinfachten Auswertung aufgrund der Teilstrukturierung im Vergleich zu wenig oder strukturierten Interviews und zum anderen in der Möglichkeit, vertieft auf einzelne Aspekte eingehen zu können, um das Sonderwissen der Experten ideal nutzen zu können (empirischer Teil, Kap.1.2.2). Ausgewertet wurden die regelbasiert transkribierten Interviews in Anlehnung an die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022), da die Sichtweise auf das Datenmaterial aufgrund der präzisen Forschungsfragen von Beginn weg eingegrenzt war. Zudem wurde auf Paraphrasierungen verzichtet, da Zusammenfassungen stets das Potenzial von Inhaltsverlusten nach sich ziehen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3). Die Kategorienbildung erfolgte erst deduktiv anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 3 des theoretischen Teils, der Forschungsfragen und des theoretischen Frameworks (Abbildung 89). Nach der ersten Codierung wurden induktiv weitere Kategorien gebildet. Die Auswahl der Gütekriterien geht auf die «Spezifität» nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 31) zurück, bei welcher an die angewandte Forschungsmethodik angepasste Kriterien formuliert werden. Die Auswahl der gewählten Gütekriterien Überprüfung, Validität, Nähe zum Gegenstand und Verfahrensdokumentation begründet sich u. a. im angestrebten intersubjektiv-konsensualen Textverständnis, der Sicherstellung der Erfassung der wesentlichen Aspekte, der Objektivität und Nachvollziehbarkeit sowie der Gültigkeit der Resultate (empirischer Teil, Kap. 1.2.5).

1.3 Operationalisierung

Nachfolgend wird die Operationalisierung der Interviews besprochen und es werden die Definition und Auswahl der Experten, die Entwicklung des Leitfadens und die Regeln zur Transkription der Interviews dargelegt. Ebenfalls werden die Pre-Tests erläutert sowie die theoretische Sättigung dargelegt, welche zur Anzahl geführten Interviews führte.

1.3.1 Operationalisierung des Leitfadens und der Interviews

Kuckartz und Rädiker (2022, S. 29–31) wie auch Mayring (2002, S. 34–35) betonen, dass sich die Interviews an die Forschungsfragen bzw. die erwarteten Ergebnisse anlehnen müssen. Die empirischen Forschungsfragen wurden aus den theoretischen Erkenntnissen (theoretischer Teil, Kap. 3.1) sowie darauffolgenden theoretischen Modell zur Lösung der Flächenfalle

(Abbildung 89) erstellt. Mit Bezug auf die empirischen Forschungsziele (Tabelle 16) und die daraus abgeleiteten empirischen Forschungsfragen wurden fünf Themenbereiche für die Primärforschungsfragen (Interviewfragen) gewählt. Die nachfolgende Abbildung 97 ist im Anhang 1.16 zur besseren Lesbarkeit grösser aufgeführt.

Forschungsziel (Zielstellung)	empirische Forschungsfragen	Bezug Theorie	Themenbereiche	Interviewfragen
Hauptziel: Lösung der Flächenfalle	Wie wird die Flächenfalle aus der Perspektive einzelner Unternehmen wahrgenommen? Wie reagieren die Unternehmen auf die Flächenfalle? Wie kann trotz steigendem Onlineumsatz die Flächenproduktivität verbessert werden?	Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 und Kap. 2.5	Flächenfalle	Hauptfragen 1 - 2 Unterfragen
Teilziel 1: Erstellen einer Marktanalyse (mit qualitativen Aspekten) des Schweizer Möbelhandels	Welche strategischen Initiativen werden in Bezug auf die Verkaufskanäle ergriffen? Welche konkreten Geschäftsmodelle versprechen eine bessere Flächenproduktivität? Welche Marktteilnehmer entwickeln sich besonders gut?	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Einleitungsteil, Kap. 2.1.3 und Theoretischer Teil, Kap. 2.5	Markt	Hauptfragen 1 - 2 Hauptfrage 5 Hauptfrage 9 Unterfragen
Teilziel 2: Aufzeigen der relevanten (Mega-) Trends für die Schweizer Möbelbranche	Was sind die relevanten Trends für den Schweizer Möbelhandel? Wie tangieren diese konkret einzelne Möbelhändler? Welche Rolle spielt in Anbetracht dieser Trends der stationäre Handel/POS?	Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 und Kap. 2.4	Megatrends	Hauptfragen 3 - 4 Unterfragen
Teilziel 3: Erstellen einer aktuellen, generischen Customer Journey für den Möbelhandel	Wie beeinflussen die relevanten Trends die Customer Journey? Welche Veränderungen beim Kaufverhalten waren in den vergangenen Jahren zu beobachten? Welche Bedeutung hat Omnichanneling in der Customer Journey? Welche sind die wesentlichen Touchpoints oder Phasen innerhalb der Customer Journey?	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4	Customer Journey	Hauptfragen 1 - 2 Hauptfrage 4 Hauptfragen 7 - 8 Unterfragen
Teilziel 4: Aufzeigen, wie bestehende Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel verändert oder innoviert werden können	Wie lassen sich substantielle Teile des grossen stationären Umsatzanteils in den Onlinehandel überführen? Wie werden Geschäftsmodelle innoviert/angepasst, um neue Differenzierungsmerkmale zu schaffen? Welche Differenzierung findet bei der strategischen Arbeit zwischen evolutionären und disruptiven Projekten statt? Wie wird mit Dritten im Rahmen von Innovationen zusammengearbeitet bzw. sich ausgetauscht? Worin bestehen die grössten Herausforderungen in der laufenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit?	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 Theoretischer Teil, Kap. 2.5	Innovation	Hauptfragen 2 - 3 Hauptfragen 5 - 9 Unterfragen

Abbildung 97: Ableitung der Interviewfragen aus den Themenbereichen, der Theorie, den empirischen Forschungsfragen sowie den empirischen Forschungszielen (Quelle: eigene Darstellung)

Zum einen wurde das Hauptforschungsziel, die Lösung der Flächenfalle, direkt angesprochen, zum anderen wurden die vier Teilziele, die die Ursachen oder Lösungswege des Hauptziels beschreiben, separat ergründet. Um die Thematik einzugrenzen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, wurden den Experten im Vorfeld des Interviews drei Grafiken zusammen mit den Hauptfragen des Interviewleitfadens zugestellt.

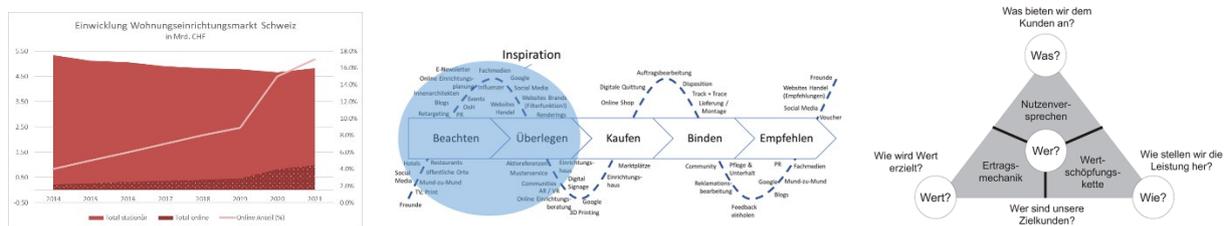


Abbildung 98: Den Experten vorgängig zugestellte Grafiken: aktuelle Marktentwicklung, theoriebasierte Customer Journey und Business-Model-Definition (Quelle: eigene Darstellung)

Die Hauptfragen wurden, falls sie sich nicht aus dem Gespräch selbst beantworten liessen, in jedem Gespräch direkt gestellt. Die in Anhang 1.18 ersichtlichen zugeordneten Unterfragen dienten zum einen der Gesprächslenkung, zum anderen der thematischen Vertiefung oder

Überleitung. Die Reihenfolge der gestellten Fragen wurde je nach Gesprächsverlauf individuell festgelegt, wobei immer mit den Hauptfragen 1 und 2 begonnen wurde.

Hauptfrage 1: «Wie sieht Ihr Feedback bezüglich der Flächen- und Kanalentwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt aus?»

Bezug zu der den Experten vorgelegten Grafik «aktuelle Marktentwicklung»: In qualitativer Hinsicht erfolgt eine Ableitung aus der Forschungsfrage, wie die Flächenfalle aus der Perspektive einzelner Unternehmen wahrgenommen wird (Hauptziel), inwieweit Omnichanneling wichtig ist und inwiefern stationäre Verkaufsstellen von Bedeutung sind. Gleichzeitig gibt die Frage dem Experten die Möglichkeit, sich zu Marktveränderungen zu äussern (Teilziel 1). Damit können die in der Marktanalyse theoretisch erhobenen Daten validiert werden.

Hauptfrage 2: «Wie beurteilen Sie die dadurch entstehende Flächenfalle (rückläufige stationäre Umsätze bei gleichzeitig stark ansteigenden Onlineanteilen) im Schweizer Möbelhandel?»

Ableitung aus den Forschungsfragen, wie die Flächenfalle aus der Perspektive einzelner Unternehmen wahrgenommen wird (Hauptziel) und welche Marktteilnehmer sich gut entwickeln (Marktanalyse, Teilziel 1). Die Frage diene zugleich als Überleitungsfrage zu konkreten Massnahmen (Teilziel 4).

Hauptfrage 3: «Was sind Ihrer Meinung nach die relevanten Megatrends im Schweizer Möbelhandel?»

Konkrete Ergründung der Forschungsfrage aus Teilziel 3, was die relevanten Megatrends im Schweizer Möbelhandel sind. Den daraus gezogenen Konsequenzen sowie der Art und Weise der Trendbeobachtung kommt in Anbetracht der Innovationstätigkeit (Teilziel 4) der Unternehmen eine erhöhte Bedeutung zu.

Hauptfrage 4: «Wie haben sich die Customer Journey und das Kundenverhalten insgesamt verändert?»

Abgeleitet aus Teilziel 2 sowie den entsprechenden Forschungsfragen, wie sich die gesamte Customer Journey in den vergangenen Jahren verändert hat, welchen Einfluss die relevanten Megatrends (Teilziel 3) darauf haben sowie welche Touchpoints handelsseitig wie bearbeitet werden sollten.

Hauptfrage 5: «Welche Geschäftsmodelle sind noch zukunftsfähig im Schweizer Möbelmarkt?»

Abgeleitet aus Forschungsteilziel 4, wie bestehende Geschäftsmodelle verändert werden können, sowie aus der Marktanalyse (Teilziel 1). Die Auseinandersetzung mit anderen Geschäftsmodellen ist Teil der eigenen Innovationsfähigkeit.

Hauptfrage 6: «Verfolgen oder verfolgten Sie bestimmte Ansätze, um das Geschäftsmodell zu überprüfen und wenn nötig zu verändern? Wie sehen diese Ansätze aus?»

Ableitung aus den Forschungsfragen, wie das eigene Geschäftsmodell überprüft und angepasst wird und ob neue Differenzierungsmerkmale geschaffen werden. Die vorgängig zugestellte Abbildung des Business Models (Abbildung 98) diente dazu, die Dimensionen der angesprochenen Veränderungen (Flughöhe) zu vereinheitlichen.

Hauptfrage 7: «Wie kann trotz steigendem Onlineumsatz die Flächenproduktivität erhöht werden?»

Ableitung aus den Forschungsfragen zur Customer Journey (Teilziel 2) sowie zu den Innovationsansätzen (Teilziel 4). Damit eröffnete sich dem Experten die Möglichkeit, neue POS-Modelle zu skizzieren.

Hauptfrage 8: «Wie lassen sich substanzielle Teile des grossen stationären Umsatzanteils in den Onlinehandel überführen?»

Entspricht der konkreten Forschungsfrage aus Teilziel 4. Zudem ergründet die Frage, wie bestehende Geschäftsmodelle verändert werden können und ob eine Überführung dieser Umsätze überhaupt Sinn macht. Omnichannel-Inputs (Customer Journey) werden damit ebenfalls

abgefragt, gerade im Kontext der Erfolgserfassung je Kanal. Die Überführung von stationären Umsätzen in den Onlinehandel entspricht einem Synonym für die Transformation hin zu Multi- oder Omnichanneling.

Hauptfrage 9: «Was ist Ihre grösste Herausforderung, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit halten zu können?»

Entspricht der Forschungsfrage, abgeleitet aus Teilziel 4. Sie hat zudem zusammenfassenden Charakter und dient als Kontrollfrage zu den vorgängig gestellten Fragen zur Innovation.

1.3.2 Auswahl der Experten und Feldzugang sowie statistische Sättigung

Experten sind gemäss Atteslander (2010, S. 141) Menschen, die entweder im Umgang mit unseren Probanden oder mit unserem Forschungsgegenstand besondere und umfassende Erfahrung haben. Bei der Expertenauswahl ist auf die Relevanz der Expertenkriterien zu achten (Helfferich 2011, S. 163). Mayring (2002, S. 146) zufolge werden Experten nach der «Nähe zum Gegenstand» ausgewählt. Als Gegenstandsbereich nach Atteslander (2010, S. 38) wurde die Befragungsgruppe entsprechend definiert und nach folgenden Kriterien ausgesucht.

1. Aktive oder bis vor kurzem noch aktive C-Level-Manager (v. a. CEOs) von Unternehmen im Wohnungseinrichtungsbereich mit Fokus Möbelhandel in der Schweiz bzw. mit Filialen in der Schweiz, die über ein stationäres Angebot (Ladenfläche) verfügen, aber auch online aktiv sind (idealerweise E-Commerce).

Begründung: Die Experten sollen über aktuelle Erfahrung in der strategischen Führung und Entwicklung von Einrichtungshäusern in der Schweiz verfügen, welche der «Flächenfalle» ausgesetzt sind (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.2).

2. Die ausgewerteten Unternehmen sollen jeweils über CHF 15 Mio. Umsatz generieren.

Begründung: Ab dieser Unternehmensgrösse können typische Unternehmensstrukturen sowie strategisches Management als gegeben angenommen werden, was im Kontext von BMI relevant ist (theoretischer Teil, Kap. 2.5).

3. Es sollen Vertreter von mindestens drei der fünf grössten Schweizer Möbelhändler unter den Experten sein.

Begründung: Damit fliesst grössenspezifische Sichtweise der wesentlichen stationären Marktteilnehmer mit ein, was in Anbetracht der Relevanz dieser Unternehmen im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sowie auch der Hauptzielstellung wichtig ist (Einleitungsteil, Kap. 2.1.3 und 2.5, theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.1).

4. Es sollen Experten von Unternehmen mit grossflächigen stationären Filialen sowie auch beratungsorientierte Fachhändler befragt werden.

Begründung: Grossflächige Einrichtungshäuser vermögen ihr Sortiment einfacher physisch darzustellen, während kleinere Fachhändler aufgrund der stärkeren Individualisierung ihres Sortiments auf andere Hilfsmittel und Services zurückgreifen müssen, z. B. Beratung oder Rendering (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5).

Braunegger und Giovante (2023, S. 68) verzichten in ihrer empirischen Studie zu den Potenzialen und Herausforderungen von Omnichannel-Strategien im deutschen Möbeleinzelhandel explizit auf eine Differenzierung der verschiedenen Möbelsegmente bei der Datenerhebung und begründen dies mit dem hybriden und multioptionalen Kaufverhalten der Konsumenten. Durch die Berücksichtigung und Erfassung verschiedener Möbelsegmente ermöglicht vorliegende Studie bewusst eine breitere inhaltliche Auseinandersetzung, gerade mit Bezug auf die verschiedenen stationären POS-Formate im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt.

Der Feldzugang basiert auf den Kenntnissen des Verfassers über die wesentlichen Marktteilnehmer und deren C-Level-Management sowie auf dem vorhandenen persönlichen Netzwerk in der Möbelbranche. Die detaillierte Aufstellung der interviewten Experten inkl. der Überprüfung der Auswahlkriterien ist in Anhang 1.21 ersichtlich.

1.3.3 Theoretische Sättigung

Die theoretische bzw. inhaltliche Sättigung tritt dann ein, wenn im Rahmen eines Samplings anhand neuer Daten keine neuen Erkenntnisse mehr zum bisher entwickelten theoretischen Konzept beitragen (Schittenhelm 2022, S. 284; Glaser und Strauss 2010, S. 76-78). Die Anzahl Interviews wurde vorliegend auf 12 festgelegt. Wird in der Durchführung der Experteninterviews nach spätestens 11 Interviews keine inhaltliche Sättigung erreicht, so werden weitere Interviews geführt, bis die Sättigung erreicht wird.

Mit zwölf Interviews (ohne die beiden Pre-Tests) mit Vertretern dieser Befragungsgruppe wurde die statistische Sättigung erreicht. Dies manifestierte sich am rückläufigen Auftreten neuer Erkenntnisse mit zunehmender Anzahl geführter Interviews.

1.3.4 Operationalisierung der Auswertung

Kuckartz und Rädiker (2022, S. 199–201) zufolge legen Transkriptionsregeln fest, wie die gesprochene Sprache in schriftliche Form übertragen wird. Ein gewisser Informationsverlust ist durch diese Umformung unvermeidlich. Vom Ziel und Zweck der Analyse hängt das akzeptable Ausmass des Verlusts ab. Aufgrund der notwendigen Übersetzung vom Schweizerdeutsch ins Hochdeutsche kam der Festlegung folgender **Transkriptionsregeln** eine erhöhte Bedeutung zu:

1)	Die Audioaufnahmen werden in einer ersten Phase automatisch mithilfe von www.töggli.ch transkribiert oder manuell durch einen externen Provider erfasst.
2)	Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert, ausser kurze Einwürfe wie «ja», «nein», «genau» etc. Diese werden aber mit dem Sprecher in Klammer klar zu erkennen sein. Zwischen den Sprechbeiträgen wird eine Leerzeile eingefügt, um die Lesbarkeit zu erhöhen.
3)	Jeder Sprechbeitrag wird mit der entsprechenden Zeitangabe sowie dem Code/Kürzel «Spkr-...» für die interviewte und die interviewende Person am Anfang jedes Beitrages versehen. Diese Anonymisierung erlaubt es, in der Auswertung Zitate ohne Verletzung der vereinbarten Vertraulichkeit vorzunehmen.
4)	Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte (Schweizerdeutsch) werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau ins Hochdeutsche übersetzt, damit die Texte gut durchsucht werden können. Die schweizerdeutsche Satzstellung wird so weit wie möglich beibehalten.
5)	Die Sprache wird leicht geglättet, das heisst an das Schriftdeutsche angenähert. «Ähm», «ups», «mhm» etc. werden weggelassen, sofern ihnen keine besondere Bedeutung zukommt.
6)	Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte «(...)» markiert.
7)	Besonders betonte Begriffe werden durch Grossschrift gekennzeichnet.
8)	Sind besondere Anmerkungen beim Transkribieren nötig, so wird dies in Klammer hinzugefügt, z. B. «(Anmerkung: ...)».

Tabelle 17: Transkriptionsregeln (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022, S. 200–201)

In einer zweiten Phase wurden die Transkriptionen entsprechend der Zusage den Experten gegenüber **anonymisiert**. Hierbei wurden Unternehmensnamen, Zugehörigkeiten zu Konzernen und prägnante Namen durch «XXXX» ersetzt, um auch bei sensiblen Informationen keinen Rückschluss auf die entsprechenden Experten zu ermöglichen (Kuckartz und Rädiker 2022, S.

204; Weber et al. 2021a, S. 5). Die erwähnten Marktteilnehmer wurden hingegen nicht anonymisiert, da dies den Kontext zu stark beschnitten hätte. Die anonymisierten Interviews wurden den Experten zur Abnahme zugestellt. Das Textmaterial wurde in der Folge in MAXQDA importiert.

Im Anschluss an die Transkription fanden **initiierende Textarbeiten** in MAXQDA direkt statt. Alle Interviews wurden durchgelesen. Zu prägnanten oder sehr ausführlichen Textstellen wurden Memos oder kleine Zusammenfassungen innerhalb der Software angefügt. Auf ganze Fallzusammenfassungen wurde in Anbetracht der Datenmenge verzichtet.

Die Codierung des Datenmaterials erfolgte entlang des **Codierleitfadens**, der in einer ersten Phase theoriegeleitet (deduktiv) entstand und nach erfolgter Intercodierung induktive Elemente einschloss (Kuckartz und Rädiker 2022, S. 209–211). Nicht zuordenbare Aspekte wurden, falls gänzlich neu, unter «neue Aspekte» abgelegt. Passten sie hingegen thematisch zu einer übergeordneten Kategorie, jedoch ohne passenden Subcode, wurde der entsprechende Aspekt dem darüberliegenden Code zugewiesen. Diese nicht finalen Zuteilungen wurden im Rahmen der zweiten Codierphase noch einmal genau betrachtet und neuen Codes zugewiesen (Abbildung 99).

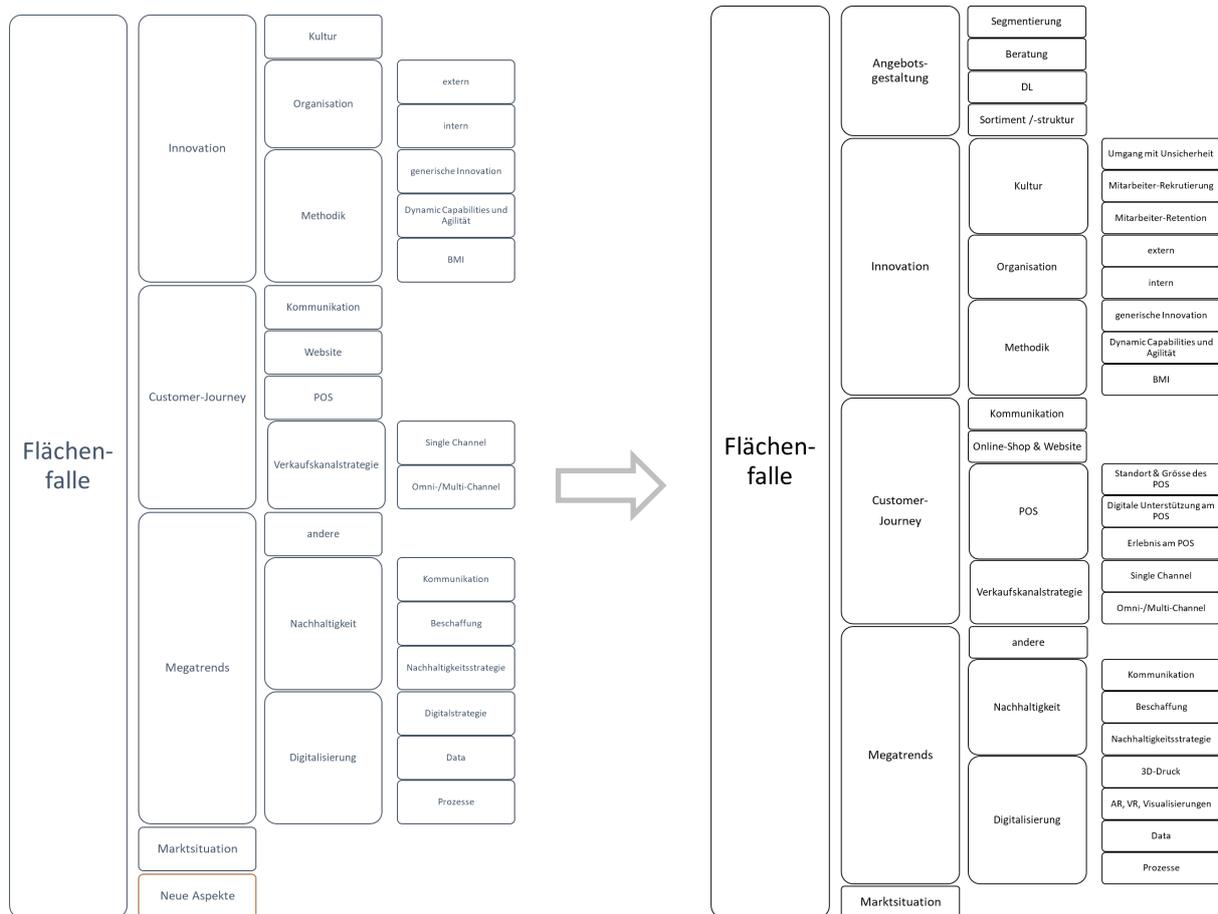


Abbildung 99: Ergänzung des deduktiv erstellten Codierleitfadens um induktive Elemente (Quelle: eigene Darstellung)

1.4 Vorgehen und Ablauf

Im Folgenden werden die gemäss Abbildung 91 vorgenommenen Untersuchungen und Teiluntersuchungen beschrieben.

1.4.1 Durchführung der Vorstudie

Im Rahmen der empirischen Vorstudie wurden vier Gespräche geführt: zwei mit einem CEO eines stark filialisierten, grossen Möbelhändlers, eines mit dessen Vorgesetztem innerhalb des entsprechenden Konzerns sowie eines mit einem Vertreter der Schweizerischen Post. Die Gespräche wurden protokolliert und werden zusammen mit den abgegebenen Unterlagen entsprechend als Literatur in CITAVI geführt und zitiert. Ein Gespräch diente zudem als erster Pre-Test (Spkr-002) für die Experteninterviews, wurde aber im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht ausgewertet. Die Gespräche fanden zwischen Dezember 2021 und August 2022 statt.

1.4.2 Durchführung der empirischen Datenanalyse

Vorgängig zur finalen Datenerhebung wurden zwei Pre-Tests durchgeführt. Ein Pre-Test dient Atteslander (Atteslander 2010, S. 295) zufolge dazu, das erstellte Erhebungsinstrument, in diesem Forschungsvorhaben der Interview-Leitfaden, auf seine Tauglichkeit hin zu prüfen. Hierfür wurde auf dasselbe Auswahlverfahren wie in der Haupterhebung zurückgegriffen. Grundsätzlich fließen inhaltliche Erkenntnisse aus Pre-Tests nicht in die Auswertung ein. Die gewonnenen Informationen hinsichtlich Megatrends, Innovationsansätze sowie Marktzahlen und -veränderungen wurden der Vorstudie zugewiesen, da diese Erkenntnisse unabhängig von dem getesteten Interview-Leitfaden zur Informationsgewinnung erhoben werden konnten.

Der erste Pre-Test fand am 01.12.2021 mit Spkr-002 statt und wurde via Teams online geführt. Er dauerte 35.55 Minuten. Ziel war eine sehr offene Struktur der Interviewführung zu testen, um damit Tiefe in den Antworten zu gewinnen. Gleichzeitig stand die Informationsgewinnung im Rahmen der Vorstudie zu diesem Zeitpunkt im Vordergrund. Das Interview wurde ohne Kategoriensystem erstellt. Es erfüllte in diesem Sinne die von Atteslander (Atteslander 2010, S. 296) formulierten Anforderungen an die Zuverlässigkeit und Gültigkeit, die Verständlichkeit von Fragen, die Eindeutigkeit von Kategorien sowie die Prüfung von Erhebungsproblemen nicht vollständig. Die aus dem Interview gewonnenen Marktinformationen konnten vollumfänglich in die Vorstudie aufgenommen werden. Aufgrund der erschwerten Lenkung und Strukturierung des Interviews erwies sich die wenig strukturierte Interviewführung als nicht tauglich. Der Leitfaden wurde im Hinblick auf die Haupterhebung überarbeitet und deutlich stärker strukturiert. Zudem wurde präziser Bezug zu den Forschungsfragen, dem theoretischen Modell zur Lösung der Flächenfalle (Abbildung 89) sowie den deduktiv erstellten Kategorien (Anhang 1.20.1) genommen. Formale Versäumnisse wie die präzise Zeiterhebung je Speaker (Spkr) oder die Verwendung von Transkriptionsregeln wurden ebenfalls korrigiert. Der überarbeitete Leitfaden wurde an Spkr-003 (Pre-Test 2) nochmals getestet. Der zweite Pre-Test fand am 11.10.2022 statt und wurde online über Teams geführt. Er dauerte 25.45 Minuten, basierend auf den deduktiv erstellten Kategorien und ausgeführt anhand des finalen Leitfadens. Er erwies sich vollumfänglich als ausführungstauglich.

Inhaltlich wurden die zwei Pre-Tests im Rahmen der Inhaltsanalyse nicht ausgewertet, zum einen, da sich gegenüber Pre-Test 1 die methodische Basis veränderte, und zum anderen, da

bei Pre-Test 2 der Experte Vertreter einer Unternehmensgrösse war, die nicht Teil des definierten Gegenstandsbereichs ist (empirischer Teil, Kap. 1.3.2).

Aus der 26 Personen umfassenden definierten Expertengruppe aus der Schweiz und dem umliegenden Ausland wurden bei 20 Experten Interviews angefragt, woraus 14 Zusagen hervorgingen. 13 Befragungen wurden in der Muttersprache Schweizerdeutsch abgehalten, eine wurde auf Hochdeutsch durchgeführt. Vier Vertreter der fünf grössten Schweizer Möbelhändler sind vertreten. Bis auf den ersten Pre-Test wurden alle Befragungen innerhalb von 14 Wochen durchgeführt. Fünf Interviews wurden persönlich durchgeführt, die restlichen mittels Videokonferenz. Weitere Details zu den Experten finden sich in Anhang 1.21.

Die auf der Grundlage des Leitfadens gehaltenen Interviews dauerten erwartungsgemäss und entsprechend den Pre-Tests zwischen 25 und 45 Minuten, unabhängig davon, ob das Interview in persona oder online durchgeführt wurde. Der Mittelwert der online geführten Interviews liegt bei 33.07 Minuten, jener der persönlich geführten bei 35.59 Minuten.

Experte	Interviewdauer	Art des Interviews
spkr-002	00:35:55	online
spkr-003	00:25:45	online
spkr-004	00:37:02	persönlich
spkr-005	00:37:10	persönlich
spkr-006	00:27:08	online
spkr-007	00:31:58	persönlich
spkr-008	00:29:00	online
spkr-009	00:28:12	persönlich
spkr-010	00:28:40	online
spkr-011	00:33:20	online
spkr-012	00:44:37	online
spkr-013	00:30:09	online
spkr-014	00:43:33	online
spkr-015 / spkr-016	00:45:34	persönlich

Abbildung 100: Dauer und Art der 14 Experteninterviews (Quelle: eigene Darstellung)

Die Interviews wurden innerhalb von zwei Wochen nach dem jeweiligen Interview anhand der festgelegten Regeln transkribiert. Die Codierung der erhobenen Daten erfolgte in einer ersten Phase innerhalb von sechs Wochen nach Führung der Interviews anhand des deduktiv erstellten Codierleitfadens (Anhang 1.20.1), dessen Ergebnis im Rahmen der Intercodierung in

Kalenderwoche 11/2023 überprüft wurde (empirischer Teil, Kap. 3.2). Anhand des anschließend überarbeiteten Codierleitfadens unter Zunahme induktiver Codes fand eine weitere Überarbeitung des Datenmaterials anhand des finalen Codierleitfadens (Anhang 1.20.2) innert drei Wochen nach der Intercodierung statt. Darauf basierend wurden die Ergebnisse und Implikationen für die Forschung und Praxis innert sechs Monaten nach Beginn der empirischen Hauptstudie verfasst, was zur anschliessenden Ableitung von Erkenntnissen, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen führte.

2 Ergebnisse

2.1 Auswertung der Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Vor- und Hauptstudie dargelegt.

2.1.1 Auswertung der Vorstudie

Die Vorstudie wurde gemäss der angewendeten Methodik (empirischer Teil, Kap. 1.2.1) nicht strukturiert ausgewertet. Die Hauptideen beziehen sich wie folgt auf das Erkenntnisinteresse der Vorstudie:

- a) Alle befragten Experten bestätigten, dass Digitalisierung und Nachhaltigkeit die wesentlichsten relevanten Megatrends seien. Sie bilden elementare Bestandteile der aktuellen Strategie (Agustoni 2022b). Auch unter dem Aspekt der Logistik (letzte Meile) wird mit der Nachhaltigkeit geworben. Zehn von 17 befragten Schweizer Möbelhändlern stellten im Rahmen einer Studie der Schweizerischen Post (2022a) ihr Unternehmen als umweltfreundlich dar.
- b) Ergänzende Angaben zu Onlineanteilen im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt wurden in der entsprechenden Erhebungstabelle ergänzt (Anhang 1.11). Deutlich thematisiert wurde die neue Konkurrenzsituation, die durch die aggressive Expansion der Lutz-Gruppe in der Schweiz entstanden ist (Agustoni 2022b).
- c) Lieferkosten und Rücknahmebedingungen sind ein wichtiger Teil des Gesamtangebotes für Kunden. Da sie im Rahmen des Onlinecheckouts ganz zum Schluss des Kaufprozesses thematisiert werden, besteht die Gefahr eines Transaktionsabbruchs, sollten die Konditionen als nicht annehmbar betrachtet werden (Agustoni 2022a). Gänzlich kostenlose Lieferungen werden derzeit nur von wenigen Marktteilnehmern angeboten. Kosten bis zu einem gewissen Mindestbestellbetrag sind gängig (Hämmerli 2022a). Gänzlich kostenlose Rücknahmen ohne Angabe von Gründen bieten gemäss einer Studie der Schweizerischen Post (2022a) sieben von 17 befragten Möbelhändlern in der Schweiz an. Bei weiteren fünf können falsch gelieferte oder defekte Produkte kostenlos retourniert werden.

- d) Die interne Organisation sei, so ein befragter Experte, in Bezug auf Innovationen ein Thema, besonders wenn Innovationen intern entwickelt würden (Spkr-002). Klar getrennte Teams für Effizienzsteigerungen im bestehenden operativen Geschäft und für disruptive Innovationen könnten bessere Ergebnisse hervorbringen. Überhöhte Qualitätsanforderungen, fehlende Geschwindigkeit in der Umsetzung und die Einbringung übergeordneter (Konzern-)Interessen hemmen den Innovationsprozess (Agustoni 2022b).

Die gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen flossen in die bestehenden methodischen Konstrukte ein. Zum einen wurden die entsprechenden Punkte im Rahmen der Interviews via Leitfaden aufgenommen, zum anderen im Sinne zusätzlicher Informationen in die Marktanalyse und -daten integriert.

2.1.2 Auswertung der Hauptstudie

Im folgenden Kapitel werden die Transkripte der Codierung ausgewertet. Je nach Anzahl der Aussagen je Code sowie der Verschmelzung mit vor- oder nachgelagerten Codes fand die Auswertung auf der dritten und vierten Ebene über mehrere Codes umfassend statt. Die einzelnen Aussagen wurden innerhalb der MAXQDA-Software vor der Auswertung mit Stichworten versehen. Dies vereinfachte den Zusammenzug und die Konsolidierung verschiedener Aussagen innerhalb eines Codes. Jedes Unterkapitel wurde zur Förderung der Leserfreundlichkeit mit einer entsprechenden «Erkenntnis» zusammengefasst. Die zusammengefassten Erkenntnisse finden sich in Kap. 2.2 (empirischer Teil) kondensiert und mit Bezug auf die einzelnen Interviewfragen wieder.

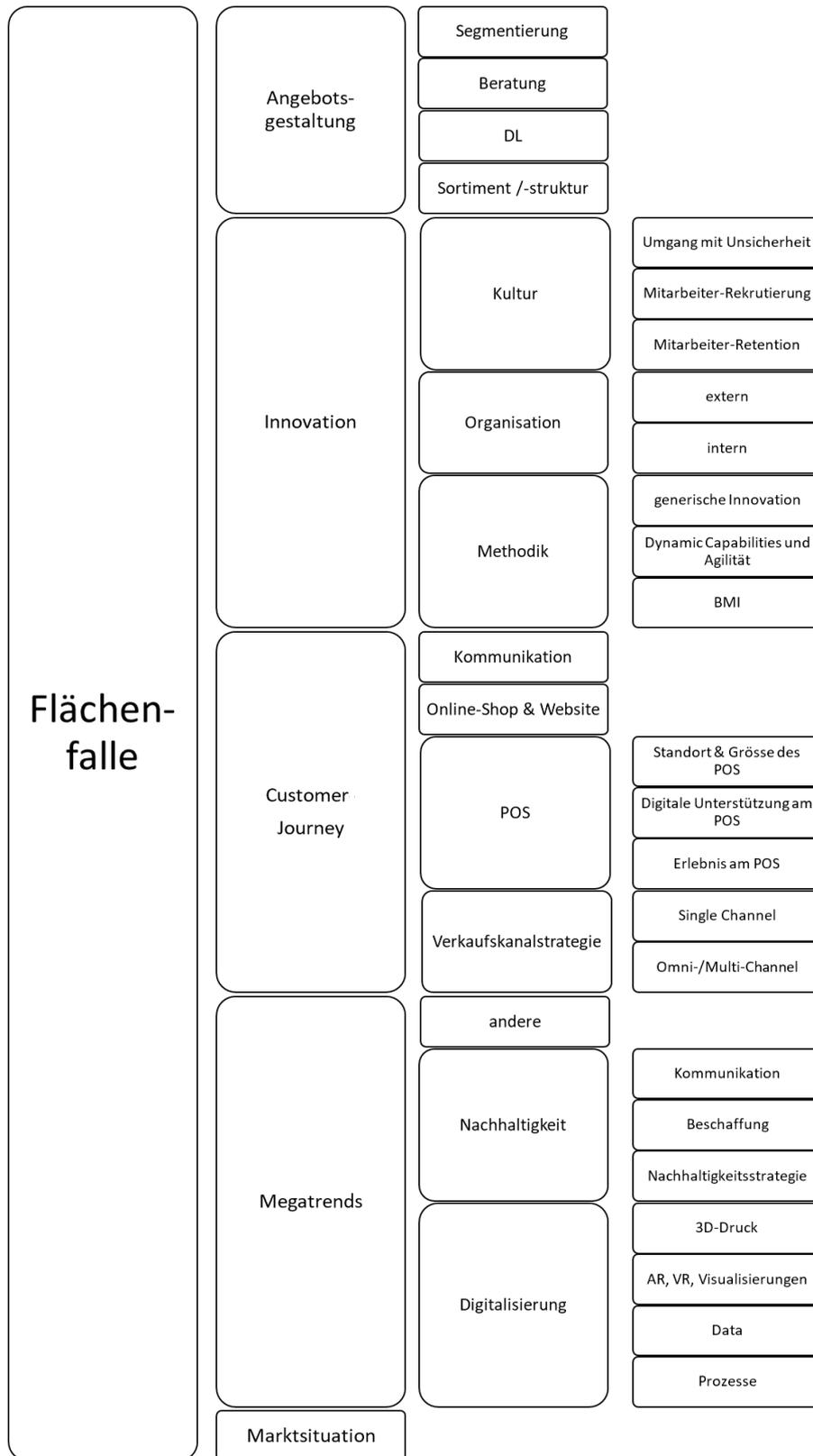


Abbildung 101: Finales Codierungsschema (Quelle: eigene Darstellung)

2.1.2.1 Flächenfalle & Marktsituation

Indem den Experten die Marktentwicklung (Abbildung 11) anhand von GfK-Zahlen visuell dargestellt wurde, fand in Bezug auf die Gesamts Marktsituation keine kontroverse Diskussion statt.



Abbildung 102: Auswertung der Codierungen zur Flächenfalle und Marktsituation (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt ist den Experten die Marktentwicklung grundsätzlich bewusst. Das Ausmass, in dem die stationären Umsätze zurückgegangen sind, erstaunt jedoch viele. Auch entstand eine gewisse Ungläubigkeit in Bezug auf die Effekte, die auf das eigene Unternehmen daraus entstehen (Spkr-009, Pos. 3–9, Spkr-010, Pos. 5; Spkr-011, Pos. 8, Spkr-013, Pos. 3).

Die Marktsituation wurde jeweils auch im Kontext des eigenen Unternehmens betrachtet: Spkr-004 (Pos. 7) vermerkt, dass der Quadratmeterumsatz bei ihnen, wie im Gesamtmarkt, kontinuierlich abgenommen habe, was sicherlich zu weiteren Konsolidierungen im Markt führen werde (Pos. 47). Spkr-006 (Pos. 5) bestätigt, dass die Entwicklung seines Unternehmens parallel zur aufgezeigten Grafik verlaufe. Und Spkr-011 meint: «*Wir haben die Flächen enorm*

abgebaut. Das war mal so ein Punkt eins, um das Ratio zu verbessern. Der Punkt zwei ist: Wir merken ja, dass die Frequenz in den Läden immer stärker abnimmt» (Pos. 10).

Die Verkaufskanalentwicklung im High-End-Segment ist nach Spkr-011 (Pos. 8) nicht ganz so deutlich, doch der Onlinebereich gewinnt auch da. Der Trend sei klar und zeige deutlich, dass *«wir [...] innovativ sein müssen, sonst geht es uns an den Kragen!»* (Spkr-011, Pos. 8) Der im gleichen Segment tätige Spkr-009 (Pos. 11) sieht hingegen über die letzten Jahre keine Verschlechterung der stationären Umsätze in seinem Unternehmen im Gegensatz zum Markt (Pos. 7). Sie hätten sich seit 2019 stabilisiert. Die v. a. durch die Lutz-Gruppe erfolgte Marktkonsolidierung biete für den stationären Handel sogar Chancen. Er geht angesichts dessen derzeit nicht von rückläufigen stationären Umsätzen aus (Pos. 13). Spkr-005, der ebenfalls im High-End-Segment tätig ist, sieht v. a. eine Verlagerung der Verkäufe ohne Beratung in den Onlinekanal (Pos. 19). Auch Spkr-014 (Pos. 5) sieht eine unterschiedliche Entwicklung je nach Preissegment. Spkr-010 hingegen glaubt, dass ein Wandel des Geschäftsmodells aufgrund der Marktentwicklung nötig sein wird: *«Als klassischer, eher im stationären Handel positionierter Anbieter muss man sich natürlich schon Gedanken machen ...»* (Pos. 5).

Spkr-012 anerkennt die aufgehende Schere zwischen Online- und Offlinebereich ebenfalls und merkt an, dass die (weltweiten) Marktführer durchaus auch in der Lage seien, den Trend zu steuern (Pos. 23–24). Diese seien typischerweise im unteren Preissegment tätig, wo das Wachstumspotenzial gemäss Spkr-007 (Pos. 62) noch deutlich grösser ist als in den oberen.

Viel genannt wird die kritische Überprüfung der notwendigen Verkaufsfläche. *«Die Flächen deutlich verkleinern, deutlich! Mehr Verkaufspersonal oder gleich viel auf weniger Fläche. Und diese dann aber noch ziemlich stark mit digitalen Hilfsmitteln ausrüsten»* (Spkr-008, Pos. 23). Spkr-005 sagt hingegen, dass er trotz der Marktzahlen eigentlich zu wenig Fläche habe, da die Kunden bei ihm alles sehen wollten. Darum kämen sie ins Einrichtungshaus. Er ortet das Problem nicht in der Flächengrösse, sondern beim Showrooming, das ihm den auf seiner Fläche basierenden Umsatz vermindere (Pos. 5).

Spkr-011 (Pos. 10) sieht als Lösung gegen die Flächenfalle proaktives Akquirieren. Hierfür müssten aber geeignete Gefässe geschaffen werden. Eine hochqualifizierte Einrichtungsberatung aus speziellen «Ateliers» heraus könne ein solches sein. Spkr-077 (Pos. 51) hingegen

glaubt, dass «Economies of Scale»-Effekte verbunden mit gutem Verkaufspersonal den Erfolg bringen würden: «Grösse, Prozesse im Griff haben, gute Informatik dahinter und gutes Personal auf der Fläche» (Spkr-007, Pos. 46).

Erkenntnis 1

Es kommt zum Ausdruck, dass die Flächenfalle im Wohnungseinrichtungsmarkt wahrgenommen wird, wenn auch die vorgelegten Zahlen die Experten in ihrer Deutlichkeit überraschen. Experten von Unternehmen im mittleren und tieferen Preissegment nehmen die Entwicklung als ernsthafte Bedrohung wahr, während Experten von KMUs im High-End-Segment dieser Entwicklung entspannter gegenüberstehen. Einerseits wird auf die zunehmende Komplexität und den grösseren Beratungsbedarf in diesem Segment sowie die ohnehin verhältnismässig kleinen Flächen hingewiesen. Andererseits legt der Onlinehandel im High-End-Segment v. a. beim Verkauf von Einzelprodukten zu.

2.1.2.2 Megatrends

Aus geführten Experteninterviews gehen die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit als die relevantesten Megatrends hervor. Experience und New Work sowie die lokale Beschaffung sind weitere erwähnte Megatrends. Im Folgenden werden die Ausprägungen der verschiedenen relevanten Megatrends ausgewertet.

2.1.2.2.1 Digitalisierung

Ein wichtiger Bereich der Digitalisierung bilden Prozessveränderungen. Die Digitalisierungen analoger Prozesse steht dabei im Vordergrund und nur vereinzelt wurden gänzlich neu geschaffene Prozesse erwähnt, die ohne Digitalisierung gar nicht möglich gewesen wären (Spkr-009, Pos. 42). Konfiguratoren ermöglichen es Kunden und Beratern, innerhalb des Beratungsprozesses Produktsysteme online zu personalisieren (z. B. Sofas oder Kleiderschränke). Dieser Prozess fand bislang analog im Beratungsgespräch oder anhand von Konfigurationslisten statt, vergleichbar mit den lange verbreiteten gedruckten Preislisten. Die Digitalisierung dieses Prozesses geht oft mit der Visualisierung und der gleichzeitigen Preiskalkulation der Produkte einher. Nach Spkr-011 (Pos. 36, 64) ist Letzteres im High-End-Bereich noch wenig verbreitet, während die grossen Händler solche Konfigurationen bereits seit Jahren im Einsatz haben (Spkr-008, Pos. 19; Spkr-010, Pos. 9; Spkr-016, Pos. 48; Spkr-014, Pos. 27). Nicht zu unterschätzen

ist die Bedienungsfreundlichkeit dieser Tools, gerade wenn sie online oder am POS ohne Unterstützung durch das Verkaufspersonal verwendet werden sollen (Spkr-008, Pos. 25).

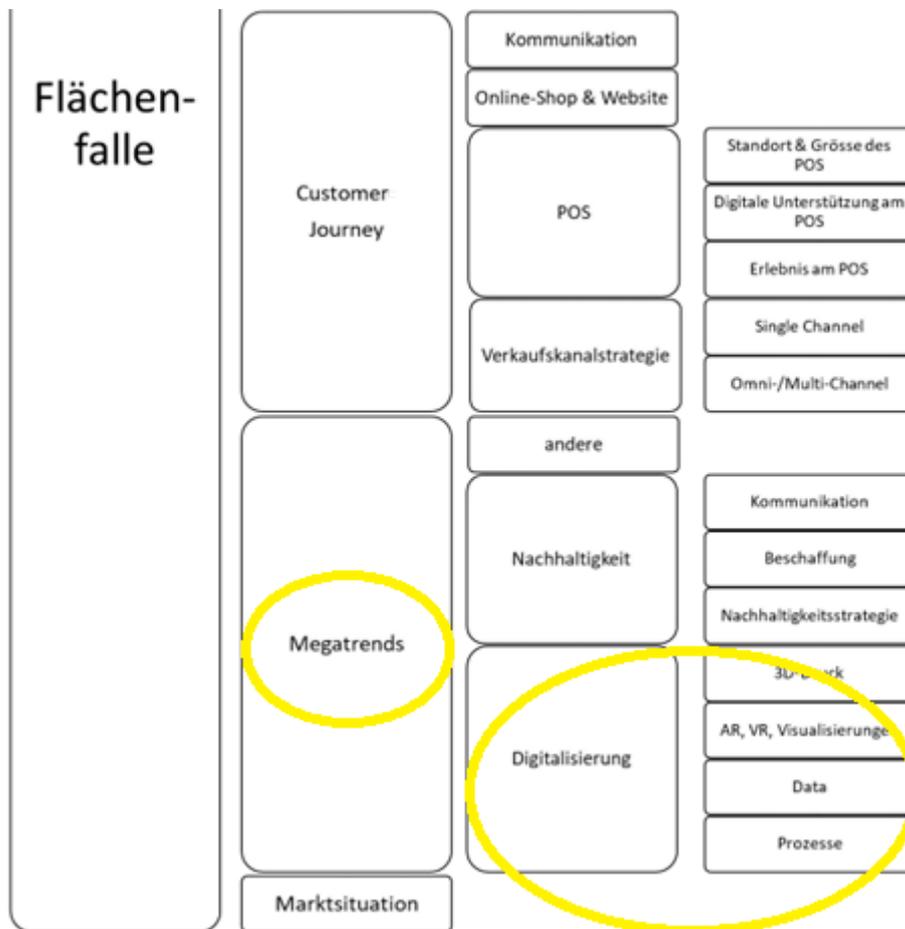


Abbildung 103: Auswertung der Codierungen zum Megatrend Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung)

Vereinzelt eingesetzt werden elektronische Labels als Preisbeschriftungen. Nebst der effizienteren Preisumzeichnung ermöglichen sie die zeitgleiche Umstellung im Online- und Offlinebereich oder auch ein dynamisches Pricing, mit dem die Kundenfrequenz beeinflusst werden kann (Spkr-008, Pos. 39; Spkr-009, Pos. 42, 44). Die elektronischen Labels sind «mit Sicherheit ein Schritt in die Richtung, wenn man Sachen ausnutzen will wie Preise von Montag bis Mittwoch günstiger zu gestalten als Donnerstag, Freitag und Samstag» (Spkr-008, Pos. 39).

Erschwerend wirken neue digitale Beschaffungsplattformen einzelner Hersteller, welche die Datenerfassung in ihrem ERP⁹-System auslagern. Der Handel sieht sich hierbei mit verschiedenen Plattformen konfrontiert, was zu Mehraufwand führt (Spkr-014, Pos. 27). Bei

⁹ Enterprise Resource Planning

Eigenprodukten (White Label) hingegen kann eine dynamische Beschaffung aufgrund von Absatzverfahren angestrebt werden (Spkr-008, Pos. 37).

Verschiedentlich erwähnt wurde in den Experteninterviews die Herausforderung einheitlicher Produktdaten, denn deren Erfassung ist anspruchsvoll. Eigentlich müssten die Hersteller diese liefern. Operative Probleme (Sprache, Mehrwerterkennung etc.) erschweren das genauso wie der unterschiedliche Technologiestand seitens der Händler (Spkr-011, Pos. 62; Spkr-008, Pos. 19, 21; Spkr-014, Pos. 27). Die Erfassung von Kundendaten hingegen liegt in der Hand der Händler. Grosse Konzerne haben gemäss Spkr-007 (Pos. 22) klare Vorteile. Doch auch die tun sich derzeit schwer, sie auszuwerten und die richtigen Schlüsse zu ziehen (Spkr-006, Pos. 33).

AR und teils auch VR sind aktuelle Themen für viele Einrichtungshäuser. Sie bilden einen digitalen Lösungsansatz für ein bekanntes Kundenproblem im Kaufprozess: Kunden haben ein schlechtes Vorstellungsvermögen, v. a. dreidimensional (Spkr-007, Pos. 40). Im High-End-Bereich (aber nicht bei Möbelsystemen) bieten Datenprovider (wie pCon) Konfigurationsmöglichkeiten auf Produktebene an, die dann mit AR dargestellt werden können (Spkr-011, Pos. 36, 64). Spkr-008 (Pos. 21) verweist auf die Automobilindustrie, in der Mixed Reality oder VR-Darstellungen im Verkaufsprozess oft angewandt werden. Renderings sind eine nach wie vor beliebte Visualisierungstechnik. Die Kosten von In-House-Lösungen sind allerdings sehr hoch, womit die Erwartungen der Kunden an Angebot und Preis oftmals nicht erfüllt werden können (Spkr-010, Pos. 15, Spkr-011, Pos. 46).

Der 3D-Druck wurde als Fertigungstechnik wie auch als Produkt (Verkauf von Fertigungsplänen) nur vereinzelt erwähnt. Spkr-006 (Pos. 17) meint: «*[D]a sind wir noch nicht dran. Das ist noch viel zu früh.*»

Erkenntnis 2

Als relevante Megatrends werden hauptsächlich die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit genannt. Die Digitalisierung analoger Prozesse und Dienstleistungen bildet den Schwerpunkt im Rahmen der digitalen Transformation der von den Experten vertretenen Unternehmen. Sie dient v. a. der Effizienzsteigerung. Eine einheitliche Produktdatenbank als Basis für digitale Nutzungen ist über alle Segmente im Handel hinweg eine grosse Herausforderung. Konfiguratoren und AR werden unter den kundenbezogenen Anwendungen hervorgehoben.

2.1.2.2.2 Nachhaltigkeit und andere Megatrends

Die Ausprägungen der von den Experten erwähnten Nachhaltigkeitsaspekte und -massnahmen sind sehr unterschiedlich. Zum einen bestehen Bestrebungen einzelner Einrichtungshäuser, sich holistisch als nachhaltig zu positionieren (Spkr-004, Spkr-005, Spkr-008), zum anderen werden innerhalb der verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte Schwerpunkte zur Profilierung gesucht, wie beispielsweise Regionalität oder Tradition. Spkr-013 (Pos. 29) zufolge liegt der Vorteil eines nachhaltig geführten (Familien-)Unternehmens für die Kundschaft in der Beständigkeit und dem daraus wachsenden Vertrauen, auch in schwierigen Situationen, etwa bei Reklamationen, gemeinsam Lösungen zu finden. Neue Fertigungstechniken wie der 3D-Druck könnten in Zukunft eine neue Dimension in die regionale Beschaffung bringen, auch unter Verwendung neuer, nachhaltiger Materialien (Spkr-004, Pos. 31).

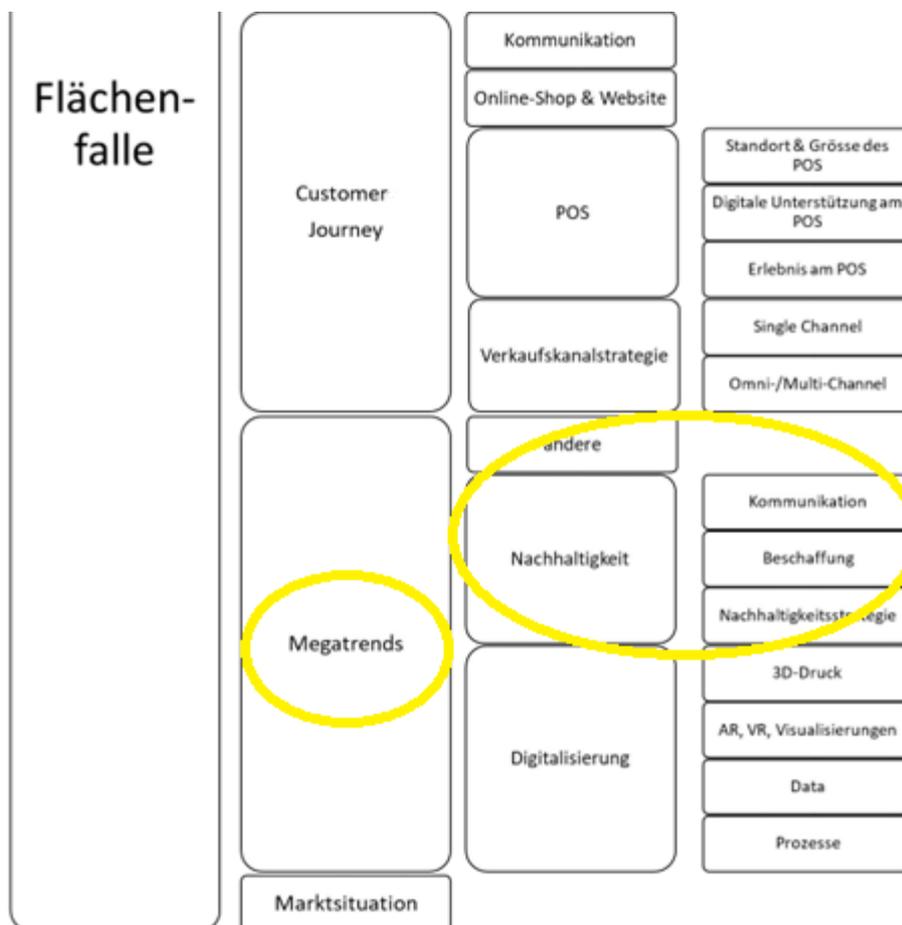


Abbildung 104: Auswertung der Codierungen zum Megatrend Nachhaltigkeit und andere (Quelle: eigene Darstellung)

Das Thema Nachhaltigkeit und entsprechende Schwerpunkte spiegeln sich in mehreren Aussagen der Experten wider: «*Wir setzen sehr stark auf Schweizer Produktion*», betont Spkr-006 (Pos. 25), und Spks-005 meint: «*Es heisst ja in unserem Claim <modern seit 1931>*» (Pos. 31). Das geht bis in Einzelheiten wie beim «*Horgenglarus-Stuhl, der ist aus Buche aus dem Berner Jurabogen [...] und gefräst in Glarus und jetzt hier in Zürich verkauft wird. Etwas Nachhaltiges kann man nicht haben, um darauf zu sitzen*» (Spkr-005, Pos. 33).

Auf Produktebene spielen die verschiedenen Zertifikate eine grosse Rolle, insbesondere in der Mehrwertkommunikation oder zur Rechtfertigung des Herkunftslandes. Sie unterliegen aber gleichzeitig auch dem Generalverdacht des Greenwashings (Spkr-006, Pos. 25; Spkr-007, Pos. 70). Gerade Vertreter von High-End-Einrichtungshäusern argumentieren mit der guten Qualität, dem guten Design und der damit verbundenen Langlebigkeit. Zertifizierungen sind für diese Experten eher im unteren Segment angebracht, wo Arbeitsbedingungen und der Einsatz von Rohstoffen zweifelhafter Herkunft von grösserer Bedeutung sind (Spkr-014, Pos. 21; Spkr-005, Pos. 31, 33). Der Kreislaufwirtschaft wird hingegen eine über alle Segmente wachsende Bedeutung attestiert (Spkr-010, Pos. 17). Unternehmen, die Produkte selbst entwickeln, können Nachhaltigkeitskriterien einheitlicher ins Sortiment einfliessen lassen. Spkr-012 (Pos. 63) zufolge müssen in ihrem Unternehmen die Kriterien Preis, Qualität, Design und Nachhaltigkeit bei allen neuen Produkten erfüllt sein, um ins Sortiment aufgenommen zu werden. Es gibt aber auch Situationen, in denen der Preis auch für nachhaltige Produkte zu tief sein kann. Zum einen reduziert das die zu erwartende Lebensdauer, zum anderen verleitet es zu schnellem Konsum (in Anlehnung an Fast Fashion). Entgegengetreten wird dem u. a. mit langjährigen Garantien und einem Rückgaberecht (Spkr-012, Pos. 67).

Eine grosse Herausforderung stellt der durch die Nachhaltigkeit verursachte Mehrpreis im Vergleich zu herkömmlichen Produkten dar. Es wird kundenseitig keine bis eine nur geringe Bereitschaft für solche Mehrpreise festgestellt (Spkr-009, Pos. 40; Spkr-014, Pos. 17, 19). Der Hervorhebung des Mehrwerts, der durch den Nachhaltigkeitsaspekt entsteht, kommt eine grosse Bedeutung zu (Spkr-004, Pos. 35). Die strategische Zielsetzung von «Affordability & Sustainability» im Verbund mit «Accessibility» (Spkr-012, Pos. 17, 65, 75) enthält unter diesem Gesichtspunkt grosse potenzielle Wettbewerbsvorteile. Die Mehrpreisproblematik besteht auch in höheren Preissegmenten. Demgegenüber seien Kunden bei lokal gefertigten Produkten durchaus bereit, etwas mehr zu bezahlen (Spkr-009, Pos. 40; Spkr-010, Pos. 19). Spkr-

012 (Pos. 53) formuliert dagegen den Umkehrschluss als Zukunftsszenario: «[W]enn es kein gutes Produkt für die Umwelt ist, dann wird der Kunde einfach nicht kaufen. Egal, was es kostet.»

In Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung muss zwischen freiwilliger (proaktiver) und gesetzlich verpflichtender nach Art. 964 OR unterschieden werden. Sechs der zwölf Experten arbeiten oder arbeiteten für Unternehmen, die ein ESG-Reporting erstellen müssen. Keiner der Experten der anderen Unternehmen hat einen Nachhaltigkeitsbericht erwähnt. In diesen Fällen wird beispielsweise die Chance vertan, auf eine energieeffiziente Infrastruktur hinzuweisen (Spkr-009, Pos. 38).

Nachhaltigkeit soll nach Spkr-004 (Pos. 37) nicht isoliert betrachtet werden. Über die Produkt- und Sortimentsgestaltung kann sie mit einem guten Design verbunden werden, was zum einen Mehrwert und allenfalls Rechtfertigungsgründe für ansprechende Produkte schafft, zum anderen die Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeit erhöht.

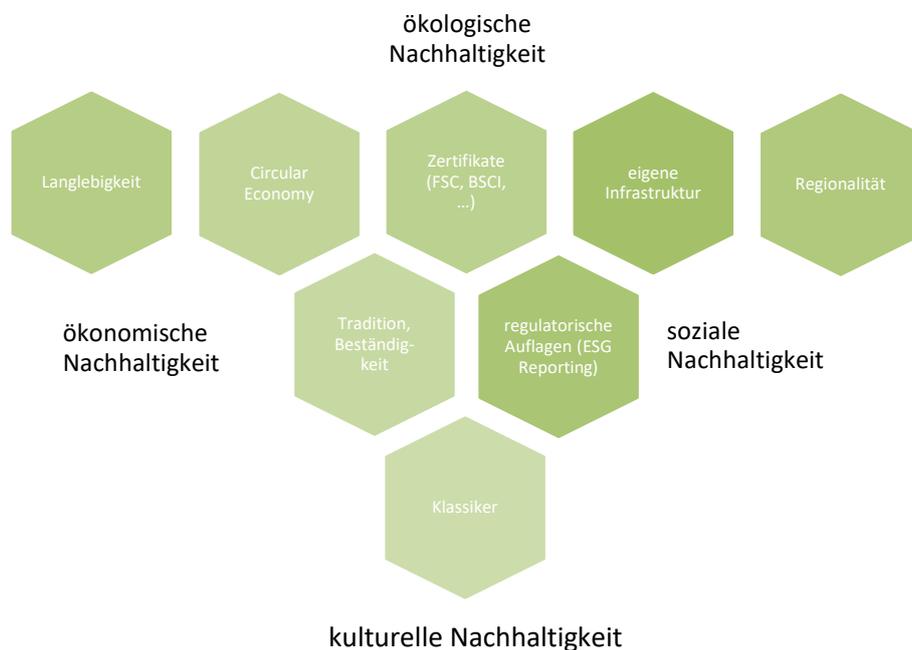


Abbildung 105: Schematische Darstellung der Nachhaltigkeitsthemen gemäss den Experteninterviews (Quelle: eigene Darstellung)

Erkenntnis 3

Der Nachhaltigkeit wird generell eine grosse und wachsende Bedeutung attestiert. Zertifikate und grundlegende Nachhaltigkeitsmassnahmen werden als Basisqualität angesehen, die in Zukunft erfüllt sein muss, damit eine breite Käuferschaft das Produkt überhaupt noch akzeptiert. Weitergehende Konzepte wie Circular Economy, Green Design etc. sind noch wenig verbreitet. Die Regionalität (auch «Local Buying») wird hingegen heute bereits verschiedentlich in Beschaffungs- und Vermarktungskonzepten umgesetzt. Potenzial besteht auch in der Kommunikation der Nachhaltigkeitsmassnahmen, sei dies durch eine konkrete Berichterstattung (ESG) oder durch die Ausformulierung von Mehrwerten.

Die Bedeutung der weiteren Megatrends ist im Vergleich zur Digitalisierung und der Nachhaltigkeit gemäss den befragten Experten deutlich kleiner. Die veränderten Arbeitsgewohnheiten (New Work), die im Zuge der Coronapandemie verstärkt wurden, bieten für Einrichtungshäuser grosses Potenzial (Spkr-004, Pos. 33; Spkr-010, Pos. 17; Spkr-011, Pos. 60). Spkr-005 (Pos. 23) sieht hier hingegen eher einen weiteren Umsatzverlust, da Aktenschranke kaum mehr benötigt würden.

2.1.2.3 Customer Journey

Spkr-011 differenziert die Herangehensweise unterschiedlicher Kunden: *«Wenn man jetzt ganz, ganz rudimentär schaut, dann haben wir einen Kunden, welcher sich sehr gewohnt ist, online einzukaufen. Und wo wir eben sehr schnell lieferfähig sein und einen guten Preis haben müssen. So, das ist der eine Kunde. Und der andere, und das ist eigentlich der, welchen wir mehr targeten möchten: Der kommt sich inspirieren, kommt vielleicht nachher in den Laden, kauft es dann online oder kauft es dann eben wahrscheinlich im Laden drin»* (Pos. 36). Spkr-004 sieht eine klare Tendenz beim Kaufprozess: *«[H]eute sucht man zuerst sein Produkt aus und dann überlegt man sich in einem zweiten Schritt, wo bekomme ich das Produkt zum besten Preis oder wer kann mir entsprechend die beste Leistung anbieten»* (Pos. 21). Hier setzt auch Spkr-006 an: *«Es ist vor allem die Recherche, die Informationsgewinnung der Kunden, die sich komplett verändert hat. Wir wissen aus Umfragen, die wir jährlich machen, dass über 70 % der Kunden vor einem Einkauf sich online informieren. Das ist eigentlich die grösste Veränderung. Und das heisst natürlich auch, dass man wirklich online Sichtbarkeit haben muss, so dass man auch stationär entsprechend Kundenfrequenz haben wird»* (Pos. 29).

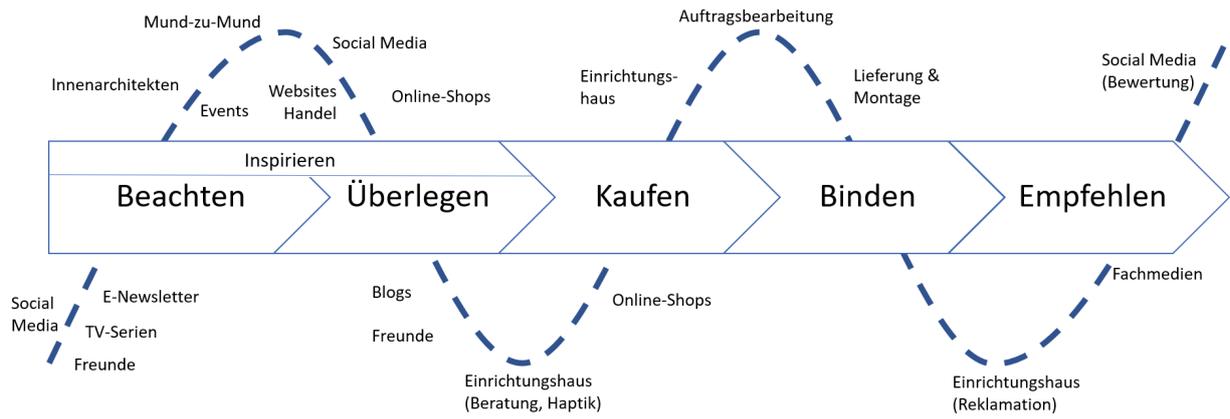


Abbildung 106: Generische Customer Journey auf der Basis der erhobenen empirischen Erkenntnisse (Quelle: eigene Darstellung)

2.1.2.3.1 Verkaufskanalstrategie

Innerhalb der Customer Journey spielt die Verkaufsstrategie eine grosse Rolle.

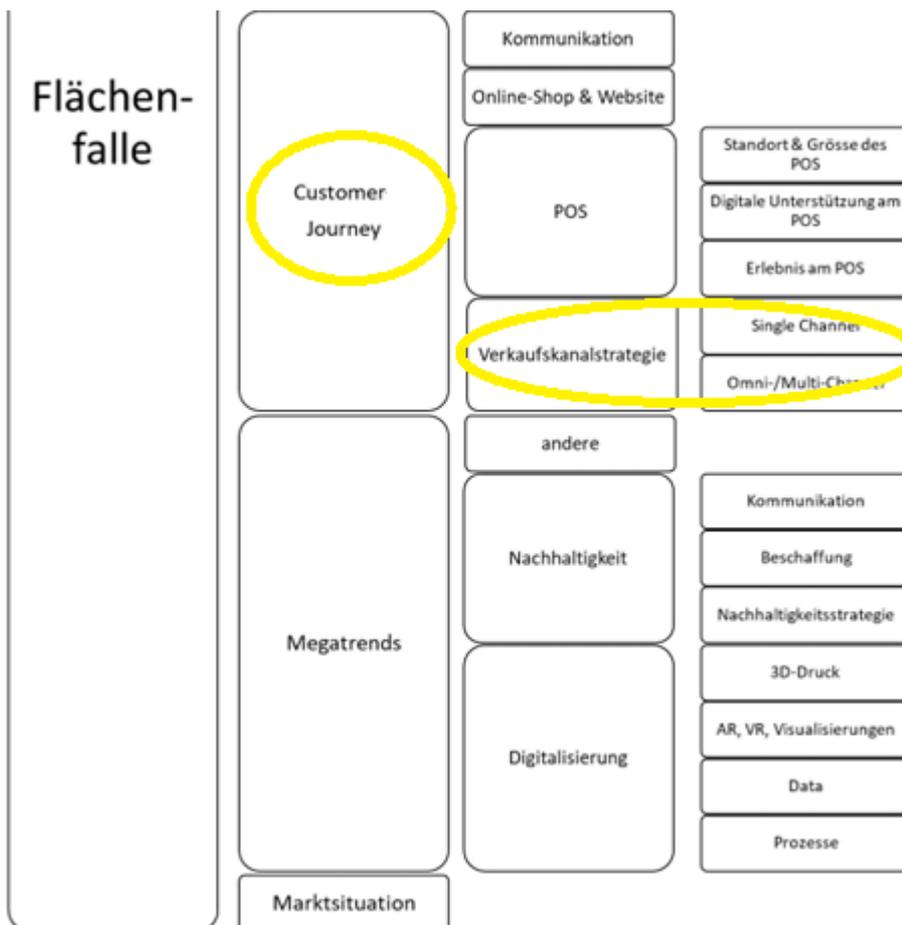


Abbildung 107: Auswertung der Codierungen zu Verkaufskanalstrategien innerhalb der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Der Onlineanteil im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt wird weiter steigen, getrieben durch das Omnichanneling der zu bevorzugenden Verkaufskanalstrategie (Spkr-004, Pos. 4; Spkr-006, Pos. 13; Spkr-007, Pos. 6; Spkr-009, Pos. 18; Spkr-010; Pos. 9; Spkr-011, Pos. 36; Spkr-012, Pos. 25; Spkr-015, Pos. 9). *«[I]ch bin überzeugt, dass ein gut aufgestellter Omnichannel-Player in der Zukunft erfolgreicher sein kann wie ein reiner Pure Player»* (Spkr.004, Pos. 61). Und Spkr-006 betont: *«Omnichannel ist aus meiner Sicht sowieso der Ansatz, der sich durchsetzen wird, der den Erfolg bringen wird»* (Pos. 13).

Zweifel bestehen seitens vereinzelter Experten an der Attraktivität von E-Commerce im Kontext des eigenen Unternehmens sowie an einer Veränderung des Konsumentenverhaltens im mittleren bis oberen Segment (Spkr-13, Pos. 11). Eine Multi- oder Omnichannel-Strategie würde zu einer Kannibalisierung führen, die im hochwertigen Markenbereich, wo Dienstleistungen grossgeschrieben würden, nicht akzeptabel sei (Spkr-14, Pos. 5). Eine Aufteilung in ein «Einzelmöbelgeschäft», das v. a. online stattfindet, und ein «hochwertiges Beratungsgeschäft» im Laden, aber eben gerade keine Verschmelzung der Kanäle, sieht Spkr-005 als sinnvoll an. Für eine Singlechannel-Strategie sprechen aus Sicht mancher Experten auch ökonomische Zwänge. Ein KMU müsse sich auf seine Stärken – die stationäre Fachberatung und die inspirierende Ausstellung – fokussieren und diese ausbauen (Spkr-13, Pos. 11; Spkr-14, Pos. 13, 33). *«Es [Anmerkung: das Onlinegeschäft] ist einfach wie ein anderes Business. Es wäre wie eine Zweitfirma»* (Spkr-013, Pos. 11).

Die Singlechannel-Strategie kann online wie auch stationär betrieben werden. Online seien die Umsätze jedoch bald limitiert, wenn nicht mit vereinzelt Showrooms zu einer Multi- oder Omnichannel-Strategie übergegangen werde (Spkr-007, Pos. 18). Die Beratungsqualität sei stationär nach wie vor deutlich höher als über Onlinetools oder mit einer (Teil-)Automatisierung (Spkr-005, Pos. 15, 35; Spkr-014, Pos. 13), auch wenn sich Teams- und Zoom-Meetings (etc.) durch die Pandemie für Beratungsgespräche auf Distanz bis zu einem gewissen Grad etabliert hätten (Spkr-015, Pos. 38). Zudem besteht eine latente Abhängigkeit von stationären Mitbewerbern. Sie zeigen die online angebotenen Möbel stationär und sind für den Erfolg des Online Business Models aufgrund des Showroomings relevant. Ohne Showrooming würden wichtige haptische und emotionale Aspekte fehlen, so Spkr-005 (Pos. 5, 43). Showrooming limitiere aber auch (Single-)stationäre Konzepte (Spkr-005, Pos. 5). Zudem führen die primäre Informationsbeschaffung der Konsumenten im Internet und der damit verbundene

Informationsgewinn zu mehr Preistransparenz und folglich zu einem grösseren Preisdruck und tieferen Margen bei stationären Konzepten (Spkr-5, Pos. 23).

Der Anstieg des Onlineanteils im Wohnungseinrichtungsmarkt bringt nicht nur rückläufige stationäre Umsätze, sondern auch eine abnehmende Kundenfrequenz in den Einrichtungshäusern mit sich (Spkr-011, Pos. 10). Die Produktinformation findet online statt und ersetzt den früheren Erst- oder Zweitbesuch. Auslöser für einen Gang ins Einrichtungshaus ist oft die Beratung. Darin spiegelt sich ein verändertes Kaufverhalten im Rahmen der Customer Journey (Spkr-013, Pos. 15). Onlineaktivitäten inkl. E-Commerce werden auch mit der Absicht betrieben, die Kundenfrequenz in den Einrichtungshäusern zu verbessern (Spkr-13, Pos. 11, 13; Spkr-011, Pos. 36). Ein Beratungsbesuch führt aber oftmals nicht zum Kaufabschluss. Um den Kunden online wie offline, je nach Wunsch, durch Produktbewertungen, Service-Optionen, Zahlungsvarianten und Finanzierungen sowie Garantieleistungen zu lotsen und idealerweise dabei zu binden, bedarf es grösster digitaler Fitness (Spkr-007, Pos. 12).

Spkr-004 (Pos. 5, 11) ist von der Verschmelzung der Verkaufskanäle (Omnichannel) überzeugt. Hierfür müsse aber noch mehr in die Offlinekanäle investiert werden, u. a. in verschiedene stationäre Formate. Spkr-008 (Pos. 15) machte die Erfahrung, dass online weniger Mittel zugeführt wurden, als der Kanal es aufgrund des Wachstums und des Umsatzanteils verdient hätte. Basis für Investitionsentscheide bilden die Kostenrechnungen, oftmals mit Profit-Centern organisiert und im Weiteren auf die einzelnen Verkaufspunkte heruntergebrochen. Diese Sichtweise wird von verschiedenen Experten kritisiert, da sie den verschmelzenden und gegenseitig befruchtenden Charakter der verschiedenen Kaufkanäle nicht erfasse. Die jeweiligen Kanal-Anteile basieren auf dem Ort des Kaufabschlusses, wie die Customer Journey bis dahin aber verlaufen ist und welche Touchpoints entscheidend waren, wird vernachlässigt. Dies bedarf einer Anpassung der KPIs (Spkr-004, Pos. 19; Spkr-007, Pos. 30; Spkr-008, Pos. 9).

Der Onlineinspiration wird für die Zukunft in Ergänzung zur Offlineinspiration eine grosse Bedeutung zugemessen. Es herrschen diesbezüglich andere Gesetzmässigkeiten, die es noch besser zu erfassen gilt (Spkr-004, Pos. 25). Inspiration wird oft im Kontext des stationären Geschäfts erwähnt. Die Funktion der Läden wird dadurch definiert und seitens der Experten differenziert: Die Ansätze reichen von Beratungspunkten oder Ateliers über kleine Innenstadtläden und mittelgrosse Formate in Agglomerationen bis hin zu grossen Häusern auf der grünen

Wiese, wobei alle mit unterschiedlichem Technologie- und Personaleinsatz versehen sind. Einig sind sich die Experten aber darin, dass die Verkaufsflächen angesichts der rückläufigen Quadratmeterumsätze reduziert werden müssen. Auf den Mix und die Gestaltung der POS wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Erkenntnis 4

Omnichanneling gehört die Zukunft. Zum einen will der Konsument nach Belieben den Kanal wechseln können und tut dies auch, zum anderen sind Online- und Offlinebereich voneinander abhängig.

Das Kundenbedürfnis nach einer Produkt- oder Einrichtungsberatung führt zu einem Kanalwechsel von online, wo recherchiert und verglichen wird, zu stationär. Damit geht eine reduzierte Besucherfrequenz in Einrichtungshäusern einher. Digitale Fitness ist bis hin zum Kaufabschluss und darüber hinaus gefragt, um den Kunden innerhalb der Customer Journey nicht zu verlieren.

2.1.2.3.2 Point-of-Sale (POS)

Ebenfalls im Rahmen der Customer Journey ist die Frage nach dem Point-of-Sale zu beachten. In Verbindung mit der attestierten anhaltenden Existenzberechtigung stationärer Verkaufsmomente wird die Wichtigkeit des passenden Formate-Mix unterstrichen. Gute Lagen werden in Anbetracht der rückläufigen Quadratmeterumsätze unabhängig von der Grösse noch wichtiger (Spkr-006, Pos. 9; Spkr-007, Pos. 20). Für mehr Kundennähe, gerade da immer mehr Personen kein Auto mehr besitzen, sprechen hochfrequentierte Innenstadtlagen, die angesichts der Kosten eher klein ausfallen, jedoch die Visibilität erhöhen (Spkr-004, Pos. 9; Spkr-012, Pos. 19). Sie verlangen nach entsprechenden Sortimenten, die einfach und auch spontan eingekauft werden können. Das sind nicht unbedingt Möbel, sondern Fachsortimente wie Accessoires, Textilien etc. (Spkr-006, Pos. 11, Spkr-010, Pos. 9). *«Es geht um Accessibility, näher an die Leute kommen und dann den Mix der verschiedenen Formate, das ist wichtig»* (Spkr-012, Pos. 19).

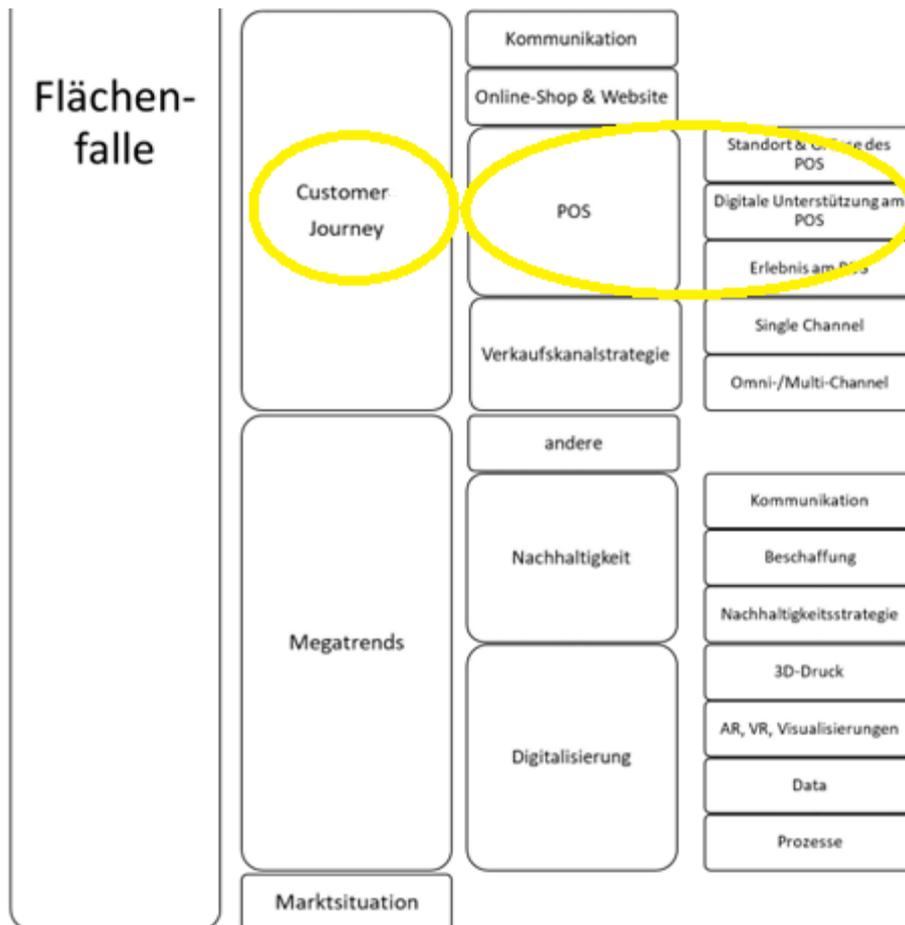


Abbildung 108: Auswertung der Codierungen zu stationären Points-of-Sale (POS) innerhalb der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Grössere Formate sollen Sortimentskompetenz und Inspiration vermitteln, zugleich aber, wie auch Kleinformate, die Bedürfnisse nach Beratung und Haptik stillen. Damit in Kleinformaten klassische Aufgaben der Grossfläche erfüllt werden können, müssen digitale Hilfsmittel eingesetzt werden. Diese reichen von Selbstbedienungskonfiguratoren über AR- und VR-Anwendungen bis hin zu Terminals für Onlineanwendungen wie Onlineshops oder weitere Produktbilder (Spkr-004, Pos. 61; Spkr-008, Pos. 23, 25; Spkr-011, Pos. 36). Trotzdem besteht ein Dilemma: Gut informierte Kunden erwarten, die von ihnen ausgesuchten Produkte stationär zu sehen. Grosse Anbieter können dieses Bedürfnis über ausgewählte Grossformate befriedigen. Kleinen Anbietern, gerade im gehobenen Bereich, wo der Individualisierungsgrad bei einzelnen Modellen noch viel grösser ist, bleibt dies aus Kostengründen verwehrt (Spkr-005, Pos. 5). Das Phänomen «Showrooming» führt dazu, dass jene Anbieter, welche die vom Kunden gesuchten Modelle auch physisch zeigen können, oftmals um ihren Umsatz gebracht werden (Spkr-004, Pos. 29; Spkr.005, Pos. 5). Alleinstellungsmerkmale im Sortiment (Exklusivität,

White Label), hervorragende Beratung und Service sowie digitale Fitness sind empfohlene Massnahmen gegen diese Tendenz (Spkr-004, Pos. 29; Spkr-007, Pos. 12; Spkr-010, Pos. 15).

Heute und insbesondere in Zukunft gilt es, die Aufgaben der Fläche in Anbetracht von Omnichanneling klar zu definieren. Was ist die Aufgabe der Fläche? Warum suchen Kunden innerhalb der Customer Journey stationäre Formate auf? Produkt- und Einrichtungsberatung wird den Experten zufolge durch die Konsumenten am stärksten nachgefragt, gefolgt von Haptik und Komfort sowie dem Bedürfnis nach Inspiration und Erlebnis. *«Die Kunden kommen informierter in das Geschäft, quasi der erste und zweite Besuch, den sie vorher im Möbelhaus gemacht haben und dann machen sie es im Internet und dann entscheiden sie nochmal zu kommen, weil sie Beratung wollen»* (spkr-013, Pos. 15). Sortimentskompetenz, das breite physische Präsentieren von Modellen, ist typischerweise ein Thema der grossen Anbieter wie IKEA, Lutz etc., die über entsprechende Mittel verfügen. Unter den befragten Experten fanden sich sechs Vertreter von Grossunternehmen. Wenig thematisiert wurde die Aufgabe von Filialen als «Fulfillment Center», als Abwicklungsort für Abholungen, Rückgaben, Reklamationsbearbeitung etc.

Ein Experte skizziert genauere Vorstellungen von dem Zusammenhang zwischen Ausstellungsfläche und Showroom: *«Was den Showroom der Zukunft angeht: Ich glaube, die Flächen werden kleiner. Ausstellungsflächen mit 10'000 m² ist etwas, was nicht mehr nötig ist, weil Gewisses virtuell abgeholt werden kann, oder auch, weil man natürlich den Showroom zu sich nach Hause projizieren kann. Und danach geht es nur noch um die Sensibilität, das Haptische. Wobei das auch die Frage ist, wie gefragt das in der neuen Generation ist. Die bewegen sich jetzt schon ganz anders in Welten und haben ein ganz anderes Bedürfnis von Visualität, von Haptik. Sie sind eigentlich jetzt schon in einer virtuellen Welt zu Hause und können sich das alles irgendwie anders vorstellen»* (Spkr-016, Pos. 14).

Welche Aufgaben im individuellen Fall Verkaufsflächen zu lösen haben, entscheidet darüber, wie sie, gerade im Fachhandel, auszugestaltet sind. Ein (Fachhandels-)Experte berichtet, sie würden gerade vom Möbelhaus zum Innenarchitekturbüro mit Ausstellungsraum mutieren (Spkr-014, Pos. 33). Andere stellen die Einrichtungsberatung derart ins Zentrum, dass sie die Fläche bis auf 50–200 m² reduzieren können, was in der Folge auch das Geschäftsmodell verändern kann (Spkr-011, Pos. 10; Spkr-016, Pos. 21).

Viel diskutiert wurde die Inspiration auf der Fläche und deren Substituierbarkeit durch einen Onlinekanal. Diesem fehlt mangels Haptik eine wesentliche Eigenschaft; dafür kann er über spezifisch digitale Funktionen gerade im Bereich der Visualisierung neue Erlebnisse schaffen und damit Kunden binden (Spkr-004, Pos. 25; Spkr-008, Pos. 35; Spkr-011, Pos. 40).

Erkenntnis 5

Mit digitalen Tools ausgerüstete Kleinformaten an hochfrequentierten Lagen sind die Zukunft, je nach Geschäftsmodell auch in Verbindung mit ausgewählten Grossflächen. Der Mix zwischen diesen Formaten ist dabei entscheidend. Die Hauptaufgaben der Verkaufsfläche sind die Beratung sowie die Vermittlung von Haptik und Komfort. Die Inspiration findet aber nicht mehr nur stationär statt. Einkaufen soll zu einem Erlebnis gemacht werden – online sowie stationär.

2.1.2.3.3 Kommunikation, Onlineshop & Website

Schliesslich spielen die Kommunikation sowie der Onlineshop und die Website eine Rolle in der Customer Journey.



Abbildung 109: Auswertung der Codierungen zur Kommunikation sowie zu Onlineshops und Websites innerhalb der Customer-Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Für Spkr-004 (Pos. 21) ist Instagram im Rahmen der Vorkaufphase einer der Haupt-Touchpoints. Spkr-010 (Pos. 9, 13) wie auch Spkr-016 (Pos. 48) unterstreichen die Bedeutung der Onlineinspiration durch Instagram, Facebook, TikTok und Pinterest. Der häufig auf die Inspirationsphase folgende Kanalwechsel im Rahmen der Customer Journey (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1) verleiht Social Media, nebst der Website, viel Gewicht als Entscheidungsgrundlage für das Aufsuchen eines Einrichtungshauses. Wie stark auf der eigenen Website inspiriert werden soll, muss gut überlegt sein, gerade in Verbindung mit E-Commerce. Onlineshops sollten eine einfache, kundenfreundliche Navigation aufweisen. Die Inspiration darf den Kaufprozess dabei nicht negativ beeinflussen (Spkr-008, Pos. 35; Spkr-012, Pos. 35). Die Pflege der eigenen Website sowie die des Onlineshops sind allerdings für kleinere Unternehmen zur Herausforderung geworden (Spkr-009, Pos. 20).

Die fortschreitende Preistransparenz im Markt treibt die Händler zu online gepushten Promotionen, was wiederum zu mehr Sichtbarkeit und mehr Frequenz in ihren Einrichtungshäusern

führen kann (Spkr-005, Pos. 37; Spkr-006, Pos. 29; Spkr-013, Pos. 17). Sichtbarkeit ist im Kontext der Relevanz wichtig (Spkr-012, Pos. 33). Mit grossem Aufwand setzt Experte Spkr-016 (Pos. 30) auf tägliche Newsletter an Kunden und Interessenten, in denen Geschichten mit Bildwelten erzählt werden, um das Angebot zu emotionalisieren.

Erkenntnis 6

Social Media ist als Inspirationskanal in der Vorkaufphase wichtig und kann nebst der eigenen Website sowie Preisaktionen zu einer höheren stationären Kundenfrequenz beitragen.

2.1.2.4 Innovation

Innovation allgemein wird, wie auch Geschäftsmodellinnovationen, als zweiseitiges Schwert dargestellt. Zum einen erkennt Spkr-009 (Pos. 56) an, dass Innovationen nötig sind, und nennen sie im Kontext der Digitalisierung auch als bedeutende Zukunftsherausforderungen. Zum anderen aber seien Innovationen, die ein Wachstum aus eigener Kraft über mehrere Jahre ermöglichen, viel zu teuer. Dies betrifft v. a. jene Unternehmen, deren Ertragskraft derzeit schlecht ist. Jene, die erfolgreich sind, sehen hingegen die Notwendigkeit von Geschäftsmodellinnovationen nicht (Spkr-007, Pos. 54).

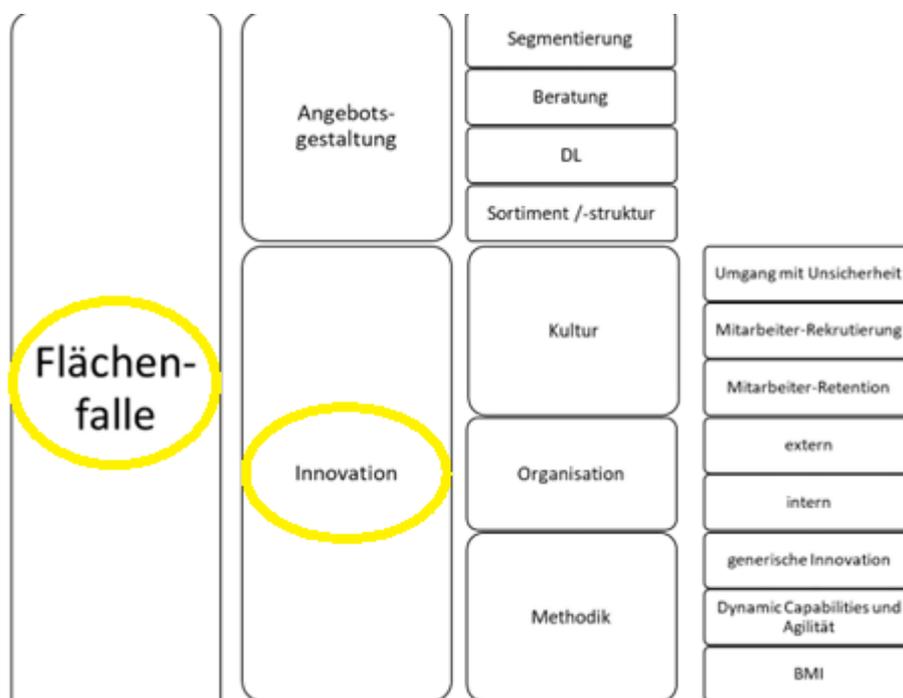


Abbildung 110: Auswertung der Codierungen zu Innovationen (Quelle: eigene Darstellung)

Die verbreitete Abhängigkeit von guten Mitarbeitern und ihr möglicher Weggang können Unternehmen davon abhalten, Innovationen oder Anpassungen beim Geschäftsmodell vorzunehmen (Spkr-013, Pos. 39). Spkr-014 (Pos. 29) geht davon aus, dass die Arbeitszeiten der traditionellen Geschäftsmodelle (Ladenöffnungszeiten) gute junge Mitarbeitende davon abhalten, sich mittel- und langfristig zu engagieren. Spkr-012 (Pos. 49) hebt die laufende Integration der Kundensicht in Veränderungen des Geschäftsmodells und deren Wichtigkeit hervor: «*[W]ir können die Kunden nicht zwingen, die machen, was sie wollen. Die haben die Macht.*»

Ein für weitergehende Forschungen interessantes Phänomen legt Spkr-013 (Pos. 3, 37, 39) dar: Anstatt in Innovation wie beispielsweise E-Commerce zu investieren, wo Know-how im Management und bei den Mitarbeitern fehlt sowie der Erfolg ungewiss ist, wenngleich anerkanntermassen recht gross sein könnte, wird bevorzugt im Rahmen alter Muster investiert, wie beispielsweise in den Umbau einzelner Ausstellungsflächen. Es wird damit ein sicherer, aber tiefer oder gar negativer ROI¹⁰ einem unsicheren, höheren ROI vorgezogen. Ausschlaggebend sind hierbei Unsicherheit, fehlendes Know-how sowie fehlende Risikonehmerqualitäten. Spkr-012 betont im Kontext von Innovationen die notwendigen Leadership-Fähigkeiten, die im Unterschied zu Spkr-013 eine Fehlerkultur beinhaltet: «*Also make mistakes ist ja auch ein Wert von uns. Dare to make mistakes*» und «*leading the unknown*» (Pos. 47).

Die Geschäftsmodellinnovation wurde als Innovationstreiber (nicht als Methodik) kritisiert. So würden neue Ansätze gerne zu optimistisch dargestellt, v. a. in Bezug auf die Absatzmärkte. Nach Spkr-007 rechnen grosse Möbelhändler solche Ansätze konservativer als Start-ups und versehen sie mit kürzeren Break-even-Erwartungen, was ein Grund für fehlende Business-Model-Prototypen und -Tests in der Branche sei (Pos. 34, 38). Auch Spkr-006 hält fest, dass innovative Geschäftsmodelle von Start-ups oftmals eher der Unternehmensbewertung dienen, als sich unmittelbar auf dem Markt durchzusetzen. Aus diesem Grund würden sie solche Initiativen interessiert verfolgen, jedoch erst den Kontakt suchen, wenn die betreffenden Unternehmen Erträge erwirtschaften (Pos. 53, 55). Moderate Geschäftsmodell Anpassungen mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern, werden als Innovationsziele deutlich mehr genannt als disruptive Innovationen. Economies of Scales werden dabei ins Feld geführt (Spkr-007, Pos. 50), die in Bezug auf Prozesse und IT eine gewichtige Rolle spielen (Spkr-007, Pos. 46).

¹⁰ Return on Investment

Erkenntnis 7

Disruptive Ideen (BMI) werden kaum weiterverfolgt, da sie kurzfristig keinen Erfolg versprechen. Angestrebt werden hingegen Effizienzsteigerungen, die jedoch stark an Economies of Scale gebunden sind.

2.1.2.4.1 Kultur

Der Unternehmenskultur kommt im Kontext der Innovationstätigkeit eine grosse Bedeutung zu (Spkr-012, Pos. 47). Spkr-010 (Pos. 23) führte bei einem Tochterunternehmen im Büromöbelbereich ein Re-Branding inkl. einer kulturellen Unternehmenstransformation durch, die sehr erfolgreich verlief. In diesem Sinne will er sein Designmöbel-Einrichtungshaus, das stationär getrieben ist, ebenfalls neu organisieren. Der starken, hierarchieunabhängigen Einbindung der Mitarbeiter in die operative Unternehmensführung komme eine wichtige Rolle zu, was auch Spkr-011 (Pos. 22) im Rahmen eines Business-Model-Innovationsprojektes bestätigt. Die Veränderung der Unternehmenskultur soll das Know-how-Sharing (Qualität), die intrinsische Motivation der Mitarbeiter sowie die Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Ob dies mit bestehenden oder neuen Mitarbeitern besser zu gestalten ist, wird widersprüchlich eingestuft.

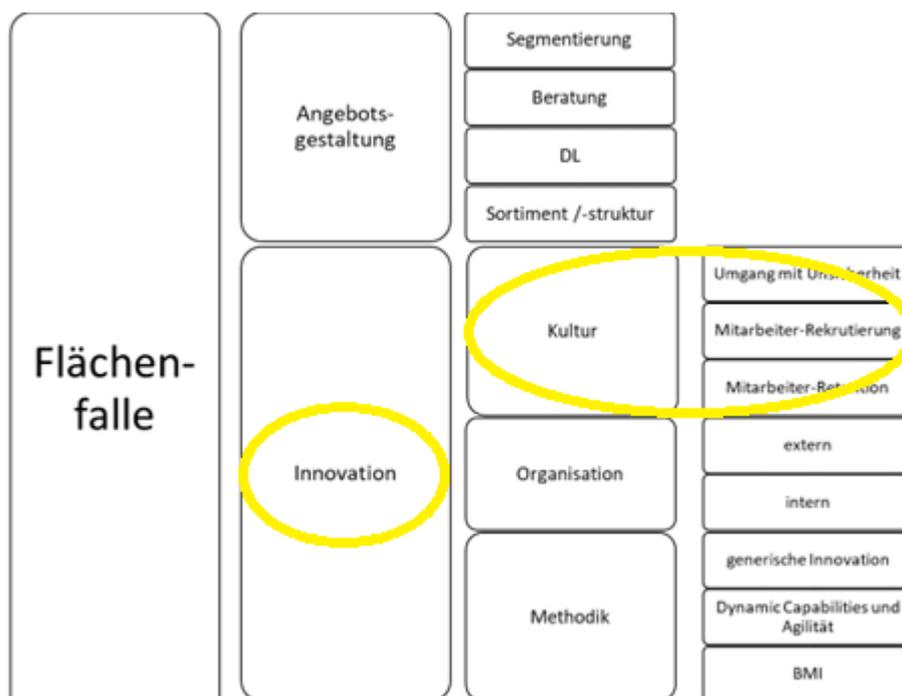


Abbildung 111: Auswertung der Codierungen zur Innovationskultur (Quelle: eigene Darstellung)

Die Pflege der passenden Kultur und Werte darf in der Folge nicht unterschätzt werden und stellt gemäss Spkr-012 (Pos. 47) einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Den Link zwischen Business Model Innovation und Mitarbeiter-Retention macht auch Spkr-011 (Pos. 70), wenn auch die Angst vor der Kündigung wichtiger Mitarbeiter in Unzeiten überwiegt (Pos. 68). Spkr-014 (Pos. 51) hat mit der Integration von jungen Quereinsteigern Erfolg, die nicht gemäss den Branchengepflogenheiten denken. Auch Spkr-16 (Pos. 51) hält die unternehmensinterne Diversität für einen Erfolgsfaktor. Einig sind sich mehrere Experten darin, dass Einrichtungsberater in traditionellen Umgebungen (inkl. Küchenberater) sehr schwer zu finden, auszubilden und zu halten sind (Spkr-013, Pos. 37; Spkr-011, Pos. 68; Spkr-010, Pos. 15; Spkr-014, Pos. 29).

Diejenigen Experten, die von Geschäftsmodellveränderungen erzählten, führten stets die Relevanz einer angepassten Unternehmenskultur und flacher Hierarchien an (Spkr-010, Pos. 23; Spkr-011, Pos.22; Spkr-014, Pos. 39). Jene, die in ihrem bestehenden Geschäftsmodell verhaftet sind, sind hingegen eher (patronal) Top-down gesteuert (Spkr-013, Pos. 7). Die durch Eigentümerfamilien geprägte Top-down-Kultur zeigt grosses Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern und hinsichtlich der Erhaltung von Arbeitsplätzen, und dies auch im Einzelnen (Spkr-013, Pos. 7). Das kann einer notwendigen organisatorischen Dynamik jedoch auch im Wege stehen und Bottom-up-Initiativen verhindern (Spkr-012, Pos. 45).

Erkenntnis 8

Tiefer greifende Innovationen auf strategischer Ebene gehen mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einher. Partizipation, flache Hierarchien und neue Arbeitsmodelle (New Work) sind dabei wichtige Elemente. Eine verbesserte Mitarbeiterrekrutierung ist eine Konsequenz aus dem Kulturwandel.

2.1.2.4.2 Organisation

Interne Organisationsformen im Rahmen von Innovationsprojekten überwiegen stark (Abbildung 112) gerade bei Effizienzthemen und mitunter durch konzerninterne Unterstützung bei disruptiven Themen (Spkr-004, Pos. 51).

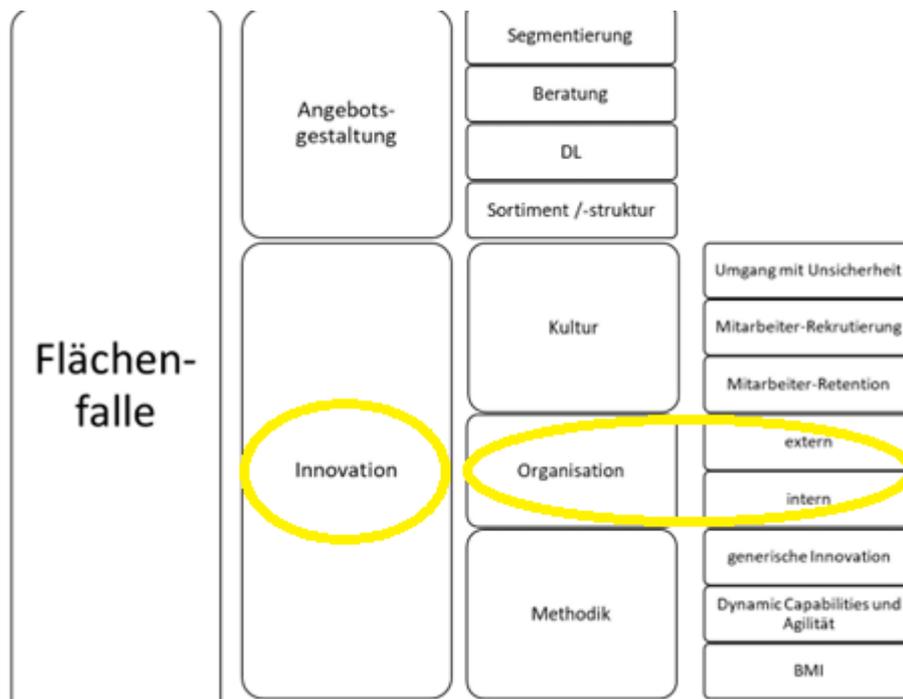


Abbildung 112: Auswertung der Codierungen zur Organisation im Kontext von Innovationen (Quelle: eigene Darstellung)

Nur wenige externe Experten, Unternehmen und Organisationen haben Einfluss auf den Innovationsprozess der von den Experten vertretenen Unternehmen. Ein etablierter Austausch, z. B. mit Start-ups, anderen Experten oder gemeinsamen Teams in Inno Labs, findet nur vereinzelt statt. Auch erfolgen die Initiativen hierzu hauptsächlich intern. Der Austausch mit Dritten ist, wenn überhaupt, informell. «An Messen trifft man sich mit Branchenkollegen zu privaten Gesprächen. Wir beobachten zudem unsere Mitbewerber. Dass wir uns aber regelmässig 2- bis 3-mal im Jahr zusammensetzen einen halben Tag, mit den richtigen Leuten treffen und nur über das Reden, das machen wir nicht» (Spkr-009, Pos. 46).

Erkenntnis 9

Innovationen allgemein sowie auch Geschäftsmodellinnovationen werden vorwiegend intern angegangen. Externe Kooperationen bestehen nur vereinzelt und nicht in etablierten Strukturen.

2.1.2.4.3 Methodik

Im Rahmen aller geführten Experteninterviews wurden bis auf den von Spkr-011 (Pos. 18) erwähnten «Business Model Canvas» (Osterwalder und Pigneur 2011) keine spezifischen Methoden genannt. Auch lassen sich aufgrund der Interviews keine Schlüsse auf nicht genannte, jedoch angewandte Methoden ziehen.

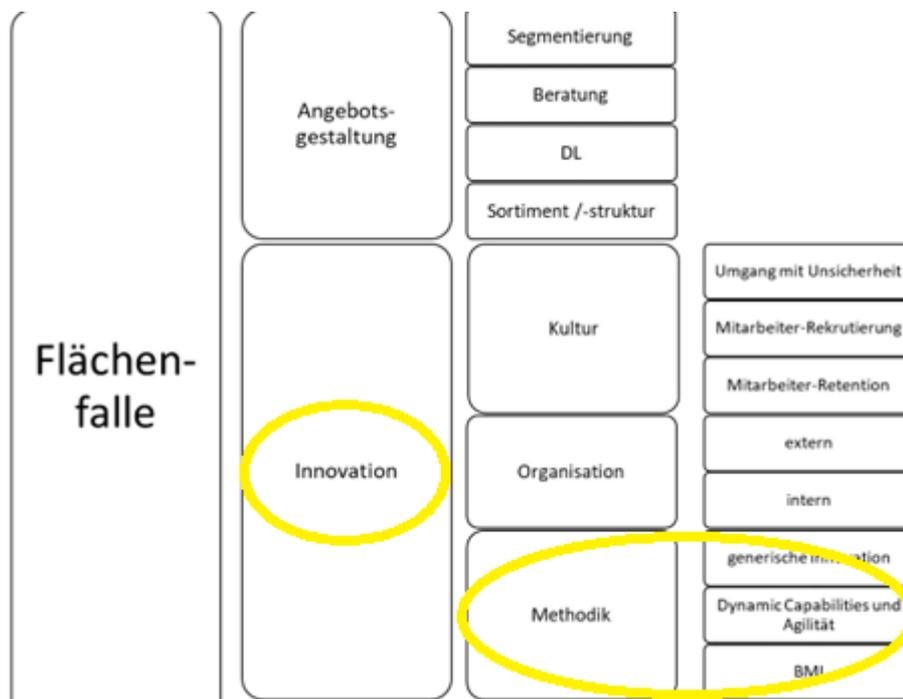


Abbildung 113: Auswertung der Codierungen zu den Innovationsmethoden (Quelle: eigene Darstellung)

Mehrjährige Strategiezyklen sind verbreitet. «Wir überarbeiten alle 5 Jahre unsere Unternehmensstrategie. Dabei sind auch Innovationen ein Thema, die dann je nachdem platziert, berücksichtigt und angegangen werden» (spkr-006_10112022, Pos. 47). BMI oder Dynamic Capabilities als Umsetzungsvariante werden nicht verwendet, v. a., weil schnelle ROIs erwartet werden (Spkr-006, Pos. 47, 49, 55; Spkr-007, Pos. 34, 38). Durch Beobachtungen, Gespräche mit Lieferanten und Kollegen initiiertes Handeln, das in seiner Art gemäss den Dynamic Capabilities (Teece 2009) auch dem «Sensing» zugeordnet werden kann, findet aber durchaus statt. Viele Einrichtungshäuser verfolgen den eigenen wie auch verwandte Märkte sehr aufmerksam und versuchen so neue Business- und Branchentrends sowie Geschäftsmodellideen zu identifizieren (Spkr-011, Pos. 14; Spkr-13, Pos. 31; Spkr-006, Pos. 49; Spkr-009, Pos. 44, 46; Spkr-014, Pos. 41 ; Spkr-016, Pos. 53). Messen sind typische Inspirationsorte hierfür. Die Händler

erwarten diese Impulse auch von Herstellern, was in der Folge dann zu Me-too-Innovationen führt (Spkr-006, Pos. 49; Spkr-009, Pos. 38).

Die Notwendigkeit einer tiefer greifenden Veränderung wird vereinzelt erkannt (Spkr-010, Pos. 5; Spkr-013, Pos. 39; Spkr-014, Pos. 41). Die Experten konstatieren in diesem Zusammenhang fehlendes methodisches Wissen, fehlende Weitsicht und mangelnde Agilität (Spkr-004, Pos. 55; Spkr-010, Pos. 21; Spkr-013, Pos. 9). Wie Ideen im Sinne eines «Seizings» umgesetzt werden können, schildert Spkr-012 (Pos. 5) ansatzweise, indem er darlegt, wie während der Pandemie Filialen in «Fulfillment Centers» umgewandelt wurden. Spkr-011 (Pos. 14, 18, 22) verdeutlicht, wie das Design des veränderten Geschäftsmodells seines Unternehmens unter Anpassung der Strategie intuitiv erfolgte. Erst zum Schluss wurde der erwähnte Business Model Canvas zur Visualisierung der Veränderung und als Kontrollinstrument herangezogen. Ein datenbasiertes Vorgehen im Rahmen von Geschäftsmodellveränderungen konnte nicht festgestellt werden.

«Für die wirklich grossen Innovationen, glaube ich, braucht man einfach auch eine Organisation, die ausserhalb von bestehenden Prozesssystemen und Strukturen funktionieren kann, sonst bringt man die Agilität nicht hin» (Spkr-004, Pos. 59). Hingegen werden häufig im Kontext von kleineren Innovationen Effizienzsteigerungen genannt; hier kann von generischen Geschäftsmodellveränderungen gesprochen werden (Spkr-007, Pos. 22, 48, 50; Spkr-009, Pos. 56). Oft sind es aber Kostensparprogramme, bei denen die Business-Model-Elemente nicht verändert werden (Spkr-013, Pos. 5).

Expertin Spkr-012 (Pos. 43, 47) berichtet von eigenen Innovationsmethoden, die tief in den Unternehmenswerten des grossen, erfolgreichen internationalen Einrichtungshauses, in dem sie arbeitet, verankert sind. In ihrem Unternehmen lägen Innovationsprojekte, die ausgetestet und pivotiert werden, in der Unternehmens-DNA. Ähnliches berichten Spkr-016 (Pos. 16) und Spkr-015 (Pos. 47) als Vertreter eines international tätigen KMUs.

Erkenntnis 10

Weder BMI noch Dynamic Capabilities finden gemäss den befragten Experten Anwendung. Generische Innovationen werden aufgrund ihrer tieferen Komplexität und des Effizienzsteigerungspotenzials tiefer greifenden Innovationen vorgezogen.

2.1.2.5 Angebotsgestaltung

Neben Innovationen ist die Angebotsgestaltung (Value Proposition) eine zentrale Kategorie im Hinblick auf die Frage der Flächenfalle.

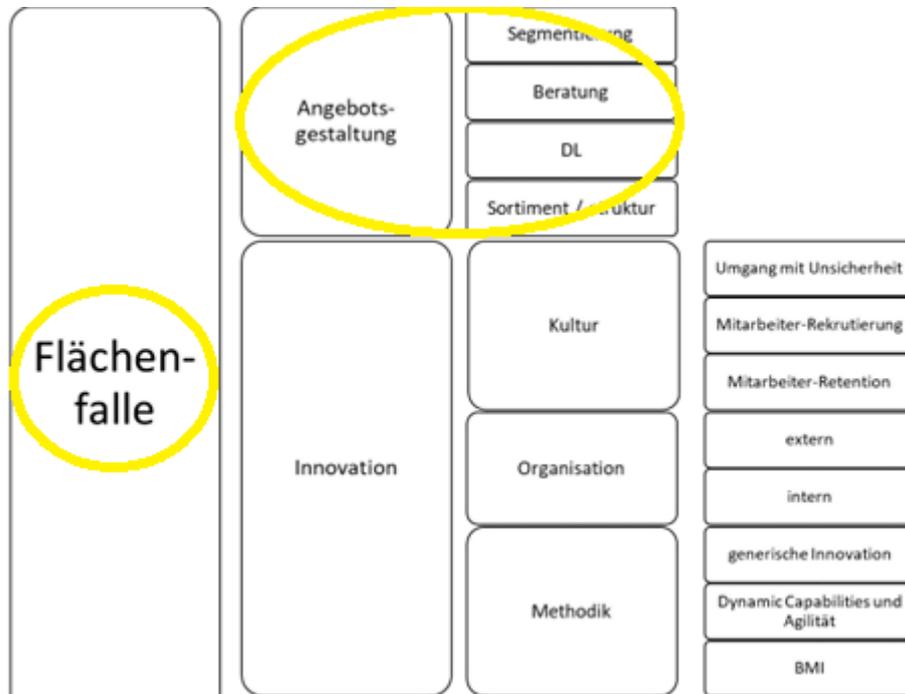


Abbildung 114: Auswertung der Codierungen zur Angebotsgestaltung (Quelle: eigene Darstellung)

Je ausgewählter das Kundensegment ist, desto weniger wird das Sortiment durch Lagerware (Standardartikel) geprägt. Kommissionsweise bestellte Artikel sind die Alternative dazu. Auftragsbezogene Bestellungen von stark individualisierbaren Artikeln, wie im Designmöbel-Segment üblich, reduzieren die Möglichkeit, mittels standardisierter Artikelstammdaten Automatisierungen vorzunehmen. Digitale Visualisierungsmöglichkeiten wie AR, VR und Renderings werden damit stark verteuert (Spkr-009, Pos. 20; Spkr-008, Pos. 17, 19; Spkr-011, Pos. 64, 66). Die Sortimentierung selbst soll über das Verhalten der Menschen beeinflusst werden. Welche Produkte braucht wer, wann und wo? Was sind seine konkreten Bedürfnisse (Spkr-012, Pos. 41)? Damit steht ein Zimmer- bzw. Nutzerdenken dem Produktdenken gegenüber, was Implikationen auf den POS und die Organisation (Category Management) hat. Der Begriff «Zimmerdenken» unterstreicht die Kundenperspektive, indem impliziert wird, dass Kunden sich für Problemlösungen in Räumen interessierten – und nicht primär für Produkte (Spkr-012, Pos. 41).

Brands haben im beratungsschwachen Umfeld wie E-Commerce eine grosse Bedeutung, da die Kunden die Produkte bereits kennen (Spkr-005, Pos. 23). Dies macht es umgekehrt Monobrand-Shops einfacher, stationär in neuen Märkten erfolgreich zu sein, da von diesen Marken ein grösseres Vertrauen ausgeht. Brands, deren Bekanntheit selbst in gesättigten Märkten oft überschätzt wird (Spkr-015, Pos. 28), müssen die Vermarktung allerdings weitgehend selbst übernehmen, da hier keine Interessenüberschneidung mit dem Handel besteht (Spkr-005, Pos. 27). Choreografierte Multibrand-Einrichtungshäuser, wie sie in Mitteleuropa verbreitet sind, können nach Spkr-005 über die Beratung und individuelle Kundenlösungen einen hohen Kundennutzen erbringen (Pos. 25). Je stärker ein Brand am Markt auftritt, desto weniger attraktiv ist er aufgrund des daraus entstehenden Margendrucks für traditionelle Multi-Brand-Einrichtungshäuser (Pos. 27). Margenvorteile können mittels exklusiver Sortimentsteile generiert werden (Pos. 55). Das ist über alle Segmente hinweg wichtig (Spkr-007, Pos. 12; Spkr-014, Pos. 25). White-Label-Produkte bieten mehr Optionen, sich über das Sortiment zu differenzieren, als Markenartikel (Spkr-004, Pos. 29). Will man den Onlineanteil erhöhen, muss man in der Entwicklung von Eigenprodukten und White-Label-Produkten früh Einfluss auf die Materialisierung, die Komplexität der Produkte und die Verpackung nehmen. Einfache Produkte haben online Vorteile (Spkr-012, Pos. 39, 41).

Swiss Made als Sortimentsschwerpunkt bringt viele Vorteile: Nachhaltigkeit, sichere Lieferketten, hohe Akzeptanz bei den Kunden. Zudem entstehen Sortimentsdifferenzierungsmöglichkeiten, da durch die Lutz-Gruppe und IKEA eine Internationalisierung des Sortiments stattfindet (Spkr-006, Pos. 25, 59). In solchen Konzernen können sich Tochterunternehmen am «grossen Buffet» bedienen und somit von Beschaffungssynergien profitieren (Spkr-007, Pos. 22). Artikel müssen nach Spkr-004 nebst dem Preis mit weiteren Argumenten überzeugen, beispielsweise mit dem Design oder der Nachhaltigkeit (Spkr-004, Pos. 37). Angebote können auch zu günstig sein und damit das Vertrauen in die Qualität beeinträchtigen. Zwanzig Jahre Garantie auf Matratzen, zehn auf Küchen oder ein generelles 360-Tage-Rückgaberecht sind hier geeignete Gegenmassnahmen (Spkr-012, Pos. 67).

Die Erfolgsmessung von Sortimentsteilen darf nicht nur über den Umsatz, sondern soll auch über den Absatz erfolgen. Steigende Preise helfen dem Umsatz. Ein geringer Absatz füllt die Lager, was nachteilig ist. Zudem beeinträchtigt es die Bewertung der Kundenakzeptanz, was langfristige Folgen hat (Spkr-012, Pos. 73). Im oberen Segment führt das dazu, dass mit immer

weniger Kunden mehr Umsatz bei steigenden Preisen generiert werden muss. Gehen die Preise aber zurück, kommen die verlorenen Kunden nicht wieder (Spkr-014, Pos. 9). Democratic Design (schön, gut und günstig) wurde hierzulande vernachlässigt (Spkr-015, Pos. 13).

Im Kontext der Sortimentsgestaltung wird das Dienstleistungsangebot als Ganzes gerne vernachlässigt, insbesondere die letzte Meile: *«Die letzte Meile, die muss man wirklich sehr gut im Griff haben und eine Top-Dienstleistung abgeben»* (Spkr-007, Pos. 14). Diesbezüglich können Pure Onliner von traditionellen Einrichtungshäusern lernen (Spkr-007, Pos. 22). Wie teuer die letzte Meile sein darf, ist umstritten. Zum einen sollen Kunden belohnt werden, die ihren Part übernehmen (Selbstabholung), auf der anderen Seite sollen Produkte auch geliefert noch bezahlbar sein (Spkr-012, Pos. 17). In diesem Kontext kommt dem grossen Einrichtungshaus auf der grünen Wiese als Fulfillment Center eine neue Bedeutung zu (Spkr-012, Pos. 5, 9). Die Kompetenz auf der letzten Meile findet wichtige Anwendung auch in der Pre-Sale-Phase, z. B. beim Musterversand (Spkr-016, Pos. 40).

Die Abwanderung des Einzelmöbelgeschäfts ins Internet hat zur Folge, dass sich das Beratungsgeschäft vergrössert hat. Zwar nahm die Kundenfrequenz ab, der «Warenkorb» ist dagegen grösser geworden (Spkr-005, Pos. 35). Spkr-011 sieht das Beratungsgeschäft als Differenzierungsmerkmal angesichts der hohen Komplexität, die über die Planung hinaus bis in die letzte Meile geht (Pos. 10). Komplexere, beratungsintensive Projekte reduzieren zudem die Vergleichbarkeit und erhöhen gleichzeitig die Abschlussquote (Spkr-013, Pos. 15). Die Kundenansprüche sind gerade im obersten Segment sehr hoch, was zu Rekrutierungs- und Retention-Problemen seitens der Händler führt (Spkr-011, Pos. 14; Spkr-014, Pos. 29, 49).

Eine gute Beratung hat aber auch Voraussetzungen im Hinblick auf den Kunden: *«Wir sind der Überzeugung, dass wir den Kunden nicht richtig beraten, wenn wir ihn nicht kennen. Wir müssen wissen, was er für Kleidung anhat, was für ein Rasierwasser er benutzt. Wie tickt er, wie reagiert er, wenn ihm der Kaffeelöffel auf den Boden fällt? Erst wenn wir all das wissen, und das spürst du nur in einer persönlichen Beratung, dann können wir auch sagen, was der für ein Sofa, was für ein Bett und wie das Ambiente in seiner Wohnung aussehen sollte»* (Spkr-005, Pos. 15). Generell wird der Beratung eine grosse Rolle zugeschrieben. Sie *«spielt bei der Entscheidung oder beim Vorentscheid eine absolut wichtige Rolle. Je höher hinauf man in einem*

Segment kommt, desto wichtiger ist die Beratung bis hin zu Gesamtkonzepten ...» (Spkr-007, Pos. 14). Gemäss Spkr-008 ist die Gesamteinrichtungsberatung auch bei sehr grossen Einrichtungshäusern ein finanziell interessantes Angebot (Pos. 53). Eine grosse Bedeutung kommt der finanziellen Incentivierung (Bonussysteme) der Berater zu (Pos. 25 und 27). Multichannel erschwert die Erhebung und Zuweisung von Boni, verunmöglicht diese aber nicht (Pos. 29).

Kunden hätten gerne fixe Preise für Beratungen. Für den gehobenen Handel ist dies jedoch aufgrund der sehr unterschiedlichen Gegebenheiten je Objekt sehr herausfordernd. Im mittleren Segment wird eine Onlineeinrichtungsberatung zu fixen Preisen angeboten. Ob der Kunde im High-End-Bereich hierfür schon bereit ist, wird von Spkr-011 (Pos. 43) in Frage gestellt, während Spkr-016 bereits gute Erfahrungen damit gemacht hat (Pos. 38). Im Unternehmen von Spkr-004 im unteren bis mittleren Segment wurde im Rahmen eines Innovationsprojektes während der Coronapandemie eine Onlineproduktberatung angeboten, was sich in der Folge erfolgreich etabliert hat (Pos. 59).

In einem Fachgeschäft wird eine sehr gute Beratung erwartet. Es stellt sich aber die Frage, ob sie bis in die Innenarchitektur gehen soll. Spkr-014 (Pos. 25) baut diesen Beratungsteil weiter aus. Spkr-010 (Pos. 15) sieht hingegen die Gefahr, externen (Innen-)Architekten Konkurrenz zu machen, die aber als wichtige externe Beeinflusser Kunden vermitteln. Früher konnten Händler es sich aufgrund höherer Margen erlauben, Dienstleistungen kostenlos anzubieten. Dies ist heute nicht mehr möglich und verstärkt dadurch die Konkurrenzierung der Innenarchitekten.

Life-Stage-Segmentierungen haben in der Customer Journey weitgehend ausgedient (Spkr-004, Pos. 21). Vielmehr wird über Verhalten, Haltung, Werte und Kultur segmentiert (Spkr-005, Pos. 15). Dies sollte im Kontext der Vertriebskanalwahl weiter geschärft werden, unterstreicht Spkr-007 (Pos. 64). Spkr-013 hingegen sieht eine breite Segmentierung und eine entsprechende Marktabdeckung in ihrer unmittelbaren ländlichen Region als Wachstumschancen (Pos. 17 und 41).

Erkenntnis 11

Vier unterschiedliche Sortimentsstrukturtypen wurden seitens der Experten erwähnt:

1. Sortimente mit auftragsbezogen bestellten Artikeln
2. Sortimente mit lagergehaltenen (Standard-)Artikeln
3. (Design-)Brand-lastige Sortimente
4. White-Label-Sortimente

Die Konsequenzen daraus sind vielschichtig und beeinflussen die Margen, die Vertriebskanäle, das Dienstleistungsangebot, die einsetzbaren digitalen Tools und die Kompetenzen der Berater. Die Basis für eine erfolgreiche Angebots-/Sortimentsgestaltung ist eine klare Kundensegmentierung, die über Life-Stage-Beschreibungen hinausgeht. Ist sie für den Kunden unscharf, verliert der Anbieter an Relevanz.

Unter den Dienstleistungen kommt der Einrichtungsberatung eine besondere Rolle zu. Sie hat einen grossen Einfluss auf die Produktwahl, die Warenkorbgrösse sowie die Marge. Sie verlangt nach hochqualifizierten Mitarbeitern, die zunehmend schwerer zu finden und zu halten sind. Die Onlineberatung ist eine noch junge Disziplin, die sich aber aufgrund einer transparenten Preisgestaltung gut entwickelt. Bei den Experten sind entsprechende Angebote auf dem Markt noch wenig bekannt.

2.2 Darlegung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die empirisch erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Kernaussagen aus Kap. 2.1 (empirischer Teil) auf die in den Interviews gestellten Hauptfragen reduziert und jeweils im Sinne eines **Fazits** zusammengefasst. Dies stellt eine wichtige Basis zur Beantwortung der empirischen Forschungsfragen in Kapitel 3.3 dar.

2.2.1 Hauptfrage 1: Flächen- und Kanalentwicklung

Zusammengefasst attestieren die Experten für den Gesamtmarkt Wohnungseinrichtungen in der Schweiz weiter zunehmende Onlineanteile. Verkaufsflächenreduktionen werden in Anbetracht kontinuierlich rückläufiger Quadratmeterumsätze als notwendig erachtet. Kleinflächenformate werden oft als wichtige Pfeiler einer zukünftigen Omnichannel-Strategie erwähnt.

Singlechannel-Strategien werden nur vereinzelt als zukunftsfähig bezeichnet. Überwiegend wird eine Multichannel- oder Omnichannel-Strategie angestrebt oder bereits umgesetzt.

2.2.2 Hauptfrage 2: Beurteilung der Flächenfalle

Die Flächenfalle wird von den Experten wahrgenommen, wobei deren Ausprägung im tiefen und mittleren Preissegment stärker ist als im oberen. Dies begründet sich in der wachsenden Komplexität und dem höheren Beratungsbedarf bei zunehmenden Preisen.

2.2.3 Hauptfrage 3: Die wichtigsten Megatrends

Die Digitalisierung sowie die Nachhaltigkeit werden seitens der Experten als die wichtigsten Megatrends bezeichnet.

2.2.4 Hauptfrage 4: Veränderung der Customer Journey

«Research Online, Purchase Offline» (ROPO) greift heute zu kurz. Die Informationsgewinnung und oft auch die Produktauswahl finden grösstenteils online statt. Sie sind ausschlaggebend dafür, welcher Händler für die Beratung oder zur Besichtigung des Produkts (Komfort, Haptik, Emotionen) ausgewählt wird. Der Besuch im Einrichtungshaus fällt nicht zwingend mit dem Kaufabschluss zusammen. Nach der Bestätigung der Produktauswahl, die durch Beratung, Überprüfung der Haptik und des Komforts, den Preis, allenfalls die Nachhaltigkeit, die Verfügbarkeit sowie weitere Dienstleistungen beeinflusst wird, wird der Kauf getätigt. Dies kann online oder stationär erfolgen.

2.2.5 Hauptfrage 5: Zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Das traditionelle stationäre Geschäftsmodell, ergänzt durch E-Commerce im Sinne einer Multichannel- oder Omnichannel-Strategie, wird als nach wie vor zukunftsfähig erachtet. Notwendig sind weitere Effizienzsteigerungen, inkrementelle Innovationen und Investitionen.

2.2.6 Hauptfrage 6: Methodiken zur (Geschäftsmodell-)Innovation

Spezifische Methodiken zur Innovation oder Veränderung der Geschäftsmodelle wurden nicht evaluiert. Punktuell sind intuitiv angewandte Elemente des Business Model Canvas oder der Dynamic Capabilities erkennbar. Mehrjährige Strategiezyklen ohne besonderen Fokus auf die Geschäftsmodelle sind verbreitet.

2.2.7 Hauptfrage 7: Steigerung der Flächenproduktivität

Die Reduktion der Verkaufsfläche, teils eingebettet in eine hybride Flächenstrategie¹¹ und unterstützt durch digitale Tools sowie einen (qualitativen wie quantitativen) Ausbau der Beratung, wurde als Ansatz zur Steigerung der Flächenproduktivität eingebracht. Diesen Massnahmen gehen Investitionen in die Onlineaktivitäten voraus. Ist ein Händler in der Inspirationsphase der Customer Journey nicht relevant, hat dies Einfluss auf die stationäre Kundenfrequenz – sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Erst durch eine erfolgreiche, zielgruppenspezifische Ansprache in der Inspirationsphase kommen die Massnahmen auf der Verkaufsfläche zum Tragen.

2.2.8 Hauptfrage 8: Überführung von stationären Umsätzen in den Onlinehandel (Steigerung Multichannel/Omnichannel-Umsätze)

Eine Überführung von stationären Umsätzen in den E-Commerce wird nicht per se angestrebt. Vielmehr wird durch eine Omnichannel-Strategie versucht, den Kunden über die von ihm gewählten Kanäle im Rahmen der Customer Journey zu begleiten und zu binden. Die weiter fortschreitende Angebotstransparenz vereinfacht es Kunden in allen Segmenten, die gewünschten Produkte an verschiedenen Orten über verschiedene Kanäle zu beziehen. Beratung sowie Exklusivität werden als wirkvolle Massnahmen zur Bindung genannt.

2.2.9 Hauptfrage 9: Die grössten Herausforderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Es werden ein grosser Investitions- und Innovationsdruck festgestellt. Zum einen ist der Kostendruck im Handel gross, zum anderen werden die technischen Anforderungen, geprägt durch die digitale Transformation und entsprechende Kundenbedürfnisse, laufend höher. Eine gute Beratung, die in Zukunft noch wichtiger sein wird, bedingt ein entsprechend qualifiziertes Personal. Dieses zu finden und zu halten, ist für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung.

¹¹ Verschiedene Flächenformate gepaart mit E-Commerce

3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

Im nachfolgenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse anhand der theoretisch gewonnenen Fakten, geleitet durch die gestellten empirischen Forschungsfragen (theoretischer Teil, Kap. 3.2), interpretiert. Durch die Ableitung der Interviewfragen aus den Forschungszielen und -fragen (empirischer Teil, Kap. 1.3.1) lassen sich die ausgewerteten empirischen Erkenntnisse aus Kap. 2.1.2 (empirischer Teil) nun wieder auf die Forschungsfragen zurückbeziehen.

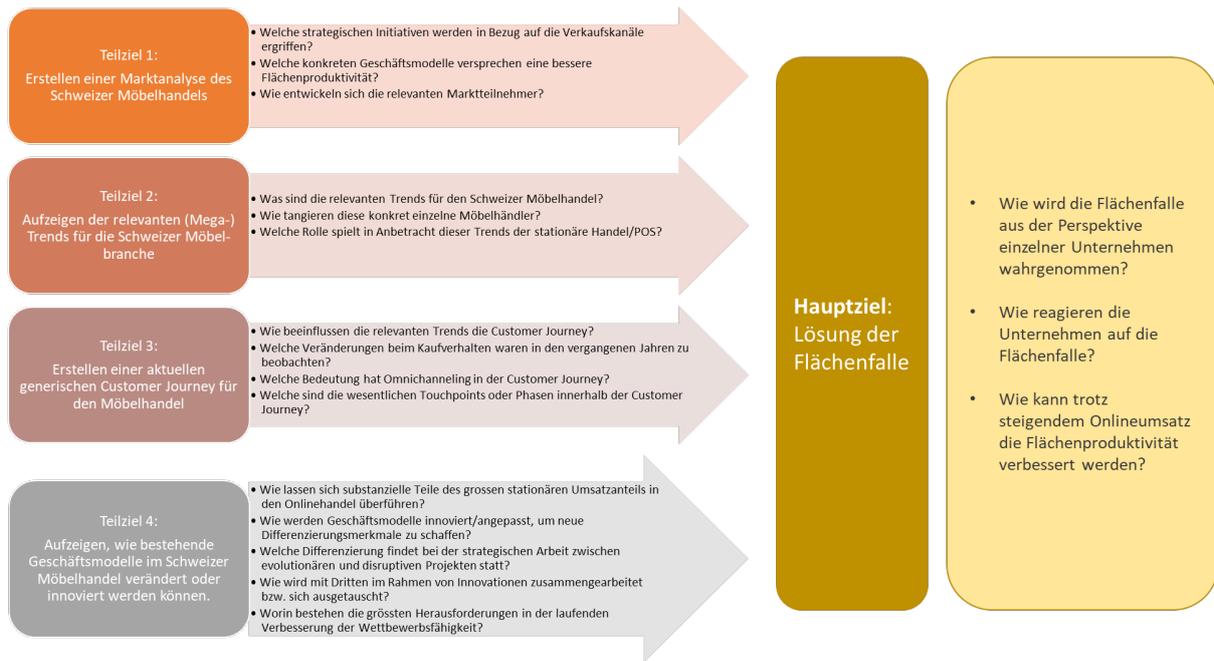


Abbildung 115: Forschungsziele und empirische Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse entlang der Forschungsfragen

3.1.1 Diskussion und Interpretation der Marktanalyse

Zunächst werden die Ergebnisse im Hinblick auf das Teilziel 1 und die sich daraus ergebenden Fragestellungen betrachtet.

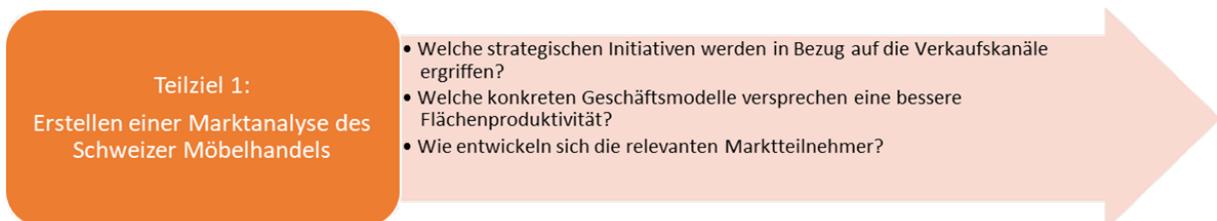


Abbildung 116: Teilforschungsziel 1 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

Die makroökonomisch relevanten Faktoren, die im Einleitungsteil, Kap. 2.2.1 dargelegt worden sind, haben sich insgesamt für den Wohnungseinrichtungsmarkt in den vergangenen Jahren positiv entwickelt, wenn auch in der Schweiz weniger ausgeprägt als in Deutschland. Gemäss der Theorie sollte das zu einem positiven Marktumfeld beitragen. Die ausserordentlichen Ereignisse der vergangenen Jahre (Pandemie, Ukraine-Krieg) haben zwar zu kurzfristig positiven Ausschlägen geführt, jedoch die langfristige negative Entwicklung des Schweizer Marktes nur unwesentlich tangiert (Einleitungsteil, Kap. 2.1.3). Nach Verkaufskanälen betrachtet, fällt der Rückgang im stationären Bereich deutlich höher aus, während der Onlineanteil wächst, wenn auch jüngst deutlich verlangsamt und den Experten zufolge weiterwachsen wird (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1). Das kurzfristige Marktwachstum während der Pandemie stellt keine Trendveränderung dar, sondern wurde hauptsächlich durch das zeitweilige Wegbleiben des Einkaufstourismus sowie punktuell durch veränderte Kaufpräferenzen aufgrund der Coronakrise verursacht. Diese Entwicklung ist den Marktteilnehmern nur unzureichend präsent und führt zu falschen Einschätzungen in Bezug auf den Markt und das eigene Unternehmen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1) oder zu einer gewissen Resignation, was den Onlineverkaufskanal und die eigenen Möglichkeiten betrifft (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1).

Die Omnichannel-Verkaufskanalstrategie wird seitens der Experten wie auch der Literatur als Zukunftsmodell und Lösung in Anbetracht der vorliegenden Marktentwicklung für alle Angebotssegmente gesehen (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3). Dies gründet auf der fortlaufenden Digitalisierung und dem damit verbundenen veränderten Einkaufsverhalten (Customer Journey), einem veränderten Mobilitätsverhalten gerade in urbanen Gebieten (theoretischer Teil, Kap. 2.4) sowie dem latent hohen Bedürfnis der Konsumenten, Produkte berühren und spüren zu können, bevor sie online oder stationär geordert werden (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2). Experten bestätigen die gewonnene theoretische Erkenntnis, dass Omnichanneling dem allgegenwärtigen Channel-Hopping der Konsumenten am ehesten gerecht wird (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3). Der Kaufkanal-Mix ist den Experten zufolge entscheidend; es geht dabei nicht nur um eine Mischung aus online und offline, sondern auch um Übergänge zwischen den einzelnen Ladenformaten (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1). Die Abhängigkeit des Onlinegeschäfts vom stationären Geschäft ist deutlich: IKEA betreibt gemäss vorliegender Marktanalyse die grössten Einrichtungshäuser in der Schweiz und ist zugleich der grösste Onlineplayer (Anhang 1.11).

Die Lutz-Gruppe kauft Home 24, um sich Onlineknowhow zu verschaffen (Spkr-007, Pos. 22), wächst aber gleichzeitig stationär durch Akquisitionen (Einleitungsteil, Kap. 2.1.3). Strategische Initiativen in Richtung Omnichanneling sind hauptsächlich bei grösseren Unternehmen im tiefen und mittleren Segment zu beobachten und nur vereinzelt bei Designmöbel-KMUs, wie Spkr-015 und Spkr-016 es repräsentieren (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5). Dies widerspricht den Erkenntnissen aus Kap. 2.4 (theoretischer Teil), wonach Omnichanneling kaufkräftige Zielgruppen in besonderem Masse anspricht.

Die Abbildung des Gesamtsortiments lässt sich online inkl. aller Produktvarianten besser gestalten als stationär. Es kann online durch «Line Extension» sogar noch erweitert werden (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5; theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2; Spkr-009, Pos. 22). Einzelne Experten verweisen auf die Notwendigkeit, diese Sortimentskompetenz trotzdem in einzelnen grossen Einrichtungshäusern ausserhalb der Städte stationär zu zeigen. Dies ist sehr aufwendig, wird aber von der Lutz-Gruppe weiterhin mit Erfolg vorangetrieben, wenn auch eine Konsolidierung bereits erwartet wird (Spkr-007, Pos. 18).

Nur wenige Marktteilnehmer entwickeln sich positiv auf dem Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt. Die Lutz-Gruppe wuchs in der Schweiz hauptsächlich stationär durch die Eröffnung mehrerer sehr grosser Einrichtungshäuser (XXXLutz), durch die Übernahme eines bestehenden Filialnetzes (Mömax) sowie durch Akquisitionen (Pfister-Gruppe, Lipo, Conforama). Innert wenigen Jahren wurde die Lutz-Gruppe damit vor IKEA zum Marktführer in der Schweiz (Einleitungsteil, Kap. 2.1.3). Auch wenn Theorie und Empirie IKEA eine hervorragende Innovationstätigkeit attestieren (Einleitungsteil, Kap. 4.2.3; theoretischer Teil, Kap. 1.2.1; Spkr-002, Pos. 18, 28; Spkr-012, Pos. 43), vermochte das Unternehmen seine Umsätze in der Schweiz in den vergangenen Jahren nicht aufrechtzuerhalten. Trotzdem verfügt es den Experten zufolge über eine sehr gute Ausgangslage für die Zukunft, was auf die Verkaufskanalstrategie gepaart mit neuen Ladenformaten, die Produkt- und Sortimentsentwicklung sowie die Unternehmenskultur zurückgeht (Spkr-002, Pos. 16; Spkr-011, Pos. 14). Laut Spkr-007 darf die Lutz-Gruppe in dieser Hinsicht aber nicht unterschätzt werden, auch wenn die Marktanalyse wenig Anzeichen einer verstärkten Innovationstätigkeit erbracht hat.

JYSK, Digitec Galaxus, Home 24 sowie Beliani und in geringerem Masse auch Livique und Micasa (bis 2022) konnten die Umsatzgewinne der Pandemie bis zu einem gewissen Grad

mitnehmen, wobei die Datenlage bei JYSK, Digitec Galaxus und Home 24 unsicher ist. Den theoretischen und empirischen Erkenntnissen zufolge zahlte sich das Sortiments-Uptrading bei Micasa und Livique bis 2022 aus (Einleitungsteil, Kap. 2.1.3; Spkr-004, Pos. 11; Spkr-006, Pos. 57; Spkr-008, Pos. 53). 2023 war für beide Sparten der Grossverteiler ein sehr schweres Jahr. Bei der Micasa sind in den Jahren ab 2020 Sondereffekte aus der Schliessung von Interio zu berücksichtigen. Die mit Kleinformaten experimentierenden Unternehmen IKEA und Micasa verzeichnen einen deutlich höheren Quadratmeterumsatz als Pfister, Livique oder Conforama, wobei auch diese stark rückläufig sind (Einleitungsteil, Kap. 2.1.4). Im Designmöbelbereich sind die positiven Entwicklungen von Teo Jakob und Mooris zu erwähnen, die von Expertenseite gestützt wird. Beide arbeiten, wenn auch in unterschiedlicher Weise, mit und an neuen schlanken Filialkonzepten (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2). Unter den Pionieren sind die verschiedenen kleinen Einrichtungsberatungsanbieter zu erwähnen (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1), die seitens der Experten wenig bekannt, gemäss der Marktanalyse aufgrund neuer Business Models jedoch von Interesse sind. Sie bieten Beratung zu Fixpreisen online an, was umzusetzen traditionellen Möbelhändlern schwerfällt. Experten halten eine qualitativ gute Einrichtungsberatung für eine rein stationäre Dienstleistung (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5).

Die Verlagerung des Einzelmöbelgeschäfts in den Onlinekanal (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1) sollte angesichts der technologischen Entwicklung sowie der Investitionen der grossen Marktteilnehmer in den E-Commerce nicht bagatellisiert werden. Die Muttergesellschaft der Designmöbel-Onliner Connox und Ambiente Direct verzeichnet ein kontinuierliches Wachstum mit dem Einzelmöbelverkauf in der Schweiz. Ihr Geschäftsmodell ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor (Einleitungsteil, Kap. 2.2.3). Hält diese Entwicklung an, so können sich die Beschaffung der Möbel und die Einrichtungsplanung als Dienstleistung weiter voneinander trennen, was die veränderte Customer Journey im Übergang von der Phase «Überlegen» zur Phase «Kaufen» unterstützt (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3).

3.1.2 Diskussion und Interpretation der relevanten Megatrends

Mit Blick auf das Teilziel 2 werden die Ergebnisse auf die relevanten (Mega-)Trends bezogen.

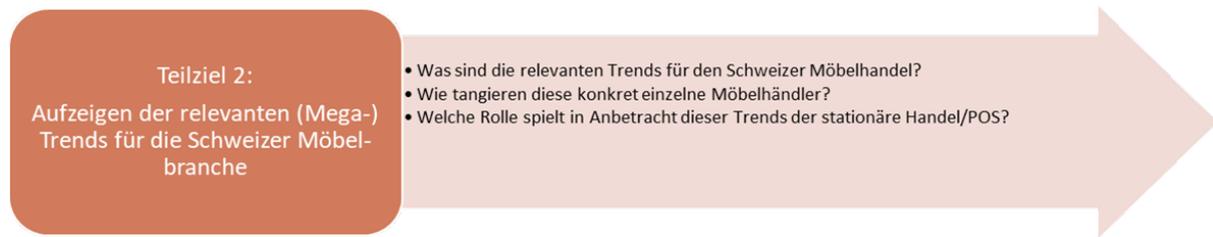


Abbildung 117: Teilforschungsziel 2 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

Unter Berücksichtigung der Markt- und Trendforschung sowie der befragten Experten kann festgehalten werden, dass die **Digitalisierung** und die **Nachhaltigkeit** die relevantesten Megatrends für die Branche darstellen. Die Theorie sieht im Weiteren eine Relevanz der Megatrends Diversity & Inclusion, Industrie 4.0 sowie Deglobalisierung. Für die Experten haben Kundenerlebnisse im Rahmen der Customer Journey (Experience) sowie New Work einen höheren Stellenwert (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2). Eine Deglobalisierung wird im Rahmen einer Swissness-Initiative des Unternehmens von Spkr-006 umgesetzt. Sie steht genauso, wie von Spkr-005 (Pos. 33) geschildert, auch im Kontext der Nachhaltigkeit. Diversity & Inclusion wurde von Spkr-014 (Pos. 23 und 51) als Chance kunden- wie auch personenseitig erkannt. New Work wird in der Forschung durchaus auch als relevant betrachtet und insbesondere in Verbindung mit der agilen Organisationsentwicklung im Kontext der BMI propagiert (theoretischer Teil, Kap. 1.2.7). In der Empirie kommen mit der durch New Work assoziierten Sortimentsveränderung (Homeoffice, neue Bürowelten) Aspekte in die Diskussion, die gerade aufgrund der punktuellen Zugewinne während der Pandemie in diesem Sortimentsbereich mehr im Fokus stehen als andere. Die innerbetrieblichen, organisatorischen und kulturellen Veränderungen hin zu mehr Agilität, bei denen New Work ein wichtiges Instrument darstellt, wurden punktuell (Spkr-010, Pos. 17, 25) sehr positiv erwähnt.

Die seitens der Literatur als tiefgreifend beschriebene **digitale Transformation** (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 und 2.3.1) hat basierend auf der Empirie im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt noch nicht in einem entsprechenden Ausmass stattgefunden. So wird die Digitalisierung zwar häufig im Rahmen von prozessualen Effizienzsteigerungen genannt (Spkr-007, Pos. 66; Spkr-009, Pos. 42). Als früher Schritt im Rahmen der digitalen Transformation wird dies in der Literatur auch begrüsst. So beginnen strategische Initiativen im Rahmen der digitalen Transformation oft mit kleinen Geschäftsmodellanpassungen und der Anwendung neuer Technologien. Der Digitalisierung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette wird dabei

erste Priorität zugesprochen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Es handelt sich um typische Massnahmen entlang der 1. S-Kurve (Abbildung 67). Der zukünftige «Wachstumsmotor» liegt aber, so die Einschätzungen, bei neuen, weitergehenden Ansätzen, die über Effizienzsteigerungen hinausreichen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.5). Diesbezüglich stehen viele Händler noch ganz am Anfang (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3; Spkr-004, Pos. 55).

Die grössten Veränderungen brachte die Digitalisierung im Rahmen der Customer Journey (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3). Mobile Devices und entsprechend angepasste Applikationen sind wichtig, genauso wie die Onlineinspiration und die Onlineinformationsgewinnung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2). Darauf haben die Möbelhändler reagiert, indem sie in Onlineshops und Social Media investieren (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.3). Relevante Wettbewerbsvorteile durch die fundamentale digital getriebene Veränderung von Prozessen sind den Experten zufolge aber nicht zu beobachten (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1).

Augmented Reality wird in der Theorie wie in der Praxis durchaus Relevanz im Rahmen der Produktauswahl attestiert (theoretischer Teil, Kap. 1.1.3 und 1.2.3), während Virtual Reality derzeit noch zu aufwendig in der Bereitstellung ist (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1). KI wird, wenn überhaupt, nur über Anwendungen von Drittanbietern (v. a. Google) genutzt (Spkr-009, Pos. 30). Die Literatur sieht hier grosse Chancen, die allerdings Investitionen mit kaum kalkulierbaren Return-on-Investments bedingen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2). Generell kann aus den Interviews die Erkenntnis gezogen werden, dass kaum Projekte realisiert werden, deren Ziel, Laufzeit und Erfolg sich zu Beginn im Sinne einer Ergebnisoffenheit nach Oestereich und Schröder (theoretischer Teil, Kap. 1.2.7) nicht genau definieren lassen, also solche, wie sie im Rahmen einer tiefgreifenden digitalen Transformation beispielsweise nach Frankenberger et al. (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10) und deren 2. S-Kurve vorkommen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3). Dass der additiven Fertigungstechnologie trotz des enormen langfristigen Potenzials (theoretischer Teil, Kap. 1.9.7; Spkr-004, Pos. 31) derzeit kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird (Spkr-006, Pos. 17), erstaunt daher wenig. Die im theoretischen Teil (Kap. 2.3.1) erwähnte kurzfristige Alternative des Nearshorings wird vereinzelt durch die Erweiterung der Filialfunktion als Fulfillment Centers (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2) oder durch Line Extension (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2) umgesetzt, jedoch nicht als D2C-Variante (Spkr-009, Pos. 22).

Der digitalen Darstellung (AR, VR, Renderings) möglicher Einrichtungslösungen kommt nicht nur, wie vorgängig diskutiert, eine wichtige Rolle in der Produktauswahl zu, sie hat über die Einrichtungsberatung auch Einfluss auf den Warenkorb (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5) und reduziert die Retourenquote im E-Commerce (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2). Der Handel tut sich allerdings mit der effizienten Gestaltung des Visualisierungsprozesses schwer, was die Produktionskosten gerade im oberen Segment für diese Dienstleistung auf hohem Niveau hält (Spkr-010, Pos. 15).

KI- und Big-Data-Projekte haben es in der Praxis den gewonnenen Daten zufolge schwer. Die Datenaufbereitung bzw. die Qualität der zugrunde liegenden Produkt- und Stammdaten lassen eine entsprechende Umsetzung derzeit nicht zu (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2 und 2.3.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1). So haben auch das KI-basierte personalisierte Shopping (theoretischer Teil, Kap. 1.9.10) oder die automatisierte Einrichtungsberatung genauso einen schweren Stand wie die Schaffung von Schnittstellen für Bilder und Filme (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1; Spkr-011, Pos. 36). Händler müssen Wege finden, um angelieferte Produktdaten unterschiedlichster Qualität zu konsolidieren (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5; theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2, Spkr-008, Pos. 19). Diesen Daten kommt eine kritische Funktion in der Umsetzung einer erfolgreichen Omnichannel-Strategie zu. KI-Anwendungsfelder wie Chatbots oder die automatisierte Einrichtungsberatung bleiben daher vorerst ungenutzt (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2 und Kap. 2.3.1).

Nachhaltigkeitsinitiativen sind bei verschiedenen Akteuren auf dem Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt zu erkennen. Die strategische Relevanz wird von den Experten jedoch unterschiedlich eingeschätzt. IKEA, Micasa, Pfister und zu einem gewissen Grad auch Livique investieren in nachhaltige Sortimentsbereiche (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3). Bei Designmöbelhändlern ist Nachhaltigkeit ein Argument, das aus den Produktattributen hervorgeht und in diesem Sinne nicht neu ist (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Bei Designmöbeln wird die diesbezügliche Verantwortung zudem den Herstellern zugeschoben (Spkr-009, Pos. 38; Spkr-010, Pos. 17). Nur vereinzelt sichtbar sind die in der Theorie erwähnten Konzepte (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2), die der Profilierung dienen würden, so etwa die Kreislaufwirtschaft, C2C, Green Design oder auch Green Logistic. Stattdessen setzen viele Händler auf die Auslobung von Zertifikaten wie FSC, BSCI etc., die der Theorie folgend eher den Basisqualitäten zuzuordnen sind (Abbildung 42), was im empirischen Teil bestätigt wird (Kap. 2.1.2.2.2). Der

Kreislaufwirtschaft wird auch empirisch ein hoher Stellenwert attestiert (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Hier knüpft auch die Aussage von Spkr-004 (Pos. 37) zur Nachhaltigkeit als einem von vielen Faktoren an: Kreislauffähige Materialien müssen auch den Design- und Haptikansprüchen der Kunden genügen. Kunststoff eignet sich als Kreislaufmaterial sehr gut, bedient aber eine limitierte Käuferschaft. Bei Metall sind CO₂-Emissionen beim Recyceln ein Thema. Holz erleidet über die Dauer einen natürlichen Schwund, zudem ist es gerade aus europäischer Herkunft ein knappes Gut. Buy-back dient der Theorie zufolge als Ressource, um nach einer Überarbeitung oder einem Recycling neue Produkte in den Kreislauf einzubringen. Die Theorie sieht Green Design als Antwort auf diese Herausforderungen (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2), was seitens der Experten aber keine Erwähnung gefunden hat.

Die in der Theorie erwähnte höhere Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte kann basierend auf der Empirie nicht bestätigt werden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Einzelne Experten sehen immerhin eine gewisse Entwicklung hin zu einer leicht höheren Zahlungsbereitschaft (Spkr-010, Pos. 19). Sie zu messen ist aber schwierig, da Kaufentscheide immer von verschiedenen Faktoren wie Design, Verfügbarkeit, Haptik etc. abhängen und nicht auf den Preis und die Nachhaltigkeit reduziert werden können (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Dieses Argument ist bei der Bewertung der Literatur zu berücksichtigen, steht es doch insbesondere in Konkurrenz zu den Erkenntnissen von Huber aus dem Jahr 2021 (theoretischer Teil, Kap. 2.5).

Die im theoretischen Teil (Kap. 1.2.2.3 und 2.3.2) geschilderte Transparenz als wichtiges Element der Nachhaltigkeit lässt sich anhand der geführten Interviews nicht bestätigen. Wohl entwickeln Unternehmen wie die Micasa Tools zur Rückverfolgbarkeit der Produkte und gewähren damit eine gewisse Lieferkettentransparenz, als Differenzierungsmerkmal wurde dieser Aspekt im Interview mit dem Experten der Micasa jedoch nicht weiter erwähnt und vertieft.

Viel Potenzial wurde der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Theorie zugestanden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3). Spkr-006 (Pos. 27) bestätigt dies. Seinen Ausführungen zufolge hat das Thema aber keine Priorität. Basierend auf dieser Aussage sowie der Tatsache, dass gemäss ESG-Richtlinien alle wesentlichen Marktteilnehmer des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts über nichtfinanzielle Belange, worunter auch die Nachhaltigkeit fällt, Bericht ablegen

müssen (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2), lässt sich das Verhalten des Handels mit der geringen Bedeutung des Themas interpretieren.

3.1.3 Diskussion und Interpretation der Customer Journey

Anhand der Ergebnisse zur Customer Journey lassen sich die Fragestellungen von Teilziel 3 aufgreifen.

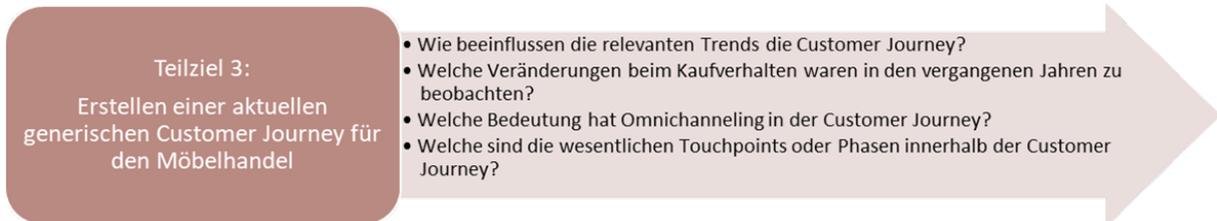


Abbildung 118: Teilforschungsziel 3 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

3.1.3.1 Diskussion und Interpretation im Rahmen der gesamten Customer Journey

Der Theorie sowie der Empirie zufolge hat sich die Customer Journey stark verändert. Dies hat auch Einfluss auf die Touchpoints zwischen Konsumenten und Händlern (theoretischer Teil, Kap. 1.1.3 und 1.2.3, empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3).

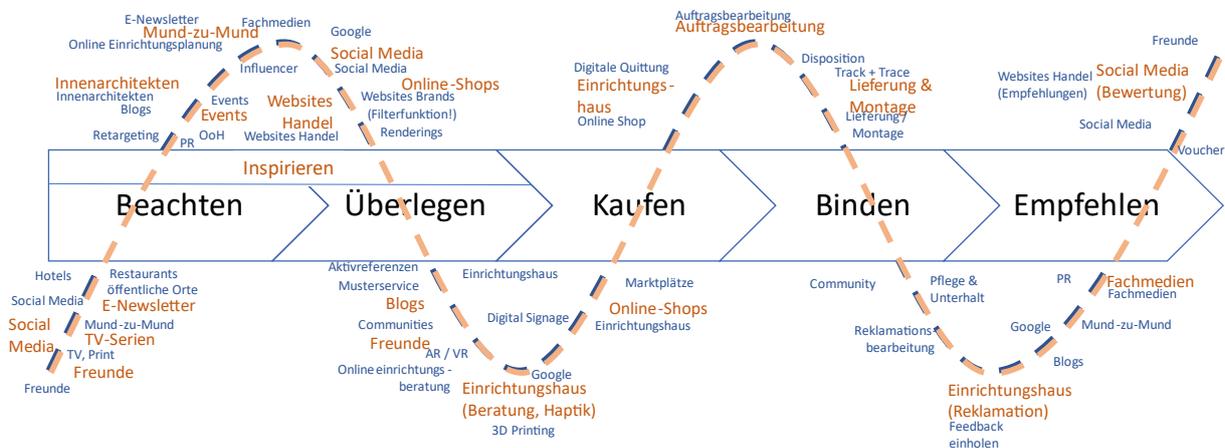


Abbildung 119: Vergleich der aktuellen Customer Journey anhand der empirischen (orange) und theoretischen Erkenntnisse (blau) (Quelle: eigene Darstellung)

Die inspirierenden Phasen des Beachtens und Überlegens, die Vorkaufphase, sind heute deutlich digital getrieben, was der Handel laut der Theorie unterschätzt (theoretischer Teil, Kap. 3.1.5). Den vorliegenden empirischen Erkenntnissen zufolge kann dies nicht bestätigt werden (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3). Wird ein Besuch eines Einrichtungshauses in

Erwägung gezogen, basiert dieser Entscheid oftmals auf den online gewonnenen Erkenntnissen zu den Produkten, Dienstleistungen, Verfügbarkeiten etc. und damit auch auf der online ermöglichten Inspiration. Dies macht die Onlinepräsenz jedes Händlers für dessen Relevanz auf dem Markt so wichtig. Ob hierfür ein Onlineshop erforderlich ist, lässt sich anhand der Theorie wie auch der Empirie nicht schlüssig beantworten. Da dem Produktpreis im Rahmen der Vorauswahl eine hohe Bedeutung zukommt, ist anzunehmen, dass das Onlineshopangebot für die Preisniveauindikation relevant ist. Daraus entsteht mit fortschreitender Markttransparenz eine Preis-Leistungs-Schau für den Konsumenten, welche die Wahl des zu besuchenden Einrichtungshauses weiter beeinflusst (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1). Dies alles reduziert die Besucherfrequenz in den Einrichtungshäusern, erhöht aber, wie von Spkr-005 (Pos. 35) beschrieben, den stationär erzielten Warenkorb.

Unbestritten ist, dass der Fläche auch in Zukunft eine wichtige Rolle zukommen wird. In der Theorie wird der POS der Zukunft als Showroom beschrieben (theoretischer Teil, Kap. 2.3 und 2.4). Die Empirie (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2) sieht eine Verbesserung der Dienstleistungen in Form einer Unterstützung durch digitale Tools unabhängig vom Ladenformat vor. Diese Tools fördern die Produktauswahl, die Stil- und Preislagenfindung sowie die schnelle Ermittlung von Verkaufspreisen insbesondere bei komplexen Produkten und vermitteln (meist durch Visualisierungen) Sicherheit bei vorgeschlagenen Einrichtungslösungen. Im Gegensatz zum theoretischen Showroom-Ansatz wird der Präsentation von Produkten bis hin zum Aufzeigen von Sortimentskompetenz eine nach wie vor grosse Bedeutung zugemessen (Spkr-006, Pos. 9; Spkr-007, Pos. 40).

Die Empirie sieht die Hauptaufgabe der Verkaufsfläche bei der Beratung und Vermittlung von Haptik und Komfort (empirischer Teil, Kap.2.1.2.3.2). Theorieseitig wird dies nicht bestritten, doch werden Szenarien beschrieben, die diese Aufgabe in Zukunft untergraben könnten. In Kapitel 1.2.3 (theoretischer Teil) legen Frey et al. und Aemmer et al. dar, dass fehlende Informationen Grund für einen stationären Besuch seien. Durch die weitere Verbesserung des online gebotenen Informationsgehaltes, die durch ein verbessertes Product Information Management System (PIM) und die zugrunde liegenden Daten angetrieben wird, könnten zusätzliche Umsätze jedoch rein online generiert werden. Dies gilt auch für online angebotene Beratungen, die, ob persönlich betreut oder durch KI geführt, ein grosses Potenzial haben.

In der theoretischen Modellierung der Vorkaufphase der Customer Journey (Abbildung 84) finden sich im Vergleich zu den empirischen Touchpoints Elemente (PR, Musterservice, Onlineeinrichtungsberatung, 3D-Printing etc.), die vom Handel bislang kaum aufgenommen worden sind. Kurz vor und während der Kaufphase darf aber, wie vorgängig beschrieben, dem stationären Handel eine hohe Bedeutung attestiert werden (Beratung, Haptik, Komfort). Dieser Touchpoint ist von grosser Bedeutung und wird im nachfolgenden Kapitel 3.1.3.2 vertieft. Diskutiert wird in der Literatur die Herausforderung, das stationäre Angebot in Zukunft weiterhin kundenorientiert zur Verfügung zu stellen. Das Argument, dass aufgrund flexibler Arbeitsformen sich die Tagesabläufe vieler Konsumenten verändern, wird durch die hohe Gewichtung des Megatrends New Work in der Empirie gestützt (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Dies beeinflusst nicht nur Ort und Art der Einkäufe, sondern auch den Personaleinsatz im stationären Handel und damit das Angebot. Dieselben Mitarbeiter, die als Konsumenten überall und jederzeit einkaufen möchten, wollen dies als Mitarbeiter nicht leisten (Spkr-014, Pos. 29, 31). Wird dieses Gap durch digitale Tools gefüllt, stellt sich die Frage, ob dadurch nicht die Stärke der Fläche (persönlicher Kontakt und Beratung) beschnitten wird (Spkr-007, Pos. 32). Konsumenten könnten auf Onlinealternativen ausweichen (Blogs, Bewertungen, Chats), die den Kaufabschluss nicht zuletzt nach weiteren Preis-Checks weiter in den Bereich des E-Commerce zu verschieben drohen (Spkr-004, Pos. 21). In diesem Kontext erscheint es als wichtig, dass hochwertige Visualisierungsdienstleistungen seitens des Handels auch im stationären Handel angeboten werden, insbesondere im hochwertigen Segment (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1).

Expertenseitig wird auf die Wichtigkeit einer persönlichen Anlaufstelle in der Nachkaufphase hingewiesen, insbesondere bei familiengeführten Unternehmen (Spkr-013, Pos. 29). Gerade kognitive Dissonanzen können in der Nachkaufphase im persönlichen Gespräch besser aufgefangen werden. Dieses Argument für den stationären Handel ist unabhängig von Grösse und Standort. Die Wahrnehmung dieses Vorteils kann durch eine gute Filialisierung (kleine POS) verstärkt werden (theoretische Ausführungen, Kap. 2.4).

Über alle Phasen hinweg wird ein reges Channel Hopping der Konsumenten beschrieben (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1), dem weder die herkömmliche ROPO-Beschreibung für den Möbelhandel noch der IOROPO-Ansatz gerecht wird (theoretischer Teil, Kap. 2.4). Beide dürften gemessen an den empirischen Erkenntnissen, wie sie in der Erkenntnis 4 (empirischer Teil,

Kap. 2.1.2.3.1) festgehalten sind, überholt sein. Für den stationären Handel bleibt damit das Showrooming eine Herausforderung (Spkr-004, Pos. 29; Spkr-005, Pos. 5). Gelingt es ihm nicht, den Kunden durch Massnahmen zu binden, die über das reine Zeigen und Ausprobieren von Möbeln hinausgehen, bleibt der Lohn für die erbrachte Marktleistung aus. Allein mehr Fläche, wie von Spkr-005 (Pos. 5) beschrieben, erscheint dabei nicht als zielführend. Pure Onliner dagegen sind auf stationäre Verkaufsflächen der Konkurrenz bis zu einem gewissen Grad angewiesen, um haptische und emotionale Aspekte abdecken zu können (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1 und 2.1.2.3.2).

Die in der Theorie beschriebenen Effekte der digitalen Transformation, der fortschreitenden Markttransparenz und der dauerhaft flexibleren Arbeitsformen auf die Customer Journey (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2, 2.4 und 3.1.5) relativieren die von den Experten vorgeschlagenen Massnahmen gegen das Showrooming. All diese Aspekte kann eine ausgereifte Omnichannel-Strategie abdecken, wie sie von Experten als Zukunftsmodell genannt wurde, aber auch in der Theorie beschrieben ist (theoretischer Teil, Kap. 3.1.5; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1). Omnichannel erlaubt es dem Handel, die Touchpoints gemäss den Kaufkanalpräferenzen der Kundschaft zu bewirtschaften. Dies beinhaltet auch die kontinuierliche Weiterentwicklung von heute stark stationär betriebenen Marktleistungen wie Beratung, Haptik, Komfort und Visualisierungen (theoretischer Teil, Kap. 2.4), so dass diese kanalunabhängig in Anspruch genommen werden können. Auf die Kundendatengenerierung wurde in der Empirie nicht im gleichen Ausmass eingegangen wie in den Ausführungen im theoretischen Teil in Kapitel 2.4. Ebenfalls auf Daten basierend, in der Theorie jedoch weniger abgedeckt, ist die Erfolgsmessung der Verkaufskanäle. Die Empirie bringt die Bedeutung einer sorgfältigen Beurteilung des Zusammenspiels der verschiedenen Kanäle im Rahmen der Customer Journey deutlich zum Ausdruck (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5).

3.1.3.2 Diskussion des Touchpoints «Kanalwechsel am Ende der Inspirationsphase»

Auf seiner Customer Journey trifft der Kunde am Ende der Inspirationsphase (rote Markierung in Abbildung 120) eine für den Handel wesentliche Entscheidung, bevor er kauft: Will er sich beraten lassen? Wie und wo will er sich beraten lassen? Will er die Produkte noch ansehen und anfassen (Haptik)? Hat er Kenntnis über alle relevanten Produktdaten? Grundlage hierfür ist das im theoretischen Teil (Kap. 2.4) beschriebene, weitgefaste Informationsdefizit. Der einfache Zugang zu Einrichtungshäusern mit dem passenden Angebot ist dabei zentral. Sind

grosse Anbieter in den Innenstädten nicht präsent, gehen ihre vorgängig gewonnene Vorteile innerhalb der Customer Journey verloren. Zu prüfen sind in diesem Zusammenhang die Zustellung von kleinen Materialmustern oder der Verweis auf Referenzen, bei denen die betreffenden Produkte im öffentlichen Raum, in Hotels oder Restaurants, die für die interessierte Kundschaft zugänglich sind, eingesetzt wurden (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2; Spkr-016, Pos. 40). Nebst der Wahl des passenden Shop-Formats kommt dem Beratungsangebot der Marktteilnehmer eine kritische Funktion zu.

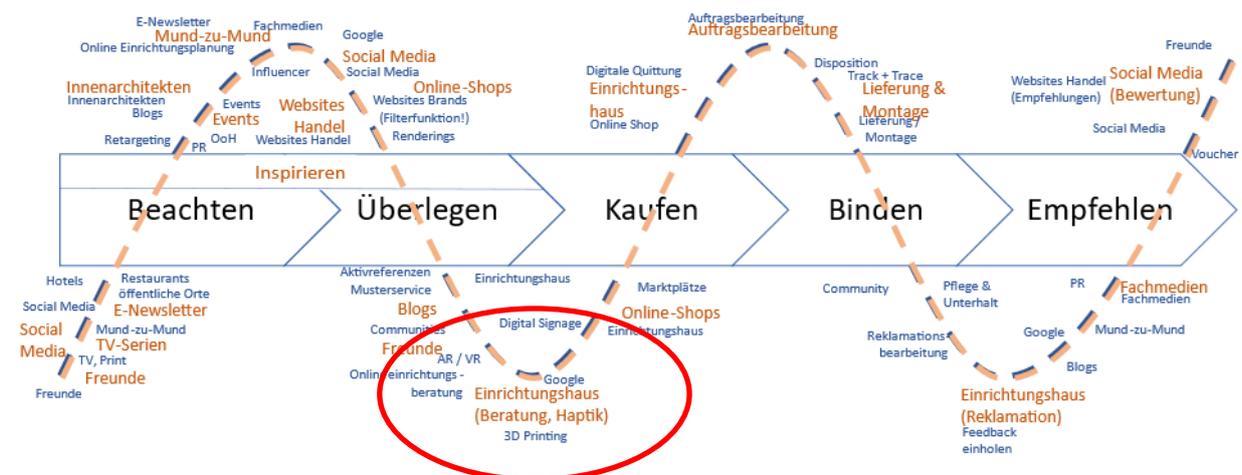


Abbildung 120: Empirisch (orange) und theoretisch basierte Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Traditionelle Beratungsangebote zielen dabei auf eine Umsatzabschöpfung, die auf einer bereits erfolgten Kundenbindung aus vorgelagerten Touchpoints basiert. Dienstleistungen, die auch produktunabhängig einen Nutzen erzielen, wie (einfache) Renderings zur Darstellung der Raumverhältnisse oder automatisierte Einrichtungsberatungstools, bei denen neue Einrichtungs-ideen gewonnen werden können, dienen auch der Akquisition (Einleitungsteil, Kap. 2.1.6; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1). Dies ist bei der Erfolgsbeurteilung der entsprechenden Tools zu berücksichtigen.

Warum sollte an dieser Stelle der Customer Journey ein Marktteilnehmer kein umfassendes Beratungsangebot zur Verfügung stellen, wie dies die Theorie zusammenfassend empfiehlt? Antworten liefert die Empirie: Zum einen sei es sehr schwierig, geeignetes Fachpersonal zu finden (Spkr-010, Pos. 15), zum anderen besteht gerade für kleinere Unternehmen ein grosser Kostendruck beim Erstellen von Visualisierungen wie AR, VR oder Renderings (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5). Im Wettbewerb um die Kunden im eigenen Laden bzw. im Onlineshop sind neue, innovative, im Sinne des Omnichannelings integrierte Instrumente gefragt, die durchaus

mit Tabus, wie sie von den Experten im Rahmen der Interviews genannt worden sind (z. B. Automatisierung der persönlichen Beratung), aufräumen.

3.1.3.3 Diskussion der Unternehmenskultur im Kontext der Customer Journey

Omnichanneling ist eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur und fordert den Unternehmen gerade bei den Soft-Faktoren deutlich mehr ab als eine Multichannel-Vertriebsstrategie (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5). Das Ineinandergreifen aller Verkaufskanäle, nicht nur online und offline, sondern auch von kleinen und grossen Filialen, reinen Beratungsangeboten, von Kundendienst und insbesondere der Logistik, bedarf einer inkludierenden Kultur, bei der jeder Mitarbeiter unabhängig von seiner Rolle in der Customer Journey und «seinem Kanal» für den Kunden denkt (Spkr-008, Pos. 29). Die IT muss die Zugänglichkeit der Daten gewährleisten. Die Frage der Zugriffsberechtigung kann beispielsweise bereits aufzeigen, welche Implikationen für die Kultur zu erwarten sind. Tiefgreifende kulturelle Veränderungen sind auch im Kontext der Intensivierung des Verkaufs- und Beratungspersonals zu erwarten. Kunden «gehören» keinem Berater mehr (Spkr-008, Pos. 29). Vielmehr wollen sie im Rahmen der Customer Journey ihren Bedürfnissen entsprechend Informationen und Dienstleistungen beziehen, ob im persönlichen Kontakt, über Bots oder durch auf Plattformen zur Verfügung gestellte Daten (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5).

Analog zum Bonmot der modernen Designer «Form follows function», das auf Sullivan (1896, S. 408) zurückgeht, sollte auch die Organisationsform der Customer Journey folgen. Das weit verbreitete Category Management orientiert sich zu wenig an den Kundenbedürfnissen während der Customer Journey. Es stellt vielmehr Querschnittsaufnahmen durch das Sortiment an gewissen Punkten der Customer Journey dar (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5). Damit wird das volle Potenzial mit Blick auf den Warenkorb nicht ausgeschöpft. Die Bedürfnisse der Kunden sind nicht «Esstisch und Stühle» oder «Polstermöbel». Sie lauten vielmehr «Essen mit der Familie» oder «Ausspannen nach einem anstrengenden Tag». Zudem wird aus dieser Organisationsform ein Ladentypus abgeleitet, der nicht mehr den Kundenbedürfnissen entspricht und zu kanalspezifisch ist. Spkr-012 (Pos. 41) spricht in diesem Zusammenhang von Zimmer- oder Produktdenken. Um das zu ändern, bedarf es auch einer veränderten Unternehmenskultur und -organisation, die in neu gegliederten Bereichen Kundenbedürfnisse besser umzusetzen vermag und dabei agiler funktionieren kann. Aussenstehende Parteien sollten bei solchen Projekten, die mit Bezug auf Abbildung 50 durchaus radikalen Charakter haben, mit

einbezogen werden, um Betriebsblindheit zu vermeiden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Dynamic Capabilities (Teece 2009), wie sie in Kap. 1.2.6.5 (theoretischer Teil) beschrieben sind, können eine geeignete Basis für die Umsetzung darstellen, genauso wie das Vorgehen nach Frankenberger et al. (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10)

Die Omnichannel-Strategie sollte auch eine passende Filialwahl umfassen (Grösse, Dienstleistungen, Inspiration, Kompetenz, Standort etc.) (theoretischer Teil, Kap. 2.4.). Sie wird allzu oft nur als eine Durchlässigkeit zwischen Online- und Offlinekanälen verstanden, was jedoch gerade im Kontext der Flächenfalle zu kurz greift (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5). Wie die Filialen in Bezug auf Grösse, Standort und Auftritt aussehen, ist genauso relevant wie die entsprechende betriebsinterne Organisation. Die Filialtypen sollten sich dabei den lokalen Bedürfnissen widmen: Eine Filiale in der Stadt Zürich bedient nicht nur eine andere Kundschaft als eine in Thun, sie hat auch andere Aufgaben im Rahmen der Omnichannel-Strategie. Während in der Stadt Zürich Abholpunkte in unmittelbarer Nähe der Kunden wichtig sind, da diese den Individualverkehr weniger nutzen, Parkplätze rar sind und die stationäre Konkurrenz gross ist, vermag ein Möbelhändler in einem Regionalzentrum (z. B. Thun) sich eher als One-Stop-Shop zu etablieren. Spkr-006 spricht in diesem Kontext von einem hybriden Weg der Filialisierung (Pos. 11–13). Alle Filialtypen sollten jedoch die Vorteile der digitalen Welt aufnehmen und integrieren (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2).

3.1.4 Diskussion und Interpretation der Geschäftsmodellinnovationen/-veränderungen

Was ergibt sich aus den Ergebnissen der Untersuchung mit Blick auf die Veränderungen oder Innovationen der Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel?

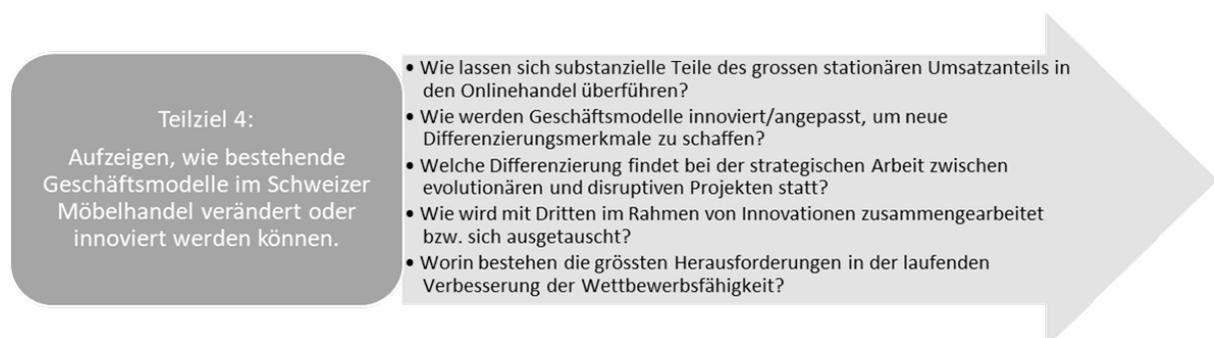


Abbildung 121: Teilforschungsziel 4 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

Theorie sowie Empirie zeigen einen wachsenden Innovationsdruck auf die Branche, der durch die Folgen der Digitalisierung getrieben ist (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). Das Paradoxon liegt in der Reaktion der Unternehmen, je nach deren Markstellung. Während theoriegeleitet gerade die Marktteilnehmer mit einer rückläufigen Produktivität verstärkte Innovationsanstrengungen gerade im Rahmen des Geschäftsmodells tätigen sollten, ist in der empirischen Untersuchung entweder Resignation oder Selbstverblendung feststellbar (theoretischer Teil, Kap. 2.5; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). Ersteres trifft auf kleinere und mittlere, stark stationär ausgerichtete Unternehmen zu, die wenig oder kein E-Commerce führen und darum unter den rückläufigen stationären Umsätzen am stärksten leiden. Zweiteres zeigt sich bei grossen Unternehmen, die zwar heute erfolgreich sind, deren Geschäftsmodell die Entwicklung der Flächenfalle in Zukunft aber nicht auffangen kann (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). Dies begründet sich in der ebenfalls stark stationären Ausrichtung, die trotz Akquisitionen und Verkaufsflächenausdehnungen der veränderten Customer Journey nicht mehr gerecht wird (theoretischer Teil, Kap. 2.2). Diesen Unternehmen fehlt trotz eines konstatierten Innovationsdrucks die Motivation, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen und zu innovieren. Das kann als Safe-Haven-Reaktion infolge einer rückläufigen Risikobereitschaft beschrieben werden (theoretischer Teil, Kap. 2.5). So berichtet auch Spkr-007: Die Unternehmen, «die Geld verdienen, die sind relativ zufrieden mit ihrem Geschäftsmodell» (Pos. 54). Steve Jobs wird hierzu passend von Gassmann et al. (2017, S. 6) wie folgt zitiert: «Jederzeit die Grundsäulen des heutigen Erfolgs hinterfragen und mental jederzeit auf den Untergang vorbereitet sein, selbst wenn heute noch Spitzenenerträge erzielt werden.»

Aus der Empirie gehen Ansätze hervor, welche der Intuition folgend das Geschäftsmodell hinterfragen, so beispielsweise Spkr-011 (Pos. 18). Als einziger Experte nahm er anschliessend Bezug auf ein BMI-Modell (Business Model Canvas). Ansonsten konnten in den Experteninterviews keine BMI- oder Dynamic-Capabilities-Projekte ausgemacht werden, obwohl der Theorie zufolge BMI als Schlüsselfaktor zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit anzusehen ist (theoretischer Teil, Kap. 2.5). Eine Ausnahme ist IKEA, insofern das Unternehmen laufend verschiedene Geschäftsmodellvarianten testet, pivottiert und zur Marktreife bringt und allenfalls anschliessend wieder verwirft, beispielsweise das Mietangebot in der Schweiz (Spkr-012, Pos. 43; Einführungsteil, Kap. 2.1.5). Die Initiativen kommen dabei kulturbedingt aus dem Unternehmen heraus (Spkr-012, Pos. 46). Den verschiedenen Ansätzen, um Miet- oder Subskriptionsgeschäftsmodelle im Schweizer Möbelmarkt voranzutreiben, wird in der Theorie

beispielsweise von Bischof und Rudolph (2020, S. 2) viel Aufmerksamkeit entgegengebracht. In der Empirie zeigt sich hier abgesehen von Spkr-002 (Pos. 28) ein deutlich kritischerer Blick (Spkr-005, Pos. 49; Spkr-007, Pos. 34).

Werden die in der Empirie gewonnenen Erkenntnisse (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4) rund um die Innovationstätigkeit im Rahmen eines theoretischen Geschäftsmodells, wie beispielsweise dem in Abbildung 85 dargestellten, betrachtet, so fällt auf, dass die Innovationstätigkeit stark auf die Bereiche des Leistungskonzepts und der Kanäle entfällt, während gerade die Zielkundschaft aufgrund des veränderten Einkaufsverhaltens mit herkömmlichen Instrumenten zusehends schlechter bearbeitet und analysiert werden kann (Spkr-004, Pos. 21; Spkr-012, Pos. 49). Innerhalb des Leistungskonzepts nimmt der Ausbau der Beratung (Produkt- und Einrichtungsberatung) eine prominente Rolle ein, wie beispielsweise Spkr-004 (Pos. 17) sie attestiert. Dies ist eng verbunden mit den Verkaufskanälen. In Kap. 2.1.2.3.1 im empirischen Teil wurde die Erkenntnis gewonnen, dass das Bedürfnis nach Beratung und Haptik häufig zu einem Kanalwechsel führt und ein wesentlicher Treiber zum Aufsuchen eines stationären Einrichtungshauses ist. Es konnte in der Empirie jedoch keine Evidenz ausgemacht werden, dass dies das Wertschöpfungskonzept oder das Ertragsmodell involvieren würde. Ein methodisches Vorgehen hat das Potenzial, hier neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Da eine Effizienzsteigerung oft das Ziel von Innovation ist (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4), wird in Anlehnung an das Business Model von Bieger und Reinhold (2011) in Zusammenhang mit jenem von Gassmann et al. (2017) in Abbildung 85 der Fokus nur auf einen Teil des Geschäftsmodells gelegt und nicht auf mehrere gleichzeitig. Die in der Empirie dargestellte Innovationsstätigkeit erfolgt entsprechend sehr oft im Bereich der 1. S-Kurve (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 und Abbildung 67) und zudem fast ausschliesslich intern geprägt, was zu den von der Theorie empfohlenen Organisationsformen für Innovationsprojekte führt. Effizienzsteigerungsprojekte (1. S-Kurve) werden der Theorie folgend typischerweise intern organisiert, da sie ein vertieftes Wissen über die entsprechenden Prozesse erfordern. Trotzdem bedarf es oftmals externer Experten, um neue Sichtweisen einbringen zu können (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Organisationsformen, die weitergehende, beispielsweise offene Innovations- und Kooperations-Programme (1. S-Kurve) hervorbringen oder sogar disruptive Innovationen begünstigen (2. S-Kurve), wie interne Unternehmensinkubatoren oder Corporate-Accelerator-Programme, konnten in der Empirie nicht ausgemacht werden. Entsprechend ist die in der

Literatur geforderte organisatorische Trennung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10) zwischen inkrementellen und disruptiven Innovationsprojekten in der Empirie auch kein Thema. Interessanterweise spricht Spkr-004 (Pos. 57) diese Problematik an, insofern er sich und sein Team in der Pflicht sieht, beides zu erfüllen. Zu Open Innovation fanden sich keine Hinweise in der Empirie (theoretischer Teil, Kap. 1.2.5).

Der kulturellen Transformation, die auf mehr Agilität, Diversität, neue Zusammenarbeitsformen und Inklusion zielt, wird im Rahmen von Innovationsprojekten insbesondere disruptiver Art grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Sie gilt als Voraussetzung für erfolgreiche Projekte (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Diese Erfahrung machte auch Spkr-010 (Pos. 23). Wichtig ist dabei die Konsistenz von Vision, Werten und Strategie. Gerade Unternehmenswerte sollten nicht disruptiv verändert werden, sofern sie der Strategie nicht diametral entgegengesetzt sind (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Darauf setzt auch Spkr-011 (Pos. 22) im Rahmen eines der wenigen BMI-Projekte, die über die Experteninterviews ausgemacht werden konnte.

3.1.5 Diskussion und Interpretation der Flächenfalle

Die theoretische Evidenz der Flächenfalle (Abbildung 10) wurde durch die Theorie wie auch im Rahmen der empirischen Untersuchung bestätigt (theoretischer Teil, Kap. 3.1.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1). Im Rahmen der Experteninterviews zeigten sich verschiedene Reaktionen und Lösungsansätze, die nachfolgend diskutiert werden.

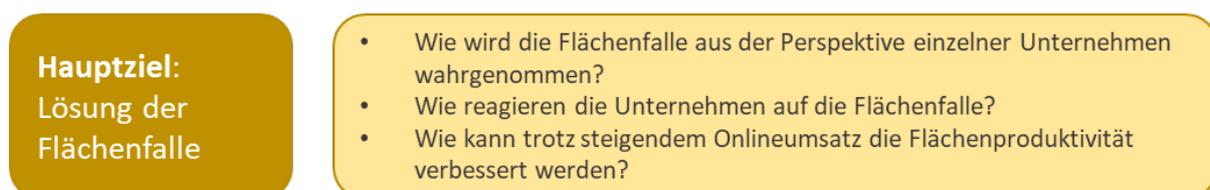


Abbildung 122: Hauptforschungsziel und die entsprechenden Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

Nach Spkr-011 (Pos. 10) soll ein verändertes Geschäftsmodell neue Wachstumsmöglichkeiten schaffen, indem basierend auf den erfolgreichen bestehenden Geschäftsprozessen ein neues Format aufgesetzt und skaliert wird. Dieses Format kommt mit deutlich weniger Fläche (50 bis 100 m²) als bestehende Formate im gleichen Segment (400 bis 2'000 m²) aus, indem auf einen Grossteil der ausgestellten (Design-)Möbel verzichtet wird und lediglich Muster präsentiert werden. Diese «Ateliers» – im theoretische Teil (Kap. 2.3 und 2.4) «Showrooms» genannt – sollen in mittelgrossen Schweizer Zentren wie Zug oder Lausanne eröffnet werden, wobei der

Leistungsfokus auf der Einrichtungsberatung liegt, die digital stark unterstützt werden soll. Zur einfacheren Skalierung soll nach einer Pilotphase auf ein Franchise-Modell zurückgegriffen werden. Die starke Abhängigkeit von Einzelpersonen beim jeweiligen Standort stellt ein Risiko dar, wie es Spkr-013 (Pos. 37) zum Ausdruck gebracht hat.

Eine unternehmerische Lösung (Franchise-System) kann der Ausweg sein, birgt aber verschiedene Gefahren, auf die Sabaruddin und Putra (2023) hingewiesen haben (theoretischer Teil, Kap. 2.5). So stellt der Ansatz keinen Wettbewerbsvorteil dar, der von einem anderen mittelgrossen Unternehmen mit guten Geschäftsprozessen nicht ebenso umgesetzt werden könnte. Vorliegende «Ateliers» lassen sich mit den «Plan and Order Points» von IKEA vergleichen. Deren Kleinstformat liegt jeweils unweit von grossen Einrichtungshäusern, welche die Bedürfnisse nach Haptik und Komfort befriedigen können. Nach Gassmann et al. (2017) entspricht dieses Vorgehen der kreativen Imitation und verspricht durchaus Erfolg (theoretischer Teil, Kap. 1.2.5). IKEA bietet die Beratung auch online an und kann aufgrund der eigenen Omnichannel-Strategie in Verbindung mit dem Ausbau der Filialen zu Fulfillment Centers die Kunden mit weitreichenden Leistungen aus den Kleinformaten bedienen. Das Zusammenspiel von Online- und Offlinegeschäft sowie die Bereitstellung passender Produkte zum Testen der Haptik und des Komforts stellen weitere Herausforderungen für KMUs dar, wie vorliegend Spkr-011 bemerkt hat (Einleitungsteil, Kap. 2.1.4).

Für Spkr-004 (Pos. 5-11) gilt es, mit einer Omnichannel-Strategie, verbunden mit unterschiedlichen stationären Formaten, auf die Flächenfalle zu reagieren. Dies entspräche der eingeschlagenen Strategie, die zum einen Kleinformat in Innenstadtlagen und zum anderen wenige Grossfilialen vorsieht. Gerade für die Kleinformaten ist die Unterstützung durch geeignete digitale Hilfsmittel und Dienstleistungen wichtig (Pos. 61). Die enge Verzahnung von Online- und Offlinekanal, wie Omnichannel sie vorsieht, stellt eine Herausforderung dar. Nicht adressiert wird der wichtige Kanalwechsel von online zu offline am Übergang von der Inspirations- zur Kaufphase im Rahmen der Customer Journey (theoretischer Teil, Kap. 2.4). Ein geeignetes Filialnetz ist auf die «Leads» aus dem Onlinekanal angewiesen, um eine qualitativ hochwertige Frequenz generieren zu können. Zudem kommt der Visualisierung von Einrichtungslösungen in Anbetracht bestehender Unsicherheit, wie das Produkt in der Bestimmungsumgebung wirken wird, eine grosse Bedeutung zu. Diese Dienstleistung wurde von Spkr-004 nicht erwähnt und erscheint theoriegeleitet als kritisch (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3). Der vorliegende

Ansatz kann dann scheitern, wenn die stationären Stärken (Beratung und Haptik) digital oder durch Onlineprozesse substituiert werden können.

Spkr-014 (Pos. 25-33) sieht im Designmöbel-Segment die Ausgestaltung der hochwertigen Einrichtungsberatung in allen Bereichen (Wohnen, Bad, Küche, Garten etc.) als Zukunftslösung. Hierfür werden weitere Fachspezialisten als Partner einbezogen und damit das eigene Ecosystem (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4) erweitert. Ob dieses auch zu Innovationszwecken, beispielsweise im Rahmen von Open Innovation, dient (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.5), bleibt unbeantwortet. Der Vorteil des Innenarchitekturbüros mit Ausstellung, wie Spkr-014 (Pos. 33) es beschreibt, liegt in der gemeinsam genutzten Fläche (Effizienz) sowie dem sich daraus ergebenden breiten Angebot. Es kann somit als One-Stop-Shop genutzt werden. Wie sich diese Leistungsveränderung auf das Ecosystem auswirkt, ist eingehend zu prüfen. Spkr-010 warnt davor, dass (externe) Innenarchitekten, die wichtige Partner sind, sich davon konkurrenziert fühlen könnten (Pos. 15). Unbeantwortet bleibt die Frage, wie aufgrund der veränderten Customer Journey eine immer stärker online ausgerichtete Kundschaft auf das Angebot aufmerksam werden soll (theoretischer Teil, Kap. 2.4). Onlineinspiration ist unter diesen Voraussetzungen gerade für ein KMU eine Herausforderung.

Die in der Empirie gewonnenen Erkenntnisse zur Flächenfalle und entsprechende Lösungsvorschläge entsprechen nicht dem in vieler Hinsicht erforderlichen Innovationsgrad. Zu wenige Parameter eines Geschäftsmodells werden konkret angegangen, was auf organisatorische, kulturelle und methodische Defizite zurückzuführen ist (theoretischer Teil, Kap. 2.5; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.2 und 2.1.2.4.3). Die Gefahr eines sich weiterhin zuspitzenden Zero-Profit Marktes (theoretischer Teil, Kap. 2.2) erscheint latent zu bestehen. Sie begünstigt sehr grosse Marktplayer, die aufgrund ihrer Economies-of-Scale-Effekte bei diesen Marktverhältnissen im Vorteil sind (Spkr-007, Pos. 50). Kleineren Unternehmen bleiben diese Effekte weitgehend verwehrt und sie geraten weiter unter Druck. Innovationen im Rahmen der 2. S-Kurve sind unter diesen Voraussetzungen von Bedeutung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10).

3.1.6 Zusammenfassung der Diskussion und Interpretation der empirischen Ergebnisse

Theorie und Empirie bestätigen die Existenz der Flächenfalle. Die in der Coronapandemie entstandenen Markt-Anomalien wurden seitens der Händler nur ungenügend erkannt, was zu

einer falschen Einschätzung bezüglich der eigenen Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit führte.

Der Empirie zufolge sind die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit für die Möbelbranche relevant, womit sich die Ergebnisse der Relevanzanalyse (theoretischer Teil, 1.2.2.1) empirisch bestätigen. Entgegen der Theorie ist die digitale Transformation in der Praxis noch nicht sehr fortgeschritten; und gerade Projekte, deren Return on Investment sich schlecht beziffern lässt, werden kaum realisiert. Vielmehr reagieren die Händler auf die veränderte Mediennutzung der Konsumenten im Rahmen der Customer Journey, um neue Touchpoints zu generieren. Dabei wird das Bedürfnis nach Sicherheit im Kontext neuer Einrichtungslösungen durch Visualisierungen noch ungenügend bedient. AR wird hierfür vereinzelt angeboten, VR oder Renderings werden jedoch kaum oder nur gegen hohe Gebühren offeriert – trotz der guten Entwicklung spezialisierter Anbieter wie Tylko, die sich vorwiegend dieser Techniken bedienen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.1; empirischer Teil, Kap. 3.1.2). Hemmend für die Entwicklung weiterführender Nachhaltigkeitsanstrengungen wirkt die in der Empirie nicht bestätigte höhere Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte. Entsprechend sehen die Experten die Nachhaltigkeitsentwicklung zusammengefasst eher in Richtung einer verbesserten Basisqualität, als dass durch Profilierung effektiv zählbare Zusatzumsätze generiert werden könnten (empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

Die in der Theorie festgestellte Digitalisierung der Vorkaufphase innerhalb der Customer Journey wird durch die Empirie bestätigt. Ohne Touchpoints in dieser Phase gehen die Frequenzen in den stationären Einrichtungshäusern aufgrund fehlender Relevanz zurück. Dass ein Online-shop oder zumindest aktive Social-Media-Auftritte in diesem Kontext eine stationäre frequenzsteigernde Funktion innehaben, wird unterschätzt. Die Empirie sieht die Hauptaufgabe der stationären POS in der Beratung und Vermittlung von Haptik und Komfort, was seitens der Theorie bestätigt wird. Hierfür bedarf es jedoch einer vorgängigen Begleitung des Kunden in der Inspirationsphase hin zum oft stattfindenden Kanalwechsel, der aufgrund fehlender Informationen wie Haptik, Komfort und Beratung stattfindet. Innerhalb der Nachkaufphase weisen die Experten auf die Vorteile persönlicher Anlaufstellen in den Filialen hin, welche kognitive Dissonanzen auffangen können. Insgesamt wird ein in der Theorie festgestellter reger Kanalwechsel über die gesamte Customer Journey durch die Empirie bestätigt (empirischer Teil, Kap. 3.1.3).

Theorie sowie Empirie zeigen einen wachsenden Innovationsdruck auf, getrieben durch die Digitalisierung. Trotzdem verschliessen sich viele Marktteilnehmer Innovationsprozessen, die über reine Effizienzsteigerungen (1. S-Kurve) hinausgehen. Zum einen ist die einschlägige Branchenlogik eine Erklärung hierfür, zum anderen fehlendes Know-how. Dabei fällt auf, dass die in der Empirie getätigten Innovationen kaum mit Einbezug Dritter durchgeführt werden und stark auf die Bereiche des Leistungskonzepts (v. a. Beratung) und der Kanäle entfallen, was kulturbedingt zu erklären ist (empirischer Teil, Kap. 3.1.4).

Lösungen zur Flächenfalle bietet die Theorie keine konkreten an (theoretischer Teil, Kap. 3.1.11). Seitens der Experten werden zwei erwähnenswerte Ansätze eingebracht: erstens ein Atelier-Ansatz, der auf einen deutlich reduzierten Flächenbedarf zurückgeht. Ausführliche Beratung und Visualisierungsangebote sowie ein minimales Angebot an Materialmuster (Haptik, Optik) steht dabei im Leistungszentrum. Er gleicht im Ansatz der One-Stop-Lösung von Spkr-014, der das Leistungsangebot durch die Hinzunahme weiterer Spezialisten ausdehnt, damit jedoch auch eine Optimierung der eigenen Flächen bewirken will. Der zweite Ansatz ist die Omnichannel-Strategie, getrieben durch die Digitalisierung und das veränderte Einkaufsverhalten (empirischer Teil, Kap. 3.1.1 und 3.1.5), die im Verbund mit unterschiedlichen stationären Formaten den Weg aus der Flächenfalle führen soll. Insgesamt entsprechen die Lösungsvorschläge, um aus der Flächenfalle herauszufinden, nicht dem Innovationsgrad, der seitens der Theorie empfohlen wird. Die Gefahr eines Zero-Profit Markets (theoretischer Teil, Kap. 2.2) ist in diesem Sinne latent (empirischer Teil, Kap. 3.1.5).

3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung

3.2.1 Überprüfung der Gütekriterien

3.2.1.1 Überprüfbarkeit

Die Überprüfbarkeit, je nach Autor auch Reliabilität genannt, der hier vorgestellten empirischen Untersuchung wurde durch die interne Studiengüte anhand einer ausführlichen Checkliste in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 237–238) überprüft (Anhang 1.22) und sichergestellt. Die Intercodierung mittels eines deduktiv erstellten Codierleitfadens erlaubte

es, die «Überprüfung» zusätzlich mathematisch darzulegen (Cohens Kappa, Inter-Reliabilitätsprüfung). Cohans Kappa wurde dabei wie folgt berechnet:

$$k = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e}$$

Abbildung 123: Formel zu Cohens Kappa (Quelle: eigene Darstellung nach Bortz & Döring 2006, S. 277)

p_o entspricht dem Anteil der relativen Übereinstimmung.

p_e entspricht dem Anteil der zufälligen Übereinstimmung.

Rater bzw. Codierer 1 war der Autor selbst, Raterin 2 eine externe, promovierte Forscherin. Geprüft wurden die 30 ersten Codierungen aus dem Interview mit Experte a) Spkr-004 sowie alle Codierungen aus dem Interview mit Experte b) Spkr-011. Der Cohens-Kappa-Faktor ergab bei a) Spkr-004 **0.70**, bei b) Spkr-011 **0.86**. Mit Bezug auf Brosius et al. 2012, S. 152; Bortz und Döring 2006, S. 326; Mayring 2002 kann die gewählte Codierung als gut angenommen werden.

Berechnung p_o	73.3%	Berechnung p_o	87.5%
Berechnung p_e	11.4%	Berechnung p_e	9.5%
Cohens Kappa $k =$	0.70	Cohens Kappa $k =$	0.86

Abbildung 124: Cohens Kappa k nach Rater 1 und 2 (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.1.2 Validität

Brosius et al. (2012, S. 194) zufolge «... steht und fällt die Validität mit der Authentizität des beobachteten Verhaltens». Sie stellen fest, dass man das misst, was man messen will. Gemessen wurde dabei die Inhaltsvalidität. «Inhaltsvalidität bezieht sich auf die durch bisherige Forschung ermittelte Vollständigkeit des Konstruktes, das gemessen werden soll» (Brosius et al. 2012, S. 54). Der Aufforderung von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 250–251), voreilige Schlüsse und Erkenntnisse im Rahmen von «Feldaufenthalten» zu vermeiden, konnte durch die berufliche Tätigkeit des Autors innerhalb des Möbelhandels nachgekommen werden.

Vorliegend wurde die empirische Untersuchung auf der Basis der theoretischen Erkenntnisse der Forschung durchgeführt. Dabei gilt, dass Lösungen für die Flächenfalle aus dem Markt, den Megatrends, den Erkenntnissen einer aktuellen Customer Journey sowie aus Innovationsmethoden wie Business Model Innovation hervorgehen. Ausgehend von den empirischen

Forschungszielen und -fragen wurden präzise Kategorien/Codes entsprechend Atteslander (2010, S. 204) erst deduktiv, dann induktiv erstellt, um zu einem durchlässigen und operationalisierbaren Codiersystem zu gelangen. Die Validität der vorliegenden empirischen Untersuchung ist damit gegeben.

3.2.1.3 Nähe zum Gegenstand

Die Nähe zum Gegenstand wird durch die Interviewführung mit ausgewählten Experten in deren alltäglicher Lebenswelt, an ihrem Arbeitsplatz, gewährleistet, was das Potenzial für einen hohen Erkenntnisgewinn sicherstellt (Hussy et al. 2013, S. 25). Die notwendige Interessenübereinstimmung mit den Beforschten wird von der direkten Betroffenheit durch die «Flächenfalle» und die damit verbundene Entwicklung auf dem Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sichergestellt, was wiederum zu einer grösstmöglichen Nähe zum Untersuchungsgegenstand führt. Alle Interviews wurden am online oder physisch am Arbeitsplatz der Experten durchgeführt (Anhang 1.21). Eine unmittelbare Nähe ist folglich gegeben.

3.2.1.4 Verfahrensdokumentation (Objektivität)

Das Forschungsverfahren zur Erkenntnisgewinnung muss genau beschrieben werden. In der vorliegenden Dissertation erfolgte das spezifisch im Hinblick auf den zu untersuchenden Forschungsgegenstand, das Verfahren sowie die Resultate. Das Vorgehen wie auch die angewandten Methoden wurden sorgfältig dokumentiert, was zur Nachvollziehbarkeit des vorliegenden Forschungsprozesses führt (Kirk und Miller 1986, S. 13; Ramsenthaler 2013, S. 25). Hierunter fällt auch die gewährte Transparenz über das gewählte Verfahren sowie die Sättigung für das Resultat. Transparenz beinhaltet die Darlegung des Auswahlentscheidendes, des Feldzugangs und der Rekrutierungsstrategie der befragten Experten (Schittenhelm 2022, S. 293).

Die von Flick (2014, S. 412–414) weiter aufgeführten Gütekriterien Reichweite und Transparenz wurden durch die Aufzeichnung und Dokumentierung der Forschungsentscheidungen und Methodenanwendungen (Validität, Transparenz) sowie der theoretischen Sättigung (Reichweite) erfüllt.

3.2.2 Reflexion des Forschers als Teil der Erkenntnis (Bias)

Im Rahmen der Experteninterviews waren teilweise Suggestivfragen nötig, um die Experten zu klareren Aussagen zu drängen. Es ist möglich, dass sie sich dabei zu Aussagen bewegen liessen, die sie in dieser Deutlichkeit sonst so nicht gemacht hätten. Ebenso wurden die Interviews durch die Präsenz des als Interviewer tätigen Forschenden, der innerhalb der Möbelbranche bekannt ist, beeinflusst. Das zeigte sich an Äusserungen wie «Du weisst ja», «Bei euch war das auch so» etc. Dem Forschenden sind diese Beeinträchtigungen der Objektivität bewusst. Sie wurden nach bester Treu und bestem Glauben in der Auswertung berücksichtigt.

3.3 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung

Im Folgenden gilt es, die konkreten empirischen Erkenntnisse auf die Fragestellungen zu übertragen und damit die empirische Zielerreichung darzulegen.

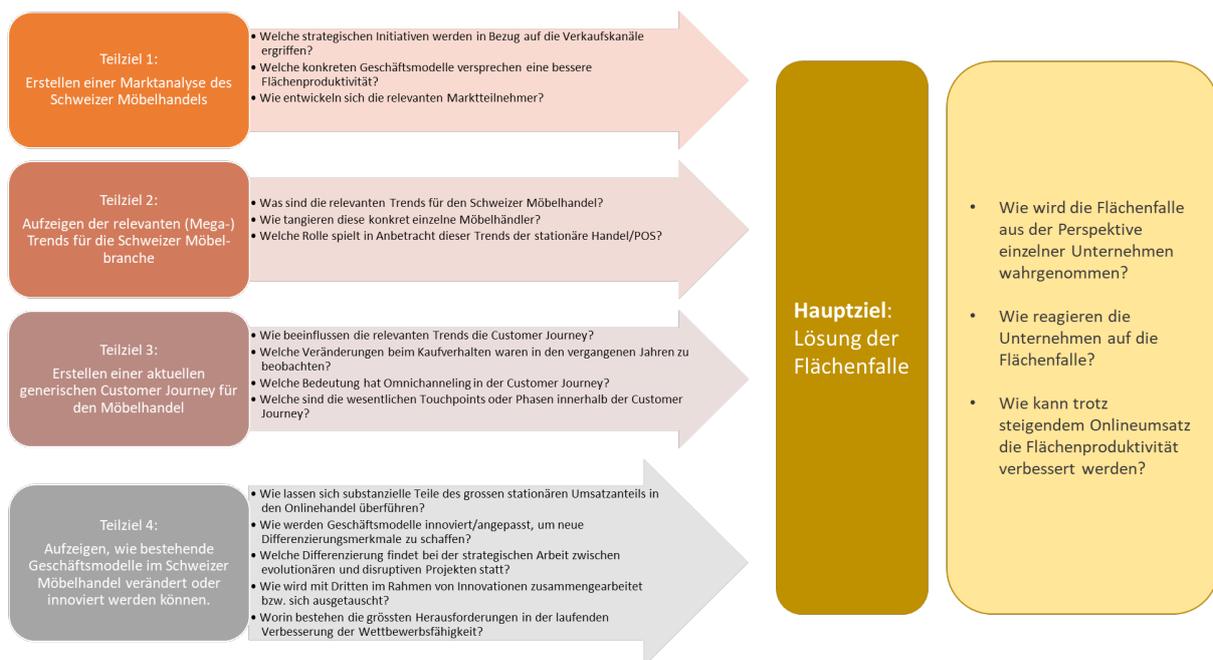


Abbildung 125: Forschungsziele und empirische Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung)

3.3.1 Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 1

Welche strategischen Initiativen werden in Bezug auf die Verkaufskanäle ergriffen?

Omnichannel-Verkaufskanalstrategien werden insbesondere im tiefen und mittleren, vereinzelt auch im oberen Segment angegangen und umgesetzt. Multichannel-Strategien sind heute weit verbreitet, Singlechannel hauptsächlich bei Kleinunternehmen und Pure Onlinern. Die Trennung von stationärer Beratung und Onlineeinzelmöbelgeschäft im Designmöbel-Segment

offenbart eine Multichannel- oder Multiple-Channel-Strategie, die der Zusammenführung der Aktivitäten im Sinne einer Omnichannel-Strategie entgegenläuft (empirischer Teil, Kap. 3.1.1).

Welche konkreten Geschäftsmodelle versprechen eine bessere Flächenproduktivität?

Pure Onliner haben selbsterklärend eine bessere Flächenproduktivität. Ihr Geschäftsmodell steht jedoch in Abhängigkeit von einem gewissen stationären Angebot (Showrooming), das Kunden zur Befriedigung ihrer haptischen und komfortbedingten Bedürfnisse benötigen (empirischer Teil, Kap. 3.1.3).

Welche Marktteilnehmer entwickeln sich (in der Schweiz) besonders gut?

Hier sind – mit Stand Ende 2023 – die Lutz-Gruppe, die Plattform Digitec Galaxus, Beliani und JYSK sowie vereinzelte kleine Unternehmen zu nennen (empirischer Teil, Kap. 3.1.1).

3.3.2 Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 2

Was sind die relevanten Trends für den Schweizer Möbelhandel?

Die Digitalisierung sowie die Nachhaltigkeit sind die relevantesten Megatrends für den Schweizer Möbelhandel. Sie bestimmen massgeblich die heutige und zukünftige Entwicklung des Marktes (empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

Wie tangiert dies konkret einzelne Möbelhändler?

Die digitale Transformation tangiert den Handel durch die Veränderungen in der Customer Journey. Das Kundenverhalten hat sich massgeblich aufgrund der Digitalisierung gewandelt. Die Möglichkeiten, darauf zu reagieren, sind zahlreich und werden im Rahmen der Customer Journey behandelt. Die Digitalisierung tangiert den Handel auch bezüglich der eigenen Effizienz. Je nach Innovations- und Umsetzungsgrad können durch digitalisierte Prozesse grosse Wettbewerbsvorteile geschaffen werden (empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

Welche Rolle spielt in Anbetracht dieser Trends der stationäre Handel/POS?

Die Bedeutung des stationären Handels hat sich infolge der durch den Megatrend Digitalisierung veränderten Customer Journey verändert. Erstens informiert und inspiriert sich der Kunde nicht mehr hauptsächlich im stationären Handel, zweitens besucht er den stationären Handel v. a. zwecks Beratung und Überprüfung der Haptik und des versprochenen Komforts eines Produktes. Drittens findet die Beschaffung einfacher Produkte weitestgehend losgelöst

von den vorangegangenen Touchpoints statt. Damit ist der stationäre Handel hier direkt der Konkurrenz des E-Commerce ausgesetzt, während bei komplexeren Produkten eine Bindung an den stationären Handel über die Beratung gegeben ist. Vieldiskutiert ist die Einbindung digitaler Tools am POS. Damit kommen den stationären Einrichtungshäusern neue Rollen zu, die im folgenden Kapitel diskutiert werden (empirischer Teil, Kap. 2.2.4, 3.1.2 und 3.1.3).

Der Megatrend Nachhaltigkeit bietet mit Angeboten und Initiativen, die über die gängigen Zertifizierungen hinausgehen, Differenzierungspotenzial. Ob und wie hoch die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte ist, lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie nicht beantworten (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2).

3.3.3 Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 3

Wie beeinflussen die relevanten Trends die Customer Journey?

Die Auswirkungen der Digitalisierungen auf die Customer Journey sind sehr gross und werden in der nachfolgenden Frage in Zusammenhang mit dem veränderten Kaufverhalten vertieft erläutert. Welche Auswirkungen die Nachhaltigkeit auf das Kundenverhalten hat, lässt sich hingegen aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse nicht schlüssig beantworten. Das Bedürfnis nach weiterführenden Informationen zur Herstellung und Beschaffenheit einzelner Produkte wie auch der Gesamtauftritt und das Image können Einfluss auf die Händlerwahl haben (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2). Dies verändert aber das grundsätzliche Verhalten in der Customer Journey nicht. Anhand der Marktanalyse lassen sich auch keine Verschiebungen zu höherwertigen Produkten ausmachen. New Work hingegen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2) verändert die Kaufgewohnheiten hinsichtlich der Verfügbarkeit von Produktinformationen und Beratung (theoretischer Teil, Kap. 3.1.3).

Welche Veränderungen beim Kaufverhalten waren in den vergangenen Jahren zu beobachten?

Die gesamte Vorkaufphase ist deutlich digitaler geworden, der ROPO-Effekt ist nicht mehr aktuell. Vielmehr erfolgt ein Grossteil der Informationsbeschaffung heute online, und zusehends wird auch online Inspiration gesucht. Am Ende dieser Phase entscheidet der Kunde, zu welchem Händler er zwecks Beratung und Überprüfung des Komforts sowie haptischer Befindlichkeiten gehen möchte. Wer als Händler online vorgängig keinen Touchpoint mit dem

potenziellen Kunden schaffen konnte, hat es anschliessend schwer. Aber auch die Beratung als eines der Kernelemente des stationären Handels gerät seitens der Onlineberatungsangebote bis hin zu automatisierten Einrichtungsberatungen unter Einbezug von KI unter Druck. Für die Abdeckung des Komfort- und Haptikbedürfnisses hingegen hat der Onlinehandel noch keine Lösung und ist gerade bei Markenartikeln auf den stationären Handel angewiesen (Showrooming) (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3 und 3.1.3).

Welche Bedeutung hat Omnichanneling in der Customer Journey?

Theorie und Empirie attestieren dem Omnichanneling die grösste Bedeutung unter allen Verkaufskanalstrategien. Der nahtlose Übergang und das Ineinandergreifen der verschiedenen Verkaufskanäle bieten nach heutigem Stand der Forschung das grösstmögliche Potenzial, den Kunden insbesondere unter Beizug vorgängig gesammelter Kundendaten zu binden (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3).

Welche sind die wesentlichen Touchpoints oder Phasen innerhalb der Customer Journey?

Wie vorgängig ausgeführt, ist der Übergang von der gesamten Inspirationsphase zur Kaufphase entscheidend, da es hier tendenziell zu einem Kanalwechsel kommt. Wer als Händler in dieser Phase die Gunst des potenziellen Kunden gewinnen kann, hat deutlich bessere Chancen, den Abschluss zu tätigen (empirischer Teil, Kap. 3.1.3.2).

3.3.4 Beantwortung der Forschungsfragen zu Teilziel 4

Wie lassen sich substanzielle Teile des grossen stationären Umsatzanteils in den Onlinehandel überführen?

Die Stärken des stationären Handels sind die Beratung sowie die Vermittlung von Haptik und Komfort. Gelingt es, diese online zur Zufriedenheit der Zielkundschaft bereitzustellen, eröffnet sich neues Potenzial für den Onlinehandel. Im Rahmen von Omnichannel-Konzepten ist die Verlagerung vom einen zum anderen Verkaufskanal jedoch sekundär, da sie hier eng ineinandergreifen und dem Kunden online wie stationär die gewünschten Leistungen barrierefrei anbieten (empirischer Teil, Kap. 2.2.8).

Wie werden Geschäftsmodelle innoviert/angepasst, um neue Differenzierungsmerkmale zu schaffen?

Die Innovationstätigkeit findet v. a. im Rahmen von Effizienzsteigerung statt, was bestenfalls zu Geschäftsmodellanpassungen (1. S-Kurve), jedoch nicht zu BMI führt. Es konnten jedoch Ansätze ausgemacht werden, wie das Atelier-Projekt von Spkr-011 (Pos. 10) oder – bis zu einem gewissen Grad – auch der Weg vom «Möbelhaus zum Innenarchitekturbüro mit Ausstellungsraum» (Spkr-014, Pos. 33), die weiter gehen und neue Differenzierungsmerkmale hervorbringen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3, 3.1.4 und 3.1.5).

Welche Differenzierung findet bei der strategischen Arbeit zwischen evolutionären und disruptiven Projekten statt?

Hierfür gibt es keine empirische Evidenz (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3 und 3.1.4). Das lässt sich damit begründen, dass mit Strategieveränderungsprozessen gearbeitet wird und nicht mit Geschäftsmodellinnovation (Spkr-006, Pos. 47). Es konnten keine Erwartungen hinsichtlich disruptiver Veränderungen ausgemacht werden. Vielmehr sind aus Impulsen aus dem Markt abgeleitete Me-too-Strategien festzustellen (Spkr-006, Pos. 46).

Wie wird mit Dritten im Rahmen von Innovationen zusammengearbeitet bzw. sich ausgetauscht?

Kontakte zu Start-ups oder Accelerator-Programmen gibt es nur vereinzelt (Spkr-006, Pos. 45). Spkr-002 (Pos. 49) verweist darauf, dass weitreichende Innovationen, wie sie von Start-ups zu erwarten sind, auch intern erzielt werden könnten. Spkr-010 (Pos. 25) hingegen sucht im Rahmen seiner Organisationsveränderung aktiv den Kontakt zu externen Experten und Hochschulen. Insgesamt kann anhand der gewonnenen empirischen Erkenntnisse keine verstärkte Zusammenarbeit mit innovationstreibenden Organisationen und Start-ups festgestellt werden (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.2).

Worin bestehen die grössten Herausforderungen in der laufenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit?

Die grössten Herausforderungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit liegen im Bereich des Leistungskonzepts/Wertversprechens, des Wertschöpfungskonzepts sowie der Verkaufs- und Kommunikationskanäle (Abbildung 136). Die Personalrekrutierung und -retention stellen angesichts der sich verändernden Anforderungen in oft sehr traditionell geführten Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Kulturelle Themen und neue

Arbeitsformen spielen hierbei eine grosse Rolle und können bei der Bewältigung des Fachkräftemangels eine entscheidende Rolle spielen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.1 und 3.1.3.3).

Online und offline à-jour zu bleiben, um Kunden ein zeitgemässes Einkaufserlebnis zu bieten, bildet für Spkr-009 (Pos. 34) die grösste Herausforderung und ist exemplarisch für den Innovationsdruck im Rahmen der Kundenbeziehung. Dies inkludiert auch die mit digitalen Tools (AR, VR etc.) angereicherte Qualität der Ausstellung und generell die hohen Erwartungen an Service und Dienstleistungen. Die damit verbundene Komplexität hat stark zugenommen. Gerade für kleinere Unternehmen bringen diese Anforderungen grosse Kosten mit sich (empirischer Teil, Kap. 3.1.2 und 3.1.3).

«Sustainability, Affordability and Accessibility» zusammenzubringen, stellt für Spkr-012 (Pos. 75) die grösste Herausforderung dar und beschreibt das Dilemma, in dem sich viele Händler befinden. Zum einen wird mehr Qualität z. B. in Form von Nachhaltigkeit erwartet, zum anderen muss sie aber auch erschwinglich sein. Zudem wird eine gute Erreichbarkeit der Ladenlokalitäten bzw. eine schnelle Lieferung erwartet. Auch kleinere Unternehmen sehen sich dem ausgesetzt (Spkr-016, Pos. 75).

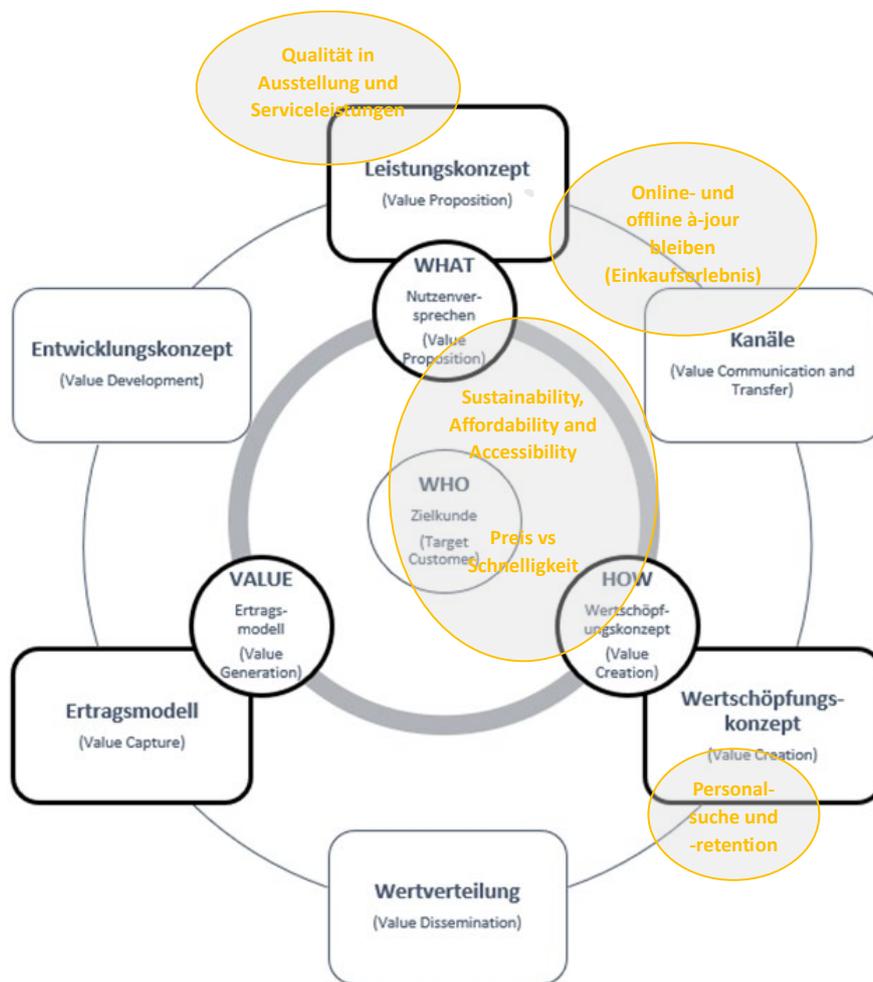


Abbildung 126: Erkenntnisse zu den grössten Herausforderungen in der laufenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit dem kombinierten Business Model nach Bieger und Reinhold (2011) sowie Frankenberger et al. (2013) (Quelle: eigene Darstellung)

Auf eine Herausforderung ausserhalb des Business Modells von Abbildung 136 verweist die Aussage von Spkr-004 (Pos. 57): Wie können die grossen strategischen Herausforderungen in Anbetracht des operativen Drucks aus dem Tagesgeschäft bewerkstelligt und konsequent umgesetzt werden?

Insgesamt lässt sich festhalten, dass viele stationär getriebene Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel nur noch bedingt zukunftsfähig sind (empirischer Teil, Kap. 2.2.1 und 2.2.5). Mit Bezug auf die Ausführungen der Experten Spkr-002 und insbesondere Spkr-013 zeigt sich, dass mit Kostenreduzierungsmaßnahmen die Produktivität zwar für einige Jahre stabilisiert werden kann, mittel- und langfristig sinkt sie jedoch weiter, was unweigerlich früher oder später zu einer Zäsur führt.

3.3.5 Beantwortung der Forschungsfragen zum Hauptziel (Lösung der Flächenfalle)

Wie wird die Flächenfalle aus der Perspektive einzelner Unternehmen wahrgenommen?

Das als Flächenfalle beschriebene Phänomen rückläufiger stationärer Umsätze bei gleichzeitig stark ansteigenden Onlineanteilen wird in der Empirie wahrgenommen. Dies geht zum einen auf die den Marktteilnehmern bekannten Marktzahlen zurück, zum anderen auf die eigenen Erfahrungen der Experten im Rahmen ihrer Tätigkeit und zeigt sich anhand tieferer Kundenfrequenzen und rückläufiger Filialumsätze (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1 und 3.1.1).

Wie reagieren die Unternehmen auf die Flächenfalle?

Die Omnichannel-Vertriebskanalstrategie wird in der Empirie als Lösung und Zukunftsmodell für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt genannt. In der Umsetzung der Omnichannel-Strategie kommen dem Onlineauftritt, digitalen Tools sowie einem differenzierten Filialnetz grosse Bedeutung zu. Digitale Fitness sehen die Experten als Anforderung in allen Phasen der Customer Journey, um den Kunden nicht zu verlieren. Zudem werden die stationäre Beratung und die Kundenbedürfnisse bezüglich Haptik und Komfort hervorgehoben. Diese sollen durch State-of-the-Art-Unterstützungstechnologien am POS ergänzt werden, was das Erlebnis für den Kunden und die Effizienz für das Unternehmen erhöht (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1, 3.1.3 und 3.1.5).

Wie kann trotz des steigenden Onlineumsatzes die Flächenproduktivität erhöht werden?

Kleinere Formate, die entweder mit Teilsortimenten arbeiten oder lediglich Dienstleistungen anbieten (Ateliers, Innenarchitekturbüros mit Ausstellung oder Plan and Order Points), haben deutlich bessere Flächenproduktivitäten. Sie vermögen die Kundenbedürfnisse jedoch nicht oder nur teilweise zu befriedigen. Sie sind im unteren und mittleren Segment auf gut erreichbare grosse Filialen angewiesen, die über eine ausreichende Sortimentskompetenz verfügen. Im oberen Segment kommen der Visualisierung und Beratung im Rahmen von Planungen eine entscheidende Rolle zu. Pure Onliner sind ihrerseits ebenfalls auf eigene oder fremde Verkaufsflächen angewiesen (Showrooming). Durch die fortschreitende und aufgrund der Marktentwicklung zwingende Bereinigung der Verkaufsflächen werden Pure Onliner vermehrt eigene Showrooms eröffnen oder sich im Rahmen von Kooperationen oder Akquisitionen ins Universum starker stationärer Partner begeben (empirischer Teil, Kap. 3.1.3 und 3.1.5).

3.4 Gestaltungsgeleitete Fragestellung(en)

Es stellt sich die Frage, wie die gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse des Dissertationsvorhabens zum einen Mehrwert für die Forschung bringen, zum anderen der Praxis im Rahmen der Lösung der Flächenfalle von konkretem Nutzen sein können. Daraus ergeben sich die folgenden gestaltungsgeleiteten Fragestellungen:

Forschung:

Welcher qualitativen und quantitativen Forschungsanstrengungen bedarf es, um die Problematik der Flächenfalle weiterführend zu beleuchten und verbesserte Grundlagen für die Problemlösung zu schaffen?

Praxis:

1. Mit welchem strategischen Vorgehen können Schweizer Händler die Herausforderungen der Flächenfalle bewältigen?
2. Welche operativen Massnahmen können einen Beitrag zur Lösung der Flächenfalle leisten?

IV GESTALTUNGSTEIL

1 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Forschung

Im vorliegenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen für die Forschung zur Lösung der Flächenfalle vorgestellt. Sie basieren auf den theoretischen und empirischen Erkenntnissen und den jeweiligen Konklusionen (theoretischer Teil, Kap. 3; empirischer Teil, Kap. 3).

1.1 Handlungsempfehlung zur Marktanalyse

Die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen forschungsrelevante kontinuierliche Marktveränderungen auf, die auf die Wettbewerbsfähigkeit der Marktteilnehmer Einfluss nehmen (Einleitung, Kap. 3.2). Dies mündet in der Erkenntnis, dass im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt eine Flächenfalle besteht, die durch die relevanten Megatrends sowie neue Geschäftsmodelle wie Pure Online getrieben ist. Um die Implikationen der Marktveränderungen noch besser verstehen und aufzeigen zu können, empfehlen sich

- a) weitere quantitative Marktanalysen mit besonderem Fokus auf die kanalspezifisch erzielten Umsätze,
- b) weitere qualitative Untersuchungen zur Wettbewerbsfähigkeit bestehender und neuer Geschäftsmodelle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt mit besonderem Fokus auf die Vertriebskanäle sowie
- c) eine Analyse der Geschäftsmodelle «Einzelmöbelgeschäft» und «Gesamteinrichter».

Diese Empfehlungen ergeben sich daraus, dass der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sowohl qualitativ als auch quantitativ schlecht erforscht ist. Die vorhandenen quantitativen Grundlagen gehen fast ausschliesslich auf GfK Switzerland zurück, das aber mit seinem schrumpfenden Kosmos weniger als die Hälfte des Marktes abdeckt. Die im Markt in Summe wichtigen KMUs werden zu wenig berücksichtigt, was die Erkenntnisqualität beeinträchtigt. Die vorliegende Dissertation bringt genauere quantitative Ergebnisse und vereinzelt neue Primärdaten hervor (Anhang 1.11). Die dem zugrunde liegende Datenerhebung war jedoch kein Forschungsziel; entsprechend sollte die weitere Forschung hier tiefer gehen.

In qualitativer Hinsicht leisten die Erkenntnisse dieser Dissertation einen Beitrag zur besseren Erfassung der Marktverhältnisse – gerade in Bezug auf die Geschäftsmodelle (Einleitung, Kap. 2.1.5). Forschung und Empirie favorisieren eine Omnichannel-Verkaufskanalstrategie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (theoretischer Teil, Kap. 3.1; empirischer Teil, Kap. 3.1.1). Wie erfolgreich die aktuellen Vertriebskanalstrategien sind, welche Elemente über weiteres Potenzial verfügen und welche nicht und insbesondere wie das Zusammenspiel der Vertriebskanäle funktioniert und sich konkret zu Omnichannel ausbauen lässt, sollte in einem neuen Forschungsvorhaben untersucht werden, beispielsweise anhand von Case-Studies.

Die Erkenntnisse aus dem empirischen Teil (Kap. 3.1.1) lassen auf eine Verlagerung des Einzelmöbelgeschäfts in den Onlinemarkt schliessen, während Gesamteinrichtungen mehrheitlich stationär erfolgen. Aus der Theorie gibt es hierfür bis auf das kontinuierliche Wachstum der Onlineanbieter wenig Evidenz. Eine Auswertung der Warenkörbe würde dieses Rätsel lösen. Von besonderem Interesse ist zudem die Erforschung des Potenzials von Gesamteinrichtungs-lösungen im Onlinemarkt bzw. in einer Omnichannel-Verknüpfung. Erkenntnisse darüber geben in der Folge ein genaueres Bild über den festgestellten häufigen Kanalwechsel am Ende der Inspirationsphase der Customer-Journey.

1.2 Handlungsempfehlung zu den Trends

Der Einfluss der relevanten Megatrends (Digitalisierung und Nachhaltigkeit) auf den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ist gross, wie aus Theorie und Empirie dieser Arbeit gleichermaßen hervorgeht (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1; empirischer Teil, Kap. 2.2.3). Grundsätzlich wird daher der Forschung empfohlen, die nach dem 2 S-Kurven-Konzept geleiteten, differenzierten Trends der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit zu vertiefen. Auf eine Effizienzsteigerung bzw. kurzfristige Differenzierung ausgerichtete Massnahmen sind für die Praxis verfügbar. Die digitale Transformation ist hier der Ursprung und hat strategischen Charakter. Dasselbe gilt für die Nachhaltigkeitsstrategie. Der Wirkungsgrad der digitalen Tools, die der 1. S-Kurve zugewiesen werden können, ist allerdings in der Literatur ungenügend bewiesen. Zu wenig erforscht sind auch disruptive Ansätze, welche die Geschäftsmodelle verändern und dabei neue stationäre Angebote für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt hervorbringen. Dessen Abhängigkeit vom Onlinekanal (hauptsächlich in der Inspirationsphase) konnte

die vorliegende Arbeit bestätigen (theoretischer Teil, Kap. 3.1.6; empirischer Teil, Kap. 3.1.3). Insgesamt ist die Forschungsrelevanz gemäss der Einleitung (Kap. 3.2) damit nachgewiesen.

1.3 Handlungsempfehlung zur Customer Journey

Mit Blick auf die Customer Journey empfiehlt es sich, zwei unzureichend erforschte Touchpoints zu untersuchen: erstens den Übergang zwischen der Inspirations- und der Kaufphase und zweitens die Aufgabe der Filiale in der Nachkaufphase, konkret im Kontext des Fulfillments. Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass am Ende der Inspirationsphase, die zunehmend online erfolgt, oft ein Kanalwechsel wegen fehlender Informationen vollzogen wird. Die fehlenden Informationen sind haptischer Art, zudem besteht Unsicherheit, ob die gewählten Produkte passen – beides Punkte, die durch Beratung und Visualisierungen gelöst werden können. Teilweise fehlen auch konkrete Produktdaten und Abbildungen (empirischer Teil, Kap. 3.1.3.2). In der theoretischen Modellierung der Vorkaufphase finden sich am Ende der Inspirationsphase im Vergleich zu den entsprechenden empirischen Erkenntnissen Elemente wie PR, Musterservice, Onlineeinrichtungsberatung und 3D-Druck (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3.1). Diese Elemente erscheinen vielversprechend, sind jedoch in einem Omnichannel-Kontext in ihrer Wirksamkeit zu wenig erforscht, was in Anbetracht der hohen Investitionskosten in der Praxis aber für solche Massnahme wichtig wäre.

1.4 Handlungsempfehlung zur BMI

BMI oder vergleichbaren Anwendungen zur Förderung der Innovation auf strategischer Ebene, wie z. B. Dynamic Capabilities, wird in der Theorie eine sehr hohe Wirksamkeit in der Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit attestiert. Dies gilt auch für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt. Diese Methoden werden jedoch nicht angewandt. Aus dieser Erkenntnis heraus empfiehlt sich die Vertiefung der notwendigen betrieblichen Voraussetzungen für eine bessere strategische Innovationsförderung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt.

1.5 Das exemplarische Business Model

In Anbetracht der im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt oft durch die Kapitalgeber mitverursachten Veränderungen und Konsolidierungen sowie der vielen KMUs auf dem Markt empfiehlt sich das in Abbildung 85 dargestellte Business Model als Grundlage für die BMI. Zu wenig Beachtung erhielt im Kontext des zu wählenden bzw. anzupassenden Geschäftsmodells

der Einfluss der Kapital- bzw. Kreditgeber in der Vergangenheit, wie die Fälle Interio und Pfister im Schweizer Möbelmarkt gezeigt haben. Interio wurde in den Migros-Genossenschaftsbund überführt, scheiterte nach der lancierten Neupositionierung an der mangelnden Unterstützung einer von zehn Genossenschaften der Migros und wurde anschliessend liquidiert. Pfister fühlte sich unter dem Dach der Arco Stiftung, welche die Erhaltung des Möbelhauses zum Zweck hatte, zu sicher. Angesichts der in Frage gestellten langfristigen Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wurde das Unternehmen an die Lutz-Gruppe verkauft.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich das nachfolgende exemplarische Geschäftsmodell, das im Rahmen der weiterführenden Forschung zum Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt einzusetzen empfohlen wird:



Abbildung 127: Exemplarisches Geschäftsmodell für den Schweizer Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung nach Bieger und Reinhold 2011 sowie Frankenberger et al. 2013).

2 Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Praxis

Das nachfolgende Framework zur Bewältigung der Flächenfalle stellt eine allgemeingültige (strategische) Vorgehensweise auf der Metaebene für die Marktteilnehmer des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts dar. Die anschliessend aufgeführten, dem Framework zugewiesenen konkreten Handlungsempfehlungen beziehen sich auf spezifische Aspekte einzelner Marktteilnehmer und können einer Mikroebene zugewiesen werden.

2.1 Framework zur Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt

Das Bedürfnisse nach einem praxisorientierten Framework zur Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt geht auf die Erkenntnisse im theoretischen Teil (Kap. 2.5 und Kap. 3.1.8) zurück, wo zum einen fehlendes Know-how und Leadership-Defizite als Ursache für das Ausbleiben von BMI genannt werden und zum anderen festgestellt wird, dass entsprechende Hilfsmittel fehlen. Das nachfolgende Framework basiert in seiner Art auf Frankenberger et al. aus dem Jahre 2022 (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10) und folgt den formulierten Erwartungen an den Gestaltungsteil aus der Einleitung (Kap. 4.2.4). Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit verlangen jedoch Ergänzungen, die nachfolgend eingearbeitet wurden. Das bestehende Framework (Organisation, Technologie, Prozesse, Führungskräfte, Mitarbeiter und Kultur) wurde gemäss den gewonnenen empirischen Erkenntnissen (empirischer Teil, Kap. 2.1) um die Elemente «**Verkaufskanäle**», «**Sortiment**» und «**Implementation**» ergänzt. Der Customer Journey wird ein eigenes Unterkapitel (Gestaltungsteil, Kap. 2.2) gewidmet, da es eine vom Framework abweichende Sichtweise einnimmt. Aus Gründen der Lesbarkeit wurden in der nachfolgenden Darstellung die wesentlichen Quellen nur im Rahmen von Kapitelbezügen eingeführt. In Anhang 1.23 ist eine ausführlichere Darstellung inkl. der wesentlichen Literaturquellen sowie der Bezüge zur theoretischen und empirischen Diskussion einsehbar.

Das konzipierte Framework stellt eine integrale Konzeption zur Lösung der Flächenfalle dar. Es folgt der Überzeugung, dass dieses weitreichende Problem nicht durch einzelne operative Massnahmen nachhaltig gelöst werden kann. Vielmehr bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Dem dualen Geschäftsansatz (2 S-Kurven) kommt bereits ab einer frühen Phase («Warum») eine tragende Rolle zu, indem kurz-

und mittelfristige Effizienzsteigerungsmassnahmen jeglicher Art von weitergehenden (zeitlichen, organisatorischen und inhaltlichen) Projekten gänzlich in der Beurteilung der eigenen Situation wie auch in der Umsetzung neuer Initiativen zu trennen sind (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10).

	Thema	Vorgehen	wesentliche Bezüge
Warum	Bewusstsein schaffen	Marktentwicklung erkennen und Auswirkungen auf eigenes Unternehmen identifizieren.	Empirischer Teil, Kap. 1.2.6, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1
	Situation richtig bewerten	Eigene Situation und Wettbewerbsfähigkeit ehrlich beurteilen Potenzial für neue Geschäftsideen / Innovationen erkennen Strategisches Benchmarking 2 S-Kurven Modell zur Beurteilung der aktuellen Projekte einsetzen Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.3 und 1.2.6.8, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4 und 2.1.2.4.3 Theoretischer Teil, Kap.1.2.6.4
Was	Strategie	Strategie überprüfen, übergreifende Strategie für die 1. und 2. S-Kurve definieren inkl. Verbindungsglieder Ableitung einer Digitalstrategie Ableitung einer Vertriebskanalstrategie Ableitung einer Nachhaltigkeitsstrategie	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 Theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 Theoretischer Teil, Kap. 2.1.5, Empirischer Teil, Kap. 3.3.5 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3
	Geschäftsmodelle	Geeignete Geschäftsmodelle ableiten, inkl. Verbindungsglieder Ableitung kann durch kreative Imitation oder Rekombination erfolgen Suchen, Scannen, Identifizieren und Kreieren neuer Chancen / Ideation unter Einbezug der relevanten Megatrends Strukturierung und Priorisierung	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.5 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.5 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.5
Wie	Organisation	Organisatorische Trennung der (Projekt-)Teams oder Geschäftseinheiten der 1. und 2. S-Kurve. Verbindende Elemente sicherstellen. Reifegrad des eigenen Unternehmens in Bezug auf die Innovationsfähigkeit erkennen Verbindungen über die Unternehmensgrenzen schaffen, interne Mobilisierung Stakeholder, insbesondere Eigner, miteinbeziehen Offenes Innovations- und Kooperationsumfeld schaffen New-Work Arbeitsumfeld	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 Empirischer Teil, 2.1.2.4.3 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.4 Empirischer Teil, 2.1.2.4.3 Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2 und 2.1.2.4.1
	Technologie	Ausbau des technologischen Know-hows, Schaffung von Foren mit externen und internen Spezialisten	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 Theoretischer Teil, Kap. 2.4
	Prozesse	Open Innovation Dynamic Capabilities Stage-Gate-Verfahren	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.5/6 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.5, Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3
	Führungskräfte	Bewährte Führungskräfte im Rahmen der 1. S-Kurve einsetzen, neue Führungskräfte für die 2. S-Kurve, offen sein für Quereinsteiger	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10
	Mitarbeiter	Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter der 1. S-Kurve sicherstellen, neue Mitarbeiter für die 2. S-Kurve einstellen (umschulen), mit entsprechenden Qualifikationen	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10
	Verkaufskanäle	Omnichannel Strategie anstreben, inkl. verschiedene digital unterstützte Flächenformate mit Beratungsangeboten (online / offline)	Theoretischer Teil, Kap. 2.4, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2
	Kultur	Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen, Change, Agilität, Resilienz New Work, agiles Arbeiten, Life-Long-Learning, flache Hierarchien, Partizipation Bedingungslose Kundenorientierung (Customer-Journey)	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.1 Theoretischer Teil, Kap.1.2.7, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.1 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.3, 2.1.2.23 und 2.4
	Sortiment	Angebotsgestaltung und -entwicklung Kritisches Hinterfragen der Sortimentierung (Category Management)	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5 Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5
	Implementation	Testing, Pivotierung Ventures	Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.8 und 1.2.6.9, Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4 Theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.4/5
	Wo	Ergebnisse bewerten	Neue qualitative und quantitative KPI's
Traditionelle KPIs für die 1. S-Kurve, phasenspezifische für die 2. S-Kurve			Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1

Abbildung 128: Framework zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Quelle: eigene Darstellung nach Frankenberger et al. 2022, S. 381–388)

2.1.1 Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Warum»

Die erfolgte Marktanalyse im Einleitungsteil hat die «schleichende» Veränderung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt in Bezug auf die Verkaufskanäle und die Geschäftsmodelle deutlich gemacht. Die für den stationären Handel verheerende Entwicklung erfolgt nicht so schnell, dass die Händler zu unmittelbarem, sofortigem Handeln gezwungen wären, wie etwa während der Coronapandemie aufgrund der Ladenschliessungen. Der schleichende Prozess führt vielmehr zu wenig tiefgreifenden Massnahmen vorwiegend entlang der 1. S-Kurve (Abbildung 27) im Rahmen von Effizienzsteigerungsprojekten, während kaum Projekte im disruptiven Bereich (2. S-Kurve) angesiedelt sind. Dies behindert nicht nur die Geschäftsmodellentwicklung, sondern auch die notwendige digitale und kulturelle Transformation (theoretischer Teil, Kap. 1.1.4. und 1.2.5).

Die erste und grundlegendste Handlungsempfehlung ist die **Auseinandersetzung mit der eigenen Wettbewerbsfähigkeit** und die Erschliessung der **Ideengebung** (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9) für Veränderungen, damit sich die betrieblichen Voraussetzungen ergeben, die eine strategische Innovation zulassen. Die Empirie gibt zu erkennen, wie sehr das wenig strukturierte Vorgehen und Verhalten der Marktteilnehmer in Bezug auf die Beurteilung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und der Marktverhältnisse verbreitet ist (empirischer Teil, Kap. 3.1.4). Hier ist eine aktive Auseinandersetzung mit der Innovationsmethodologie erforderlich, darunter insbesondere mit BMI oder Dynamic Capabilities (theoretischer Teil, Kap. 3.1.8). Es ist wichtig, sie mit der Marktentwicklung zu vergleichen und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu identifizieren. Diese Vorgehensweise liegt vielen der im theoretischen Teil in Kapitel 1.2.6 vorgestellten Frameworks zugrunde, beispielsweise jenem von Wirtz und Daiser (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.7), von Wirtz et al. (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.7) und von Frankenberger et al. (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10).

Die Ideengebung ist dabei kein kreativer, sondern vielmehr ein organisatorischer Akt. Frankenberger et al. (2013) sprechen von Ideation (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9), Teece (2009, 2018) von «Sensing» (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.5). Der Suche nach neuen Ideen sollte ausreichend Zeit und Budget eingeräumt werden, und diese Aufgabe sollte in personeller Hinsicht divers inkl. externer Kräfte besetzt werden. Der Besuch von Fachmessen und das Studium von Branchenzeitschriften genügt hier nicht. Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Benchmarking sei an dieser Stelle als nützliche Methodik genannt (theoretischer Teil, Kap. 1.2.3 und

1.2.6.8), aber auch die konsequente Analyse der relevanten (Mega-)Trends, insbesondere der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2). Zudem empfiehlt sich Chesbroughs (2007) Framework zur Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells, da es zur Objektivierung der eigenen Marktposition beiträgt (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.4).

2.1.2 Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Was»

Zur Strukturierung der einzuleitenden (Innovations-)Massnahmen als Folge aus den gewonnenen Erkenntnissen über die eigene Marktposition im vorangegangenen Kapitel empfiehlt sich das **2-S-Kurven-Modell** von Frankenberger et al. (Abbildung 67), das im theoretischen Teil in Kapitel 1.2.6.10 und 3.1.9 beschrieben und als Erkenntnis in Kapitel 3.1.9 empfohlen wurde. Mit seiner Hilfe lassen sich Projektziele und -dauer, die personelle Besetzung sowie die grundsätzlichen Erwartungen differenzieren, was in Bezug auf die Bewertung dieses Vorgehens essenziell ist. Damit einher geht die Auseinandersetzung mit der aktuellen Unternehmenskultur sowie den Veränderungen, die nötig sind, um insbesondere die Anforderungen, die sich aus Projekten im Rahmen der 2. S-Kurve ergeben, meistern zu können (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6 und 1.2.7).

Die in der Empirie als Alternative zur BMI eingebrachte Strategieentwicklung (Spkr-006., Pos. 47) vermag mit Bezug auf den theoretischen Teil (Kap. 4.3.5) nicht zu überzeugen. Die Strategie unterscheidet sich deutlich vom Geschäftsmodell (Einleitungsteil, Kap. 4.3.5). Die darunter anzusiedelnden Teilstrategien (Digitalstrategie, Vertriebskanalstrategie, Datenstrategie etc.) sind hingegen wichtige Elemente in der Umsetzung von Geschäftsmodellen. Die digitale Transformation stellt eine der grössten Herausforderungen für die Wirtschaft dar und ist insbesondere im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt noch wenig fortgeschritten (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 und 2.4). Deren strategische Lancierung hat hohe Priorität und Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10). Hierfür bedarf es nebst dem nötigen Methodenwissen einer ausgearbeiteten **Digitalstrategie**, welche die Generierung, Aufbereitung und Auswertung der wesentlichen Daten, insbesondere der Produkt- und Kundenstammdaten, regelt und vorantreibt (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 und 2.5).

Viele Unternehmen im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt müssen aufgrund der gesetzlichen nichtfinanziellen Berichterstattungspflicht ein entsprechendes Reporting generieren. Der Weg zur **Nachhaltigkeitsstrategie** inkl. öffentlicher Nachhaltigkeitsberichtserstattung ist

insofern nicht mehr weit. Umso mehr erstaunt es, dass nur wenige Marktteilnehmer dies umsetzen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3), obwohl der Nachhaltigkeit eine grosse Bedeutung attestiert wird (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Für die Ausprägung der Nachhaltigkeitsstrategie stehen mit Bezug auf Kapitel 2.3.2 im theoretischen Teil viele weitreichende Optionen zur Verfügung, die Anpassungen im Sortiment, in der Infrastruktur, der Arbeitsweise, den Qualitätsprozessen und den Dienstleistungen mit sich bringen.

Dem strategischen Ziel folgend ist anschliessend das bestehende Geschäftsmodell zu hinterfragen und durch verschiedene etablierte BMI-Vorgehensweisen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6) zu erneuern. Die Suche nach neuen, geeigneten Geschäftsmodellen unter Einbezug der relevanten Megatrends kann anhand bewährter Modelle, wie im theoretischen Teil, Kapitel 1.2.5 und 1.2.6 beschrieben, erfolgen. Der «Ideationsprozess» (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.9) und der daraus entwickelte kreative Imitationsprozess oder die Rekombinationen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10, Anhang 1.4) eignen sich sehr. Auch Dynamic Capabilities bieten eine klare, wenn auch offenere Anleitung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.5). Zu deren Beschreibung empfiehlt sich der in der Lehre weit verbreitete Business Model Canvas (theoretischer Teil, Kap. 1.2.4).

2.1.3 Begründung der Handlungsempfehlung zur Phase «Wie»

2.1.3.1 Organisation

Der duale Geschäftsansatz verspricht eine differenzierte Herangehensweise an Innovationen jeglicher Tragweite und steuert die Erwartungshaltungen an entsprechende Projekte (theoretischer Teil, Kap. 2.5; empirischer Teil, Kap. 3.1.4). Der Organisation der Projekte der 1. sowie auch der 2. S-Kurve kommt dem Reifegrad (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.4) entsprechend und auf der Basis der Theorie eine grosse Bedeutung zu. Projekte der 1. S-Kurve verlangen nach anderen Zielen, Zeithorizonten, Führungskräften und Projektmitarbeitern (interne wie externe) samt deren Know-how als solche der 2. S-Kurve. Nebst einer rein internen Umsetzung evolutionärer Projekte empfiehlt sich auch hier externe Unterstützung in Form von offenen Innovations- und Kooperations-Programmen oder anderen Corporate-Accelerator-ähnlichen Formaten, um Innovationen in etablierten Unternehmen voranzubringen. Eine rein interne Herangehensweise bei disruptiven Projekten der 2. S-Kurve empfiehlt sich nicht. Ein ausgewogener Ansatz zwischen internem und externem Venture Building ist erfolgsversprechender. Corporate Start-ups oder Corporate Ventures, was generell als Corporate Incubator Vorgehen

bezeichnet werden kann, zählen zu den internen Vorgehensweisen, die aber sehr wohl mit externen Experten bestückt sein soll. Externes Venture Building zielt auf rechtlich wie auch organisatorisch selbständige Start-ups ab, in welche direkt oder indirekt investiert wird. Indirekte Investitionen wären beispielsweise Venture-Capital-Fonds, über welche etablierte Unternehmen einen Fuss in die Türe bekommen, ohne sich selbst stark engagieren zu müssen (empirischer Teil, Kap. 3.1.4). In den Erkenntnissen der Empirie (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.2) wird deutlich, dass kaum Dritte in Innovationen einbezogen werden und diese oft den Charakter von 1.-S-Kurve-Projekten haben – mit entsprechenden Folgen und Ergebnissen. Um ein duales Vorgehen sicherzustellen, bedarf es verbindenden Gliedern zwischen Projekten der 1. und 2. S-Kurve. Dies fällt in die Zuständigkeit der C-Level Funktionen.

Die Gestaltung des theoretischen Business Models als methodisches Werkzeug hat in der Organisation Gewicht. Das im theoretischen Teil, Kapitel 2.5 diskutierte kombinierte Modell von Bieger und Reinhold (2011) sowie von Frankenberger et al. (2013) empfiehlt sich zur Anwendung bei vielen Schweizer Einrichtungshäusern. Zum einen werden die wichtigen «Kanäle» in Bezug auf Kommunikation und Transfers thematisiert, zum anderen wird die Problematik rund um die «Wertverteilung» aufgenommen, ein sowohl in Familienunternehmen als auch in Konzernen höchst relevantes Thema (Gestaltungsteil, Kap. 1.4 und 1.5).

2.1.3.2 Technologie

Trendscouting ist nicht nur in Bezug auf soziodemografische und Konsumtrends für Einrichtungshäuser relevant (Einleitung, Kap. 2.2.2). Die wichtigsten Technologietrends sind, wie die durchgeführte Trendstudie gezeigt hat, im Hinblick auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit von Bedeutung (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.). Hierfür gilt es, geeignete Foren mit externen und internen Spezialisten zu schaffen, um den Know-how-Austausch im Sinne von Teece (2009, 2018) sicherzustellen. Der Technologieakzeptanz der Zielkundschaft ist dabei grosse Aufmerksamkeit zu schenken (theoretischer Teil, Kap. 2.4).

2.1.3.3 Prozesse

Die Digitalisierung analoger Prozesse gilt als erster Schritt im Rahmen der digitalen Transformation (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.6) und wird der 1. S-Kurve zugeordnet. Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der 2. S-Kurve führt die Theorie die Methoden der Dynamic Capabilities, der Open Innovation sowie des Stage-Gate-Verfahrens zur

Prozessinnovation auf (theoretischer Teil, Kap. 1.2.5, 1.2.6 und 1.2.6.10). In der Empirie werden diese Methoden nicht angewandt (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3). Diese Lücke gilt es zu schliessen.

2.1.3.4 Führungskräfte und Mitarbeiter

Die Theorie unterstreicht, wie wichtig es ist, Führungskräfte und Mitarbeiter differenziert nach Aufgaben und Fähigkeiten entsprechend der 1. bzw. 2. S-Kurve zu rekrutieren, einzusetzen und weiterzubilden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10 und 3.1.4). Die Integration von Quereinsteigern hat im Geiste der Zusammenarbeit mit Dritten durchaus Gewicht (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.3.1). Im Rahmen des kulturellen Wandels kommt den Teams der 2. S-Kurve eine Vorreiterrolle zu. Die Erkenntnisse der Empirie deuten darauf hin, dass die nach vorne schauende, risikonehmende, gestalterische und partizipative Art der Teammitglieder der 2. S-Kurve durchaus gewollt ist. Massnahmen zu einer entsprechenden Institutionalisierung sind hingegen in den Interviews nicht erkennbar (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.1). Ein differenzierter Einsatz von Mitarbeitern und Führungskräften muss jedoch als unverzichtbarer Bestandteil einer BMI angesehen werden.

2.1.3.5 Verkaufskanäle

Im Rahmen einer erfolgreichen Umsetzung von BMI zur Lösung der Flächenfalle kommen grössere Schweizer Einrichtungshäuser langfristig nicht um eine Omnichannel-Verkaufskanalstrategie herum. Die empirischen sowie die theoretischen Ergebnisse machen dies deutlich (theoretischer Teil, Kap. 3.1.5; empirischer Teil, Kap. 3.3.5). Bereits heute bedarf es zumindest einer guten Multichannel-Lösung, um den Kunden im Rahmen der aktuellen Customer Journey begleiten und relevante Touchpoints generieren zu können. Kommen diese nicht zustande, resultiert das in einer rückläufigen Kundenfrequenz in den stationären Einrichtungshäusern. Eine Singlechannel-Strategie macht heute für alle Teilnehmer kaum mehr Sinn. Selbst kleine, stark beratungsorientierte Einrichtungshäuser müssen der zu grossen Teilen online stattfindenden Inspirationsphase der Kunden Rechnung tragen. Sind sie dort nicht präsent, werden sie nicht gefunden (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.1 und 3.1.3).

2.1.3.6 Kultur

Die vereinzelt positiven Erfahrungen von Experten mit dem kulturellen Wandel in Richtung mehr Agilität, Partizipation, flache Hierarchien, Diversität und Inklusion in Zusammenhang mit

neuen Arbeitsformen (New Work) gelten in der Theorie als Voraussetzung für erfolgreiche Innovationsprojekte (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.10; empirischer Teil, 3.1.4). Die empirischen Erkenntnisse zeigen, dass eine solche Kulturveränderung auch Lösungen für den Fachkräftemangel eröffnet. Personalrekrutierungs- und Personalretentionsprobleme gehören zu den in der Empirie erwähnten grossen Herausforderungen Schweizer Einrichtungshäuser, wenn es gilt, deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.1 und 3.3.4).

Aus einer Megatrend-Betrachtung heraus begründet sich die Relevanz eines Kulturwandels durch Diversity & Inclusion als dritt- sowie durch New Work als neuntwichtigster Megatrend im Rahmen der letzten Erhebung 2022. Diversity & Inclusion wurde im Rahmen der ersten Erhebung 2020 noch gar nicht identifiziert (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.1). In der Empirie wurde New Work als drittwichtigster Megatrend beschrieben (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2). Zusammengefasst werden die kulturellen Megatrends unmittelbar nach der Digitalisierung und Nachhaltigkeit genannt. Ein Kulturwandel ist aber auch nötig für eine bedingungslose Kundenorientierung im Rahmen der Bewirtschaftung der Customer Journey (theoretischer Teil, Kap. 2.4.), die anschliessend in Kapitel 2.2 vertieft wird.

2.1.3.7 Sortiment

Der traditionelle Sortimentierungsvorgang erfolgt im vorwiegend lagerhaltenden unteren und mittleren Segment über das Category Management (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5). Einzelne Einkäufer schlagen für ihren Sortimentsbereich Neuheiten vor. Dies erfolgt oft in Abstimmung mit dem Styling, das Briefings erstellt, sowie dem Linienvorgesetzten, der die Eckpfeiler aufgrund betriebswirtschaftlicher KPIs vorgibt. Unter diesem Vorgehen leidet die Kundensicht, da so die Kundenbedürfnisse nicht entsprechend der Customer Journey erfasst werden (empirischer Teil, Kap. 3.1.3). Wie in Kap. 2.1.2.5 der Empirie dargelegt, ist in Bedürfnisräumen zu denken, also in Zimmern (Wohnzimmer, Bad etc.) oder Personen bzw. Nutzer (z. B. Kinder im Haushalt). Dieses Mindset hat grossen Einfluss auf die Aussenwahrnehmung, sei es im E-Commerce oder insbesondere in der Ladengestaltung. Das oberste Segment orientiert sich aufgrund der stärker inspirierenden Ladengestaltung und der eingehenderen Beratung in der Regel viel stärker an den Nutzerbedürfnissen. So sind in diesem Segment viel häufiger Wohn- und Essräume zu sehen als im lagerhaltenden Segment, wo oft nach Categories ausgestellt wird (Polstermöbel, Tische, Stühle, Textilien, Accessoires etc.). Kunden suchen aber nach

Lösungen ihrer Einrichtungsprobleme, was in bestehenden BM zu wenig berücksichtigt wird. Dieser Ansatz unterstützt auch die passende Entwicklung neuer Dienstleistungen, so etwa im Bereich der Visualisierungen oder Reparaturen (z. B. von bestehenden Möbeln).

2.1.3.8 Implementierung

Eine eingeschränkte Fehlerkultur, fehlendes Methodenwissen und eine mangelnde Risikobereitschaft behindern die Implementierung geeigneter Massnahmen im Rahmen von BMI (theoretischer Teil, Kap. 1.2.1; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). So reduzieren Testläufe und Experimente in kleinen Einheiten finanzielle Risiken, Reputationsrisiken (des Unternehmens und der Mitarbeiter) bleiben aber bestehen und müssen durch eine geeignete Kultur aufgefangen werden können. Grosse Unternehmen können auf Testmärkte setzen, wie dies IKEA mit dem Mietangebot in der Schweiz getan hat. Kleinere Unternehmen können auf einzelne Filialen oder Pop-up-Stores zurückgreifen. Die eigene, aber auch neu zu gestaltende E-Commerce-Plattformen können ebenfalls zu Testzwecken verwendet werden (empirischer Teil, Kap. 3.1.4). Ein wenig zu beobachtender Vorgang stellt der Einsatz von externen Ventures dar, wo Start-ups durch den Geldgeber initiiert werden. Dieses Vorgehen im Rahmen von Projekten der 2. S-Kurve bringt den Vorteil einer grösstmöglichen Freiheit aller unter «Wie» im Framework beschriebenen Elemente. Finanziell kann das Risiko auf das eingesetzte Kapital beschränkt werden. Für die Reputation und das Image haftet das zu gründende Unternehmen. Die Akquisition kleiner Unternehmen mit spezifischen innovativen Fähigkeiten kann für grössere Möbelhändler eine weitere Option darstellen, um Projekte der 2. S-Kurven schnell umzusetzen und zu testen (theoretischer Teil, Kap. 1.2.6.4 und 1.2.6.5). Ein Beispiel hierfür könnte die Akquisition eines der aufkeimenden, auf Onlineberatung spezialisierten Pure Onliners im Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz sein.

Ohne eine gut verankerte Fehler- und Pivotierungskultur machen Testläufe und Experimente jeglicher Art wenig Sinn (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). Frühzeitig erkennen zu können, wann und unter welchen Bedingungen Testläufe fehlgeschlagen sind, setzt eine Unternehmenskultur voraus, die Scheitern nicht verurteilt, sondern als Quelle neuer und wertvoller Erfahrungen sieht. Innerhalb bestehender Konzernstrukturen ist das oft schwierig. Extern durchgeführte Tests erlauben es, diese Kultur schneller zu implementieren und daraus Schlüsse für das «Mutterunternehmen» zu generieren.

Projekte mit einem hohen zu erwartenden (disruptiven) Innovationsgrad (z. B. Projekte der 2. S-Kurve) gehen auf wenig bis gar nicht definierte Projektziele zurück. «Leading the unknown», wie von Spkr-013 in Pos. 47 erwähnt, zeigt sich in der Führung von Projekten, die kein klar definiertes Ziel oder keinen vorgegebenen Zeitrahmen haben. Wäre der zu erwartende Outcome im Voraus bekannt, ginge die Innovation nicht weit genug, um daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das Unternehmen deutliche Wettbewerbsvorteile einzubringen vermag, die über bloße Effizienzgewinne hinausgehen.

2.1.4 Begründung der Handlungsempfehlungen zur Phase «Wo»

Wo genau Ergebnisse zu sehen und wie diese zu bewerten sind, beeinflusst den Ausgang der Transformation im Rahmen einer BMI. Disruptive Ideen werden in der Praxis kaum weiterverfolgt, da sie kurzfristig keinen Erfolg vorweisen können (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4). Damit wird offensichtlich, dass die Fristigkeit wie auch der Erwartungsgrad mit Blick auf Projekte der 2. S-Kurve nicht den herkömmlichen KPIs entsprechen. Neue KPIs begründen sich daher in der Theorie (Kap. 1.2.6.10) wie auch in der Empirie (Kap. 2.1.2.3.1). Zu berücksichtigen ist dabei, dass KPIs kanalübergreifend definiert werden müssen, da die Customer Journey im Kontext von Omnichannel keinen Unterschied zwischen Online- und Offlinebereich macht. Der stationäre Umsatz wird in der Regel durch online stattgefundene Inspiration ermöglicht. Wird der Umsatz nur dem stationären Geschäft zugewiesen, wird der Leistung des Onlinebereichs nicht Rechnung getragen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.1).

2.1.5 Zusammenfassung zum Framework zur Bewältigung der Flächenfalle

Die Lösung der Flächenfalle lässt sich nicht durch vereinzelte strategische oder operative Maßnahmen bewerkstelligen. Hierfür ist eine integrale Sichtweise nötig, die im Rahmen eines Frameworks in Anlehnung an Frankenberger et al. (2021) die verschiedenen relevanten Elemente und Disziplinen vereint. Eine wichtige Grundlage hierfür wird durch die Trennung inkrementelle und disruptive Ansätze (dualer Geschäftsansatz) gelegt. Die Effizienzsteigerungen der 1. S-Kurve sind wichtig, um die Projekte der 2. S-Kurve zu finanzieren, von denen die Gewinnung langfristiger Wettbewerbsvorteile erwartet wird. Ein breites Bewusstsein im Management in Bezug darauf, dass die eigene Marktposition den nötigen Wandel erfordert, ist die Ausgangslage des Wandels. Hierbei geht es nicht nur um Marktkenntnisse, sondern auch um die kritische Beurteilung des eigenen BM (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.1).

Nun gilt es, die eigene Strategie zu überprüfen und anzupassen, unterteilt nach den 2 S-Kurven, zwischen welchen Verbindungsglieder zu schaffen sind. Daraus lassen sich die Teilstrategien (Digitalisierung, Vertrieb etc.) ableiten (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.2). Der Strategie untergeordnet folgt das passende, innovierte Geschäftsmodell. Hierfür bietet die Theorie verschiedene etablierte Techniken, wie die kreative Imitation nach Gassmann et al. (2017) sowie die Ideation nach Teece (2018) oder Frankenberger et al. (2013).

Im Rahmen der Umsetzung gilt es die organisatorischen, technologische und prozessualen Veränderungen genauso zu berücksichtigen wie jene im personellen Bereich. Nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte eignen sich für disruptive Projekte, was auch nicht nötig ist. Wichtiger ist die klare Identifikation ihrer Fähigkeiten und, besonders im Falle der 1. S-Kurve, der Weiterentwicklung der entsprechenden Personen. Dies geht Hand in Hand mit einer kulturellen Veränderung, die zum einen handfeste Elemente wie New Work und agiles Arbeiten beinhaltet, aber zum anderen auch viele weiche Faktoren wie der Partizipation, unabhängig von den (flachen) Hierarchiestufen. Dies darf allerdings nicht zum Selbstzweck werden, wofür die Customer Journey als Instrument zur bedingungslosen Kundenorientierung eingesetzt wird. Dies erleichtert die Umsetzung neuer Verkaufskanalstrategien, wie Multi- oder Omnichannel. Die starke stationäre Ausrichtung vieler Unternehmen führt auch zu einer vielschichtigen kanalabhängigen Abhängigkeit, z. B. bei dem Bonussystem, den Kundendienstzuständigkeiten und v. a. der Sortimentierung, die es mit einer veränderten Kultur zu überwinden gilt. Die Implementierung des letztlich veränderten Geschäftsmodells gilt es vorab zu testen und – falls notwendig – zu pivotieren. Passen neue BM nicht mehr zur Strategie, so ist auch eine eigenständige Weiterführung denkbar (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.3).

Zur Erfolgsbeurteilung des Unternehmens und der einzelnen Projekte sind neue qualitative und quantitative KPIs notwendig, die sich nicht an der Organisationsform, sondern an den Kundenbedürfnissen orientieren. So kann beispielsweise der Deckungsbeitrag einer Kleinfiliale negativ sein – und trotzdem wird sie weitergeführt, da sie im Rahmen der Customer Journey wichtig ist und Umsatz an anderen Touchpoints, z. B. im Onlineshop, generiert (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.4).

2.2 Handlungsempfehlung zur Customer Journey

Die Handlungsempfehlungen zur Customer Journey werden getrennt von dem vorgängig vorgestellten Framework ausgeführt, da hier eine andere Sichtweise eingenommen wird, insofern der Kunde und dessen Verhalten im Rahmen der Anschaffung von Einrichtungsgegenständen stärker in den Mittelpunkt rücken. Damit ist die **bedingungslose Einnahme der Kundensicht** unter Bezugnahme auf die Customer Journey Kern dieser Handlungsempfehlung. Die im St. Galler Management-Modell von Rüegg-Stürm und Grand (2014) abgebildeten Geschäfts- und Unterstützungsprozesse (Abbildung 30) sollen sich dabei in Anlehnung an Aemmer et al. (2021) stärker an der Customer Journey orientieren. Die konsequente Auseinandersetzung mit der Customer Journey unter Einbezug der Erkenntnis, dass der ROPO-Effekt zu einem guten Teil veraltet und die Vorkaufphase heute wesentlich digitaler ist (theoretischer Teil, Kap. 3.1.5), führt zu der Konsequenz, dass es für ein Unternehmen unerlässlich ist, online Präsenz zu zeigen. Dass am Ende der Inspirationsphase ein Informationsdefizit oft zu einem Kanalwechsel führt (theoretischer Teil, Kap. 3.1.6), gibt der Empfehlung eines professionellen E-Commerce ein weiteres Fundament.

In Anbetracht der veränderten Customer Journey lautet die erste Handlungsempfehlung, die eigene Onlinepräsenz auszubauen. «Online or No Line» ist das geflügelte Wort. Ohne Onlinepräsenz ist die Gefahr sehr gross, von der interessierten Zielgruppe als nicht relevant eingestuft zu werden (empirischer Teil, Kap. 3.1.3). Konkret gilt es, einen adäquaten Internetauftritt zu pflegen, der auf mobilen Geräten gut funktioniert und präsent und aktiv auf Social Media aufzutreten. Onlineangebote (E-Commerce) orientieren sich nicht zuletzt an der Unternehmensgrösse, sie führen jedoch auch dann zu zusätzlichen Touchpoints in der Customer Journey, wenn der Onlineumsatz nicht so bedeutend ausfällt. Onlineshops geben Kunden eine Übersicht über das Sortiment, dessen Qualität, Verfügbarkeit und Preislage. Damit werden viele Anforderungen in den Phasen «Beachten» und «Überlegen» im Rahmen der Customer Journey abgedeckt (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2 und Kap. 1.2.3; Spkr-009, Pos. 20).

Die von Kunden präferierte freie Kanalwahl führt zu der Frage nach der zu wählenden Vertriebskanalstrategie. **Omnichannel** ist dabei für viele Unternehmen klar zu präferieren. Nur mit dieser Strategie lässt sich über alle Touchpoints hinweg eine Kundenführung und -bindung erreichen, welche die Abschlusschancen erhöhen (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.3, 2.3.1 und 2.4). Sie sollte auf Datenanalysen basieren, die neue Erkenntnisse zum Verhalten der

Interessenten und Kunden erlauben. Das führt zu Touchpoints mit besserer Qualität (theoretischer Teil, Kap. 2.1.1.6; Spkr-002, Pos. 44; Spkr-006, Pos. 31–33; Spkr-007, Pos. 22).

Traditionelle **Kundenbindungsmassnahmen** wie Loyalty-Programme lassen sich gut im Rahmen von Omnichannel umsetzen, beispielsweise mit personalisierten Dienstleistungs- und Produktangeboten. Die Strategie hat aber auch Einfluss auf die Filialgestaltung. Zum einen werden gut erreichbare Abholpunkte wichtig, zum anderen müssen nicht alle POS das Gesamtsortiment vorhalten, da durch die Verzahnung der Kanäle stets auch Onlineleistungen in den stationären Auftritt und umgekehrt hineingespielt werden (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1; Spkr-004, Pos. 23).

Ein konsequentes Omnichanneling bringt Veränderungen bei der Produktentwicklung mit sich. Materialien, Konstruktion und Design sind auf die Verpackung, die verschiedenen Zustell- und Liefervarianten sowie die Montage ausgerichtet. Damit lassen sich auch Nachhaltigkeitsaspekte durch bessere Containerauslastungen im Einkauf, CO₂-Emissionen auf der letzten Meile sowie Entsorgungs- bzw. Recycling-Aufwand aufseiten der Konsumenten reduzieren (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2).

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass Onlinepräsenz für Unternehmen im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unerlässlich ist. Zum einen informiert und inspiriert sich der Konsument sehr stark online, zum anderen bleibt die stationäre Kundenfrequenz aus, wenn ein Händler im Rahmen des oftmals stattfindenden Kanalwechsels, am Ende der Inspirationsphase, nicht Top-of-Mind ist. Eine gute Erreichbarkeit, sichergestellt durch ein angepasstes Filialnetz, ist anschliessend ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor. Durch Omnichanneling wird dem Kunden die Möglichkeit geboten, sich so zwischen den Kanälen zu bewegen, wie es ihm beliebt. Empirie sowie auch Theorie sehen darin die grössten vertriebskanalstrategischen Chancen, um aus der Flächenfalle zu finden.

2.3 Operative Handlungsempfehlungen

Die nachfolgend beschriebenen operativen Handlungsempfehlungen lassen sich übergeordneten Empfehlungen im Rahmen des Frameworks (Gestaltungsteil, Kap. 2.1) zuordnen. In Anhang 1.23 wird dies detailliert ersichtlich. Sie allein vermögen die Flächenfalle nicht zu lösen, können aber losgelöst von der BMI positive Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit haben.

2.3.1 Marktentwicklung

GfK «Home» Universum beitreten: Die derzeit einzige von Marktforschungsinstituten erstellte qualitative Marktforschung zum Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt bietet Zugang zu wichtigen Kennzahlen in Bezug auf die Marktentwicklung. Damit lässt sich die eigene Entwicklung besser eruieren. Durch Mitgliedschaften in Branchenorganisationen und Einkaufsgemeinschaften können informell weitere Marktdaten erhoben werden.

2.3.2 Angebotsgestaltung / Value Proposition

Marktanalyse, Theorie und Empirie liefern Erkenntnisse zur Verbesserung der Value Proposition von Schweizer Einrichtungshäusern und begründen die folgenden Handlungsempfehlungen. Aus der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit ergeben sich ebenfalls Empfehlungen zur Verbesserung des Leistungsversprechens, die in den darauffolgenden Kapiteln separat behandelt werden.

- Grossflächenanbieter im tiefen und mittleren Segment sollten sich vom **Sortimentsgestaltungs- und Beratungsvorgehen** der Design-Möbelhändler inspirieren lassen. Diese folgen dabei nicht der Category und entsprechend dem Produkt, sondern dem Kundennutzen, der sich in Gestaltungsbedürfnissen von Räumen manifestiert (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5 und 3.1.3.3).
- Die Design-Möbelhändler wiederum können sich vom fortgeschrittenen **Kanaldenken** (hin zu Omnichannel) der grossen Anbieter inspirieren lassen. Zu oft werden Inspiration und Beratung nur stationär und persönlich angeboten, während in tieferen Segmenten Chatbots, Stilfinder-Applikationen sowie AR zur Anwendung kommen. Beide Segmente sollten sich eingehend Gedanken machen, wie eine niederschwellige Einrichtungsberatung kostenlos und jederzeit verfügbar (automatisiert, KI-unterstützt) umgesetzt werden kann (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3).
- Das reine auftragsbezogene Ordern im oberen Segment sollte mit Bezug auf ein doch nach wie vor wichtiges **Einzelmöbelgeschäft** kritisch hinterfragt werden. Das eine tun und das andere nicht lassen hilft dabei, Kunden im Rahmen der Customer Journey zu gewinnen. Die konkreten Leistungen (Verfügbarkeit, Lieferkosten) müssen dabei den Marktgegebenheiten der unteren Segmente entsprechen, um für die Endkunden relevant zu sein (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3).

- **Long-Tail-Angebote** drängen sich für alle E-Commerce-Anbieter auf. Kritischer Faktor ist dabei das Produktdatenmanagement (Schnittstelle mit den Lieferanten) sowie die Logistik. Idealerweise werden Long-Tail-Produkte direkt vom Hersteller an den Endverbraucher versandt. Hierfür sind jedoch weitreichende Qualitätssicherungsmaßnahmen nötig, damit der Standard (Verpackung, Lieferzeit, Dokumentationen) herkömmlichen Lieferungen entspricht (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5).
- **Küchen in das Sortiment aufnehmen:** Wer von den grösseren Einrichtungshäusern in der Schweiz noch keine Küchen im Angebot hat, sollte dies unbedingt tun. Die Quadratmeterumsätze sind deutlich besser als in anderen Sortimentsteilen (Abbildung 81). Pfister hat jüngst diesen Schritt getan, und in Anbetracht des bestehenden Beratungs-Know-hows und der Montagedienstleistungen in den Unternehmungen (Kastenmöbel) ist die Umsetzung verhältnismässig einfach, auch wenn die POS-Gestaltung anzupassen ist (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1).

2.3.3 Digitalisierung

Die grundlegendste technische Massnahme im Rahmen der Digitalisierung bildet die Vereinheitlichung und Bereinigung von Produkt- und Kundendaten sowie deren Strukturierung anhand von stilistischen Argumenten. Die Produkt- und Kundendaten benötigen eine detailliertere Struktur in Form von Stilelementen, Materialien und Farben, damit der Einsatz von Algorithmen im Bereich der Value Proposition, aber auch die Auswertung (Big Data) sinnvolle Ergebnisse liefert (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2 und 2.3.1). Daraus abgeleitet empfehlen sich folgende Handlungsmassnahmen:

- Einführung von **Produktkonfiguratoren** (z. B. für Schränke, Sideboards, Sofas), die online und stationär verfügbar sind.
- **Mixed-Reality-Lösungen** (v. a. AR) zur Visualisierung von Produkten beim Kunden zu Hause wie auch im stationären Geschäft. Die Anbindung an den Onlineshop oder die direkte Terminvereinbarung mit einem Berater ist wichtig, damit der Kunde am Ende der Inspirationsphase nicht verloren geht (empirischer Teil, Kap. 3.1.3).
- Ein nicht per se digitales Thema sind fotorealistische Visualisierungen (**Renderings**), wie sie heute im gehobenen Handel oft angeboten werden. Die Produktion ist auf der einen Seite zwar teuer, der Nutzen auf der anderen Seite aber sehr hoch. Günstigere

Produktionspreise für bessere Qualität in oftmals kürzerer Zeit sind von Nearshoring-Lösungen zu erwarten. Die auf Briefings basierenden Gestaltungen sind regelbasiert und damit automatisierbar. Dieser Prozess lässt sich zudem in jenen der automatisierten Einrichtungsberatung einbinden (theoretischer Teil, Kap. 2.3.1.; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.1 und 3.1.2)

- Disruptiver (2. S-Kurve) sind KI-Lösungen für die vollständige **Automatisation der Einrichtungsberatung** (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.4) inkl. Visualisierungen (Renderings, Hologramme, 3D-Musterprints), digitale Kundenführung, **VR** und **3D-Printing** als Local-Sourcing Option mit hohem Individualisierungsgrad. Nebst höherer betrieblicher Effizienz gilt es, hierbei online wie stationär auch Kundenerlebnisse zu schaffen. In der Customer Journey lässt sich mit dieser Massnahme die Gefahr eines (unkontrollierten) Kanalwechsels am Ende der Inspirationsphase vermeiden. Entsprechend hat diese Empfehlung Gültigkeit für alle Segmente (empirischer Teil, Kap. 3.1.3).
- **E-Commerce** stellt grundsätzlich eine Veränderung der Verkaufskanäle und damit des Geschäftsmodells dar, entspricht also einer strategischen Massnahme als Teil des Frameworks («Wie»). Die im Rahmen der Ausführungen und der Diskussion um die Customer Journey geführte Debatte über die nötige Onlinepräsenz (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3) muss nicht zwingend auf das E-Commerce verweisen. Dieses lässt sich gerade für KMUs oft nicht konsequent und professionell umsetzen. Eine inspirative, informative und stets aktuelle **Website** ist hingegen für alle machbar. Das gilt auch für einen attraktiven **Social-Media**-Auftritt. Die Bedienung der Zielkundschaft auf Instagram und Facebook mit inspirativen kurzen Beiträgen ist in der Einrichtungsbranche aufgrund der vielfältig vorhandenen Inhalte nicht schwer. Es bedarf allerdings einer professionellen Herangehensweise, die nebst geplanten Beiträgen entlang einer passenden Storyline auch spontane Beiträge zu Messen und Herstellerbesuchen zulässt.

2.3.4 Automatisierte Einrichtungsberatung

In Anbetracht der gewonnenen Erkenntnisse zu den erfolgskritischen Touchpoints am Ende der Inspirationsphase empfiehlt es sich für die grösseren Marktteilnehmer, alle verfügbaren Beratungsdienstleistungen anzubieten. Dies umfasst stationäre Einrichtungsberatung und Onlineeinrichtungsberatung (inkl. Produktberatung), Heimberatung sowie automatisierte (digitale) Einrichtungsberatung.

Die im letzten Kapitel dargelegten notwendigen Datengrundlagen erlauben es, die grundsätzlich regelbasierte persönliche Einrichtungsberatung zu automatisieren, mit KI anzureichern und diese basierend auf der Auftragshistory anzutrainieren. Derzeit findet das auf dem Markt nur in spielerischer, sehr stark vereinfachter Form statt. Der Vorteil einer spielerischen Variante liegt im Akquise-Charakter und ist als Touchpoint in der Inspirationsphase nicht zu unterschätzen. Das nachfolgende Ablaufschema zeigt eine mögliche professionelle Umsetzung, wie sie zur direkten Auftragsgewinnung (Umsatzabschöpfung) erfolgen kann (empirischer Teil, Kap. 3.1.2 und 3.1.3.2):

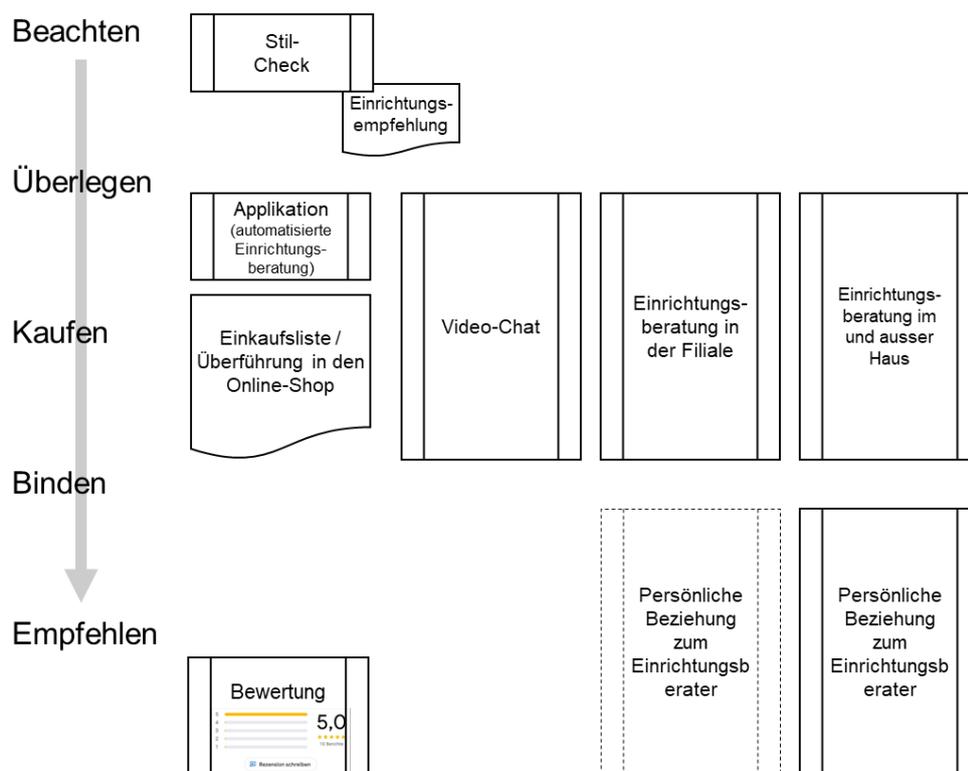


Abbildung 129: Beratungsangebote entlang der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)

Der für die automatisierte Einrichtungsberatung notwendige «Stil-Check», eine dieser spielerischen Onlineanwendungen mit dem Ziel, die Präferenzen des einzelnen Kunden zu erfassen, spielt dabei bereits in der «Betrachten-Phase» eine Rolle. Er ist damit ein Akquisitionstool und kann zu einem ersten Touchpoint führen. Voraussetzung für einen tiefen Stil-Check sind bereinigte Stamm- und Produktdaten und eine durchdachte Sortimentsstruktur mit hinterlegten Stil-Attributen. Sie erlaubt es der KI, einzelne Produkte miteinander zu kombinieren, die dann auch stilistisch zueinander passen.

Die automatisierte Einrichtungsberatung ist eine Innovation und kann, falls ausreichend Kundendaten zum Antrainieren vorhanden sind, um KI ergänzt und damit leistungsfähiger gestaltet werden, wie das folgende Schema zeigt:

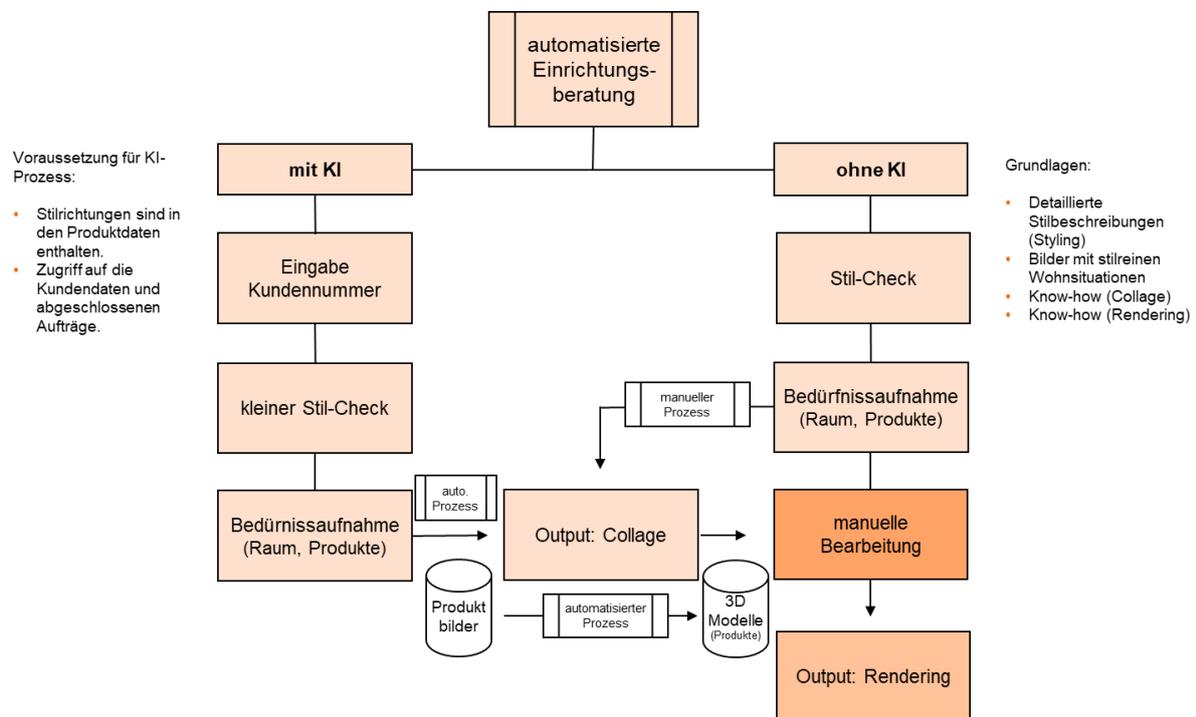


Abbildung 130: Automatisierte Einrichtungsberatung, mit und ohne KI (Quelle: eigene Darstellung)

Der Output besteht hier in einer Einkaufsliste inkl. Collage für den Kunden zur Realisierung seines Einrichtungsvorhabens und kann durch eine weitere Dienstleistung, die händische Erstellung einer fotorealistischen Darstellung (Rendering), angereichert werden.

2.3.5 Nachhaltigkeit

Der strategische Anker für alle Nachhaltigkeitsbemühungen sollte eine Nachhaltigkeitsstrategie sein (Gestaltungsteil, Kap. 2.1.2), aus der die gesetzlich vorgeschriebene **Berichterstattung** (ESG-Reporting) ebenso hervorgehen kann wie ein an die Öffentlichkeit gerichteter Bericht. Die Offenlegung der Strategie wie auch der Berichterstattung sind grundlegende operative Handlungsempfehlungen und zeigen mit Bezug auf Tabelle 10 Profilierungspotenzial im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt auf.

Als Standard bzw. als Basisqualität, die den grundlegenden Erwartungen vieler Konsumenten entspricht (Spkr-012, Pos. 53), darf mit Bezug auf Abbildung 42 die **Zertifizierung** auf spezifische Nachhaltigkeitsaspekte eines wichtigen Teils des Sortiments betrachtet werden.

Differenzierungspotenzial besteht hierbei jedoch keines mehr (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2; empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

«Next Level» in der Nachhaltigkeit über die dargelegten Profilierungsfelder in Abbildung 42 hinweg ist **Transparenz** in der Wertschöpfungskette: Wenn die Beschaffung nicht mehr (geheimer) Teil des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist, treten andere Leistungen stärker in den Vordergrund, etwa Design, Dienstleistungen, Verfügbarkeit, Inspiration etc. Es empfiehlt sich, die Transparenz nicht technisch umzusetzen, sondern in einer spielerischen, emotionalen, visualisierten Art zu kommunizieren. Damit bedient der Händler die Nachhaltigkeits-Lifestyle-Bedürfnisse seiner Kundschaft (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2).

Auf Sortimentsstufe ist aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse Folgendes zu empfehlen:

- a) **Swiss Made**-Produkte, die über eine hohe Glaubwürdigkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit verfügen, als Reaktion auf die Deglobalisierung (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5). Bei diesen Produkten kann insbesondere die festgestellte erhöhte Zahlungsbereitschaft erwartet werden (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.3).
- b) Green Design bzw. **Eco-Design** im Rahmen eigener Produktentwicklungen (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2), idealerweise in Verbindung mit einer (partiellen) vertikalen Integration (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5).
- c) Circular Economy in Form von **Cradle-to-Cradle**-Produkten (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2; empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

Circular Economy kann auch auf Business-Model-Ebene betrieben werden (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2), beispielsweise gemäss dem BMI-Ansatz von Frankenberger (Takacs et al. 2022). Dieser in der Forschung noch junge Ansatz wird an dieser Stelle nicht weiterverfolgt. Es empfiehlt sich, diesen Ansatz in einem weiterführenden Forschungsprojekt zur vorliegenden Thematik zu behandeln (Schlussteil, Kap. 3.2).

Green Logistic wird als Profilierungsargument im Markt kaum aufgenommen. Doch gerade für First Mover besteht hier ein gewisses Potenzial. Wer in seine eigene Fahrzeugflotte investiert (z. B. Elektro-LKWs), die Disposition mithilfe der neusten technologischen Hilfsmittel wie KI

(theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2) optimiert, durch weitreichende Onlineberatungs- und Visualisierungsdienstleistungen die Retourenquote reduziert und durch Flat-Pack Verpackung und Volumen verringert, kann glaubhaft mit Green Logistic werben (theoretischer Teil, Kap. 2.3.2; empirischer Teil, Kap. 3.1.2).

2.3.6 POS-Gestaltung und neue Filialaufgaben

Die grundlegendste Erkenntnis zum POS ist einerseits das Kundenbedürfnis nach Haptik, Komfort und Beratung am Ende der Inspirationsphase der Customer Journey (empirischer Teil, Kap. 3.1.3.2). Andererseits bedarf es **kleinerer Filialen an hochfrequentierten Lagen**, um die Kundennähe zu gewährleisten und gleichzeitig eine bessere Flächenproduktivität zu generieren (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.2; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2). Um dies vereinen zu können, empfiehlt es sich, die Sortimentskompetenz zu schärfen (und damit die Auswahl zu verringern) und das Sortiment nur noch in wenigen ausgewählten Grossfilialen, wenn überhaupt, anzubieten. Alle Filialen sollten heute mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar sein, auch die ganz grossen. Die Kleinfilialen benötigen zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse digitale Hilfsmittel (Konfiguratoren, Visualisierungen) wie auch eine grosse Anzahl von Materialhandmustern. Die Überprüfung des Komforts muss beispielsweise bei Polstermöbeln nicht über eine grosse Anzahl an Ausstellungsexemplaren sichergestellt werden. Vielmehr können Konfigurator-unterstützte Systeme auf wenigen Produkten eine Vielzahl verschiedener Komforts bieten (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3.2).

Stationäre Einrichtungshäuser dürfen jedoch nicht zu technischen Labors verkommen. Der **Customer Experience** (dem Kundenerlebnis) ist hohe Aufmerksamkeit zu schenken (theoretischer Teil, Kap. 2.4). Auch wenn die Inspiration zunehmend online stattfindet, hat das Einrichtungshaus nach wie vor eine wichtige Inspirationsaufgabe im Rahmen der Customer Journey. Die Empirie hat dabei aufgezeigt, dass die Ausrichtung am Einrichtungsbedürfnis dem Produktbedürfnis im stationären Bereich vorangeht, gerade da online die eigentlichen Produktdaten besser zu vermitteln sind und im Rahmen eines Omnichannel-Konzepts ineinanderfließen. Dies gibt dem POS Raum, um Erlebnisse zu schaffen (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5 und 3.1.3.3). Veranstaltungen am POS, inspirierende Ausstellungen oder Shop-the-Look, Konfiguratoren mit guten Visualisierungen oder gamifizierte Visualisierungsanwendungen und eine automatisierte, KI-unterstützte Stilberatung können konkrete Anwendungen im Rahmen der 1. S-Kurve sein.

Die im Kontext dieser Handlungsempfehlungen zu reduzierenden Grossfilialen werden infolge der ausgebauten Kundennähe durch Innenstadt-Kleinfilialen weiter von Kundenfrequenzrückgängen und rückläufigen Quadratmeterumsätzen betroffen sein. Die von Spkr-012 (Pos. 5) vorgebrachte Empfehlung, Grossfilialen auch als **Fulfillment Centers** zu betreiben, reduziert deren Gesamtkosten. Als Teil einer Omnichannel-Strategie wird im Weiteren verhindert, dass es Bestandsdiskrepanzen zwischen Onlinekanal und Filiale gibt, was häufig in Onlineshops sichtbar ist («online nicht lieferbar», «Bestand in Filiale XY» etc.). Daraus resultiert eine effizientere Lagerbewirtschaftung bei gleichzeitig höherer Verfügbarkeit unabhängig vom Kanal (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.5 und 3.1.2).

2.3.7 Zusammenfassung zu den operativen Handlungsempfehlungen

Die vorliegend vorgestellten operativen Handlungsempfehlungen zur Lösung der Flächenfalle entfalten nur im Verbund mit BMI bzw. dem Framework (Gestaltungsteil, Kap. 2.1) ihr volles Potenzial. Punktuell können aber losgelöst davon Effizienzgewinne (1. S-Kurve) erzielt werden. Die Value Proposition kann durch vorbehaltloses Benchmarking mit Marktteilnehmern aus anderen Segmenten verbessert werden, denn die Kundenbedürfnisse sind im Kern die gleichen. Omnichanneling für Designmöbelanbieter ist ein Beispiel hierzu, was ebenso für hochwertige Einrichtungsberatung im unteren Preissegment gilt. Für das Einzeilmöbelgeschäft bei Designmöbel bietet sich das Long-Tail-Angebot an, bei welchem C-Artikel nur online und idealerweise durch Direktversand des Herstellers verkauft werden (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5, Gestaltungsteil, Kap. 2.3.2). Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten, um Kunden Sicherheit im Kontext neuer Einrichtungslösungen zu verschaffen. AR sowie Produktkonfiguratoren sind «low hanging fruits», also einfache, schnell umsetzbare Lösungen. Um Renderings kostengünstig und damit breit einsetzbar verfügbar zu machen, wird eine Nearshoring-Lösung empfohlen, die sich durch eine Automatisierungslösung ausbauen lässt (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.3), bis hin zu einer vollständig automatisierten, KI getriebenen Einrichtungsberatung – im Sinne eines 2. S-Kurven Projekts (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.4). E-Commerce plus Social Media und damit zumindest Multichanneling müssen im Kontext der vorliegenden Arbeit als minimaler Entwicklungsstandard definiert werden, um innerhalb der Customer Journey ein Minimum an Touchpoints generieren zu können (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.3). Ein Minimum an Nachhaltigkeit in Form von Zertifizierungen (Abbildung 42) wird in Zukunft nötig sein, um als Anbieter noch relevant zu sein. Zur Differenzierung werden Swiss Made, Eco-

Design und Cradle-to-Cradle empfohlen. Der Kreislaufansatz kann auch auf Geschäftsmodell-ebene angewandt werden, wie von Takacs et al. (2022) beschrieben, was einen in der Forschung noch jungen, aber vielversprechenden Ansatz darstellt (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.5). Die Hinterfragung bestehender POS-Mixe unter Bezugnahme einer aktuellen Customer Journey empfiehlt sich aufgrund des Kundenbedürfnisses nach Haptik, Komfort und Beratung am Ende der Inspirationsphase. Nicht alle POS müssen dieselben Kundenbedürfnisse befriedigen. Kleine Filialen an hochfrequentierten Lagen können aufgrund ihrer Kundennähe als Abholstandort, als Beratungspunkt oder für Bemusterungen wichtige Dienste erweisen – ohne vorhandenes Vollsortiment –, während andernorts die Sortimentskompetenz wichtiger ist und Konsumenten auch bereit sind, hierfür weiter zu fahren. Die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln sollte aber auch dort gewährleistet sein (Gestaltungsteil, Kap. 2.3.6).

3 Zusammenfassung und Konklusion

Nachfolgend werden im Rahmen einer Zusammenfassung die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse des Gestaltungsteils dargelegt, inkl. ihres Mehrwerts und der Generalisierbarkeit im Rahmen des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts. Es werden die Hauptforschungsfragen sowie die entsprechende Zielstellung, die Lösung der Problemstellung sowie die Schliessung der Forschungslücke aufgezeigt.

3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Die geführten Experteninterviews haben gezeigt, dass vielen Händlern im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt die Gesamtmarktentwicklung nur ungenügend und/oder ungenau bekannt ist. Entsprechend sind sie sich ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit nur unzureichend bewusst. Da in der Schweiz keine relevanten neuen Geschäftsmodelle, abgesehen von Pure Online, grösseren Erfolg haben, bleibt der Konkurrenzdruck aus Business-Model-Sicht (vorerst) aus. Dies führt dazu, dass rückläufige Erträge mit Effizienzsteigerungsmassnahmen angegangen werden, was zu Marktkonsolidierungen führt. Die gewonnenen Economies-of-Scale-Effekte dienen hauptsächlich den grossen Marktteilnehmern (z. B. Lutz-Gruppe). Die Erkenntnis, dass ein dualer Ansatz (2 S-Kurven-Konzept) richtig und wichtig wäre, bleibt weitgehend aus. Die entsprechenden Konzepte sind grundsätzlich nicht neu und auch in der Lehre gut verbreitet. Bereits das St. Galler Management-Modell hat im Entwicklungsmodi die Idee einer organisatorischen Trennung von inkrementellen und disruptiven Innovationen aufgenommen. Trotzdem bestehen nach Frankenberger et al. (2020) methodische und kulturelle Defizite. Die in Kapitel 1 des Gestaltungsteils beschriebenen Empfehlungen für die weitere Forschung können helfen, die Markterkenntnislage zu verbessern und mit weiterem konkretem theoretischem Rüstzeug die Herausforderungen der Flächenfalle anzugehen.

Empirie und Theorie haben hervorgebracht, dass ein kultureller Wandel nötig ist, um die Herausforderungen der Flächenfalle zu lösen. Das vorgestellte Framework (Gestaltungsteil, Kap. 2.1) ist ein weitreichendes Instrument, um basierend auf der Erkenntnis einer notwendigen Transformation die vielfältigen Hürden zur Lösung der Flächenfalle zu meistern. Der duale Ansatz (2-S-Kurven-Konzept) bildet hierfür den Kern. Mit einem traditionellen Unternehmenskulturverständnis ist das aber nicht umzusetzen. Werden einhergehend mit einem Kulturwandel traditionell veranlagte Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten in Projekten der

1. S-Kurve und dynamische, nach Partizipation und Gestaltung suchende Teammitglieder im Rahmen der 2. S-Kurve eingesetzt, so erhöht sich die Mitarbeiterzufriedenheit und die Probleme in der Mitarbeiterrekrutierung und -haltung werden gelöst. Spkr-10 bekam nach einer solchen Umstrukturierung plötzlich Blindbewerbungen, was er zuvor kaum erlebt hatte. Sind jedoch disruptive Innovationen nicht in eine duale Organisation eingebettet, so besteht ein grosses Risiko, dass sich diese Mitarbeiter nicht richtig aufgehoben fühlen. Eine punktuelle Umsetzung des Frameworks bringt insbesondere ohne die nötigen organisatorischen und kulturellen Massnahmen entsprechend wenig.

Die im Gestaltungsteil erläuterten und begründeten operativen Massnahmen zielen in diesem Sinne isoliert umgesetzt v. a. auf Projekte der 1. S-Kurve. Von ihnen sind Wettbewerbsfähigkeitsverbesserungen zu erwarten, jedoch keine nachhaltigen. Wer hingegen die starken, wirklich relevanten Megatrends – Digitalisierung und Nachhaltigkeit – nicht angeht, wird in Anbetracht der hohen Bedeutung dieser Themen, die von Theorie und Empirie bestätigt wird, schnell an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Nebst dem inkrementellen und disruptiven Innovationspotenzial, gerade der Digitalisierung, bildet diese zusammen mit der Nachhaltigkeit vielfältige Möglichkeiten zur Profilierung.

Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse (z. B. gemäss dem St. Galler Management-Modell) an der Customer Journey führt zu einer starken Betonung der Kundenperspektive. Dabei lässt sich erkennen, welche Touchpoints für welches Einrichtungshaus wichtig sind und wo es sich zu investieren lohnt. Die wichtigsten Erkenntnisse aus der theoretischen und empirischen Analyse der Customer Journey sind, dass zum einen Omnichanneling die erfolgversprechendste Verkaufskanalstrategie ist und zum anderen nach einer zunehmend digitalen Inspirationsphase häufig ein Kanalwechsel stattfindet, der durch fehlende kaufrelevante Informationen (Haptik, Komfort, Beratung) bedingt ist. An dieser Stelle entscheidet sich der Konsument für wenige, oftmals stationäre Händler, die er besuchen will. Ein wichtiger Teil der Besucherfrequenz der stationären Einrichtungshäuser ist direkt von diesem Touchpoint abhängig. Wer online nicht präsent ist, hat an dieser Stelle schlechte Chancen auf einen gezielten Kundenbesuch. Dies gilt auch für die Händler, die mit ihren Standorten zu weit von den Kunden entfernt sind. Die Empfehlung, kleine Standorte an hochfrequentierten Innenstadtlagen zu betreiben, geht auf das Bedürfnis nach Beratung, Haptik und Komfort zurück, verweist allerdings auch auf das Erfordernis guter digitaler Tools. Die damit erhöhte Visibilität wird zu

einem besseren Top-of-Mind führen, was die gesamte Customer Journey positiv beeinflussen wird.

Die im Gestaltungsteil dargelegten und begründeten Handlungsempfehlungen zeigen Wege zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt auf. Mit ihnen erhalten die grösseren Einrichtungshäuser in der Schweiz solide Hinweise, wie sie dieses Problem bewältigen können. Hierfür wurde zunächst eine qualitative und quantitative Marktanalyse (Einleitungsteil) unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftsmodelle (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5) durchgeführt. Damit wurde Klarheit über die fortschreitende E-Kommerzialisierung (steigende Onlineanteile) geschaffen und die Notwendigkeit strategischer Veränderungen dargelegt. Die zusammen mit neuen Geschäftsmodellen als Treiber identifizierten relevanten Megatrends wurden theoretisch evaluiert und empirisch validiert (Einleitungsteil, Kap. 2.2; theoretischer Teil, Kap. 1.2.2; empirischer Teil, Kap. 2.3), die aktuelle Customer Journey wurde theoretisch aufgezeigt und empirisch überprüft (theoretischer Teil, Kap. 2.4; empirischer Teil, Kap. 3.1.3) sowie die BMI als methodischer Lösungsansatz erörtert (theoretischer Teil, Kap. 2.5). Damit wurden den Marktteilnehmern wie der Forschung die veränderten Kundenbedürfnisse bzw. das geänderte Kundenverhalten aufgezeigt und so die Notwendigkeit zur Veränderung des BM deutlich gemacht.

Im Rahmen der Handlungsempfehlung für die Forschung (Gestaltungsteil, Kap. 1.4 und 1.5) und die Praxis (Gestaltungsteil, Kap. 2.1) wurde BMI konkret empfohlen und anhand eines Frameworks dargelegt. Mit dessen Hilfe lässt sich der notwendige Veränderungsprozess in der Praxis einfacher umsetzen und für ihn argumentieren. Ergänzend folgten weiterführende Empfehlungen an die Forschung (Gestaltungsteil, Kap. 1.1, 1.2 und 1.3) zur Verbesserung der theoretischen Grundlagen sowie zu operativen Massnahmen (Gestaltungsteil, Kap. 2.3) für die Praxis im Rahmen der Flächenfalle, die punktuell im Rahmen von Effizienzsteigerungsmassnahmen auch isoliert einsetzbar sind.

Abgeleitet aus den Zielstellungen der vorliegenden Dissertation (Einleitungsteil, Kap. 4), ergibt sich zusammengefasst die nachfolgend dargelegte **Zielerreichung** und die entsprechende Lösung der Problemstellung.

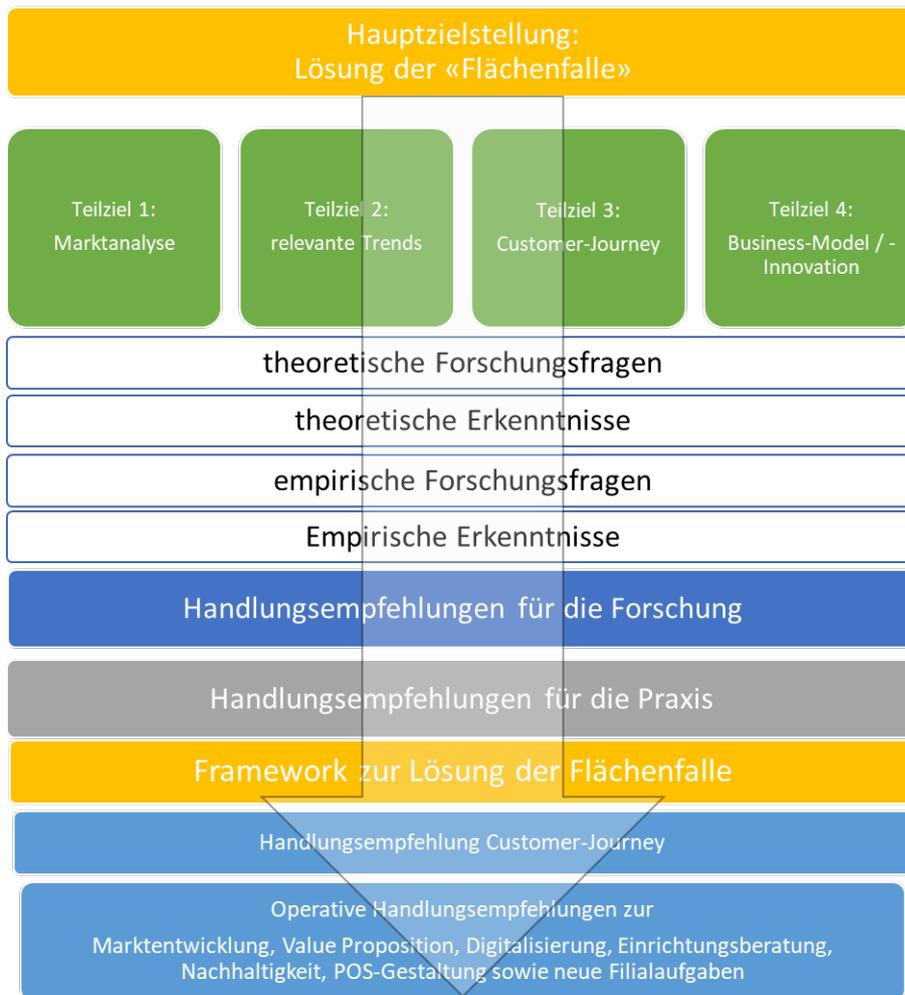


Abbildung 131: Darlegung der Erreichung der Haupt- und Teilzielstellungen (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Schliessung der Forschungslücken

3.2.1 Herleitung

Die in Kapitel 1.3.2 im theoretischen Teil formulierten und in Kapitel 1.3.1 hergeleiteten **Forschungslücken** für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt wurden wie nachfolgend beschrieben geschlossen. Das Vorgehen orientiert sich dabei an dem in dieser Dissertation mehrfach vorgestellten Framework, welches – ausgehend von der Problemstellung – über den Stand der Theorie zu den Forschungslücken führte. Daraus abgeleitet wurden die Forschungsziele für die Theorie und die Empirie formuliert, welche nachfolgend mit jeweiligen Konklusionen nochmals zusammengefasst werden. Ergänzt durch die Konklusion des Gestaltungsteils konnten sämtliche Forschungslücken geschlossen werden. Abbildung 132 zeigt dieses Vorgehen schematisch auf. Zur besseren Lesbarkeit ist die Abbildung im Anhang 1.24 nochmals aufgeführt.

Forschungslücke	Forschungsziel (Zielstellung)	Konkusion Theorie	Bezug Theorie
Eine allfällige Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ist unerforscht.	Hauptziel: Lösung der Flächenfalle	Die Flächenfalle besteht, Lösungen bietet die Theorie explizit aber keine.	Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.2 Theoretischer Teil, Kap. 2.3.1 und Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.1
Fehlende Marktanalyse des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts unter Einbezug qualitativer und quantitativer Aspekte. Besonders Daten kleinerer Anbieter (KMUs) sind nicht erfasst. Gleichzeitig verkleinert sich der GfK-Kosmos laufend.	Teilziel 1: Erstellen einer Marktanalyse (mit qualitativen Aspekten) des Schweizer Möbelhandels	Bestätigung der Flächenfalle, im rückläufigen Schweizer Markt. Keine neuen Geschäftsmodelle bieten Lösungen zur Bewältigung der Flächenfalle.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Einleitungsteil, Kap. 2.1.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.5
Die relevanten Megatrends für den Wohnungseinrichtungsmarkt sind nicht hergeleitet und deren Relevanz nicht ermittelt.	Teilziel 2: Aufzeigen der relevanten (Mega-) Trends für die Schweizer Möbelbranche	Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit sind die relevanten Megatrends für den Möbelmarkt.	Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 Theoretischer Teil, Kap. 2.3 & 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.3
Eine aktuelle, generische Customer Journey für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt liegt nicht vor.	Teilziel 3: Erstellen einer aktuellen, generischen Customer Journey für den Möbelhandel	Die Customer Journey ist v.a. in der Vorkaufphase digital geprägt. Am Ende der Inspirationsphase kommt es häufig zu einem Kanalwechsel aufgrund fehlender Informationen.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.5
Es fehlt an möglichen strategischen Auswegen aus der Flächenfalle, insbesondere im Bereich der Geschäftsmodell-Innovation .	Teilziel 4: Aufzeigen, wie bestehende Geschäftsmodelle im Schweizer Möbelhandel verändert oder innoviert werden können	Eine Kombination aus Bigers und Reinholds sowie Frankenberger et al.'s Geschäftsmodell-Theorie geht als geeigneter BMI-Ansatz für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt hervor.	Theoretischer Teil, Kap. 2.4 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap.1.2.6.10 Theoretischer Teil, Kap. 2.5 Theoretischer Teil, Kap. 3.1.8



Konklusion Empirie	Bezug Empirie	Konklusion Gestaltungsteil	Schliessung Forschungslücken
Omnichanneling wird als Lösung zur Bewältigung der Flächenfalle angesehen. Das Filialnetz und das Angebot am POS sind zu überarbeiten.	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.1 Empirischer Teil, Kap. 3.1.1 Empirischer Teil, Kap. 3.1.3 Empirischer Teil, Kap. 3.1.5 Empirischer Teil, Kap. 3.3.5	BMI, gepaart mit einem dualen Ansatz (2 S-Kurven Konzept) bieten Potenzial um Unternehmen aus der Flächenfalle zu führen. (Gestaltungsteil, Kap. 3.1)	Die Existenz der Flächenfalle konnte theoretisch hergeleitet und empirisch bestätigt werden. Verschiedene Handlungsempfehlungen wurden dargelegt.
Omnichanneling wird im unteren/mittleren Segment, Multichanneling im oberen Segment als erfolgsversprechendes BM betrachtet.	Empirischer Teil, Kap. 3.1.1 Empirischer Teil, Kap. 3.1.3 Empirischer Teil, Kap. 3.3.1	Omnichanneling umsetzen und dabei die Elemente des Online-Teils ausbauen um mehr Frequenz in den stationären POS zu generieren.	Anhand der quantitativ und qualitativ ausgelegten Marktstudie konnte ein bislang nicht vorhandenes Bild des Markts aufgezeigt werden. Omnichanneling zeigte sich dabei als erfolgsversprechendes BM.
Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit sind seitens der Empirie die relevanten Megatrends.	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2 Empirischer Teil, 2.2.4 Empirischer Teil, 3.1.2 Empirischer Teil, Kap. 3.3.2	U.a. E-Commerce und virtuelle Visualisierungen sowie Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal nutzen.	Die Trendanalyse brachte in der Theorie die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit als relevante Megatrends hervor, die im Rahmen der Empirie bestätigt wurden.
Die Digitalisierung und New Work beeinflussen das Kaufverhalten. Die Vorkaufphase ist sehr digital geprägt, online Touchpoints sehr relevant.	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2.2 Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3 Empirischer Teil, Kap. 3.1.3 Empirischer Teil, Kap. 3.1.3.2 Empirischer Teil, Kap. 3.3.3	Die Customer Journey soll als Führungsinstrument besseren Ausrichtung auf den Kunden und damit effektiveren Touchpoints verwendet werden.	Anhand der einschlägigen Literatur, Erkenntnisse aus der empirischen Vorstudie zu After-Sales sowie den Erkenntnissen der Hauptstudie, konnte eine generische Customer Journey erstellt werden.
BMI wird in der Praxis nicht betrieben. Vielmehr sind es Effizienzsteigerungen die angestrebt werden. Dritte werden nur selten in den Innovationsprozess involviert.	Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.2 Empirischer Teil, Kap. 2.1.2.4.3 Empirischer Teil, Kap. 2.2.8 Empirischer Teil, Kap. 3.1.4 Empirischer Teil, Kap. 3.1.5 Empirischer Teil, Kap. 3.3.4	BMI Modell inkl. dualer Ansatz mittels entwickeltem Framework umsetzen.	Anhand der im Gestaltungsteil aufgezeigten Handlungsempfehlungen konnten Auswege aus der Flächenfalle aufgezeigt werden, die v.a. auf BMI sowie den dualen Ansatz zurück gehen.

Abbildung 132: Herleitung der Schliessung der Forschungslücke inkl. Bezug zu Theorie und Empirie (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.2 Schliessung der Forschungslücke 1

In Bezug auf den theoretischen Teil – Kap. 1.3.2 – fehlt eine aktuelle Marktanalyse über den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unter Einbezug quantitativer sowie auch qualitativer Aspekte.

Der Einleitungsteil – Kapitel 2.1 – diente als Marktanalyse. Darin wurde nach der Definition der verschiedenen (Teil-)Märkte die Entwicklung der Wohnungseinrichtungs- bzw. Möbelmärkte von einer internationalen auf eine europäische bis auf eine Schweizer Betrachtungsweise heruntergebrochen (Einleitungsteil, Kap. 2.1.1, 2.1.2 und 2.1.3). Dabei wurden die quantitativen Verkaufskanalentwicklungen aufgezeigt, welche zusammen mit der quantitativen Verkaufsflächenentwicklung der Schweiz die Basis für die Erklärung des Phänomens der Flächenfalle darstellen (Einleitungsteil, Kap. 2.1.4). Auf qualitativer Ebene wurden die verschiedenen Geschäftsmodelle aufgezeigt und im Detail erläutert (Einleitungsteil, Kap. 2.1.5) sowie zusammengefasst dargestellt (Tabelle 3). Der Schweizer Markt unterscheidet sich durch verschiedene Eigenheiten, beispielsweise den Einkaufstourismus, von anderen europäischen Märkten, was in Kapitel 2.1.7 des Einleitungsteils qualitativ und teilweise quantitativ dargelegt wurde.

Anhand dieser qualitativen und quantitativen Marktanalyse, die in dieser Art fehlte, konnte die Forschungslücke 1 geschlossen werden.

3.2.3 Schliessung der Forschungslücke 2

«Eine Megatrend-Relevanzanalyse für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, basierend auf einschlägigen Publikationen, fehlt» – so lautet die Forschungslücke 2 in Kapitel 1.3.2 des theoretischen Teils.

Basis zu deren Schliessung bilden die zwei durchgeführten Relevanzanalysen, zum einen nach von Ballmoos (2021d, S. 18–19), zum anderen so, wie in Kap. 1.2.2 (theoretischer Teil) dargelegt. Damit konnten nicht nur die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit als die für den Möbelhandel relevantesten Megatrends identifiziert werden, sondern es konnte auch deren Verstärkung über die Zeitdauer von 2020 bis 2022 belegt werden. Die gewonnenen empirischen Erkenntnisse bestätigten dies; Differenzen zwischen Theorie und Empirie waren in Bezug auf den drittstärksten Megatrend auszumachen. Während die Theorie «Diversity & Inclusion» hierfür ausmachte, äusserten sich viele Experten zu «New Work» und deren Auswirkungen auf den Möbelmarkt. In der Relevanzanalyse lag «Diversity & Inclusion» jedoch deutlich hinter den zwei führenden Trends zurück (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2.4; empirischer Teil, Kap. 2.1.2.2).

Durch die erhobene Relevanzanalyse im Vergleich zur Studie von 2020 sowie durch die darauffolgenden Ausführungen und Erläuterungen konnte die vorliegende Forschungslücke 2 geschlossen werden.

3.2.4 Schliessung der Forschungslücke 3

Im Rahmen von Forschungslücke 3 wird festgestellt, dass es keine aktuelle, generische Darstellung der gesamten Customer Journey für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt gibt, der von den aktuellen Megatrends ausgeht (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2).

Die durchgeführte Relevanzanalyse (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2) bildete die Ausgangslage für die in den theoretischen Ausführungen diskutierten Veränderungen innerhalb der Customer Journey (theoretischer Teil, Kap. 2.4). Die identifizierten Touchpoints (Abbildung 45) stimmten nicht in allen Einzelheiten mit jenen der Empirie (empirischer Teil, Kap. 2.1.2.3) überein, was weder zu erwarten noch nötig war, um eine aktuelle generische Darstellung wie in Abbildung 84 und Abbildung 106 zu erstellen. Vielmehr gilt es, auf die Veränderungen innerhalb der Phasen einzugehen, wie den häufigen Kanalwechsel am Ende der Inspirationsphase, die das aktuelle Kundenverhalten und deren Einfluss auf nachfolgende Phasen aufzeigen.

Mit der Darstellung einer aktuellen generischen Customer Journey (Abbildung 84, Abbildung 106), die theoretisch sowie auch empirisch hergeleitet wurde, konnte die Forschungslücke 3 geschlossen werden.

3.2.5 Schliessung der Forschungslücke 4

Gemäss der Forschungslücke 4 sind Existenz und Folgen einer möglichen Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt unerforscht. Zudem fehlen mögliche strategische Auswege aus der Flächenfalle (theoretischer Teil, Kap. 1.2.2).

Innerhalb der Marktanalyse (Einleitungsteil, Kap. 2.1) konnte, basierend auf der Markt- und Verkaufskanalentwicklung in der Schweiz sowie der Flächenentwicklung (Einleitungsteil, Kap. 2.1.4), die Flächenfalle theoretisch bestätigt werden. Ihre Existenz wurde durch die Empirie bestätigt (empirischer Teil, Kap. 3.3.4); und im Rahmen der Interviews wurden deren Folgen diskutiert (empirischer Teil, Kap. 3.1.5). Im Rahmen der Handlungsempfehlungen im

Gestaltungsteil konnten Massnahmen für die Forschung (Gestaltungsteil, Kap. 1) sowie auch für die Praxis (Gestaltungsteil, Kap. 2) aufgezeigt werden, die geeignet sind, um die Flächenfalle zu lösen. Auf strategischer Ebene wurde konkret ein Framework zur Lösung der Flächenfalle vorgestellt (Gestaltungsteil, Kap. 2.1), welches basierend auf Theorie und Empirie geeignet ist, um Unternehmen aus der Flächenfalle zu führen. Ergänzt wurde das Framework durch konkrete operative Handlungsempfehlungen (Gestaltungsteil, Kap. 2.3).

Durch die Bestätigung und Diskussion der Flächenfalle sowie durch die konkreten Handlungsempfehlungen konnte die Forschungslücke 4 geschlossen werden.

3.3 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung

3.3.1 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung zur Forschung

Fragestellung: «Welcher qualitativen und quantitativen Forschungsanstrengungen bedarf es, um die Problematik der Flächenfalle weiterführend zu beleuchten und verbesserte Grundlagen für die Problemlösung zu schaffen?»

In Kapitel 1 des Gestaltungsteils wurden unterteilt nach Marktanalyse, Trends, Customer Journey und BM/BMI ausführlich die nötigen **Forschungsanstrengungen** dargelegt, die erforderlich sind, um die Problematik der Flächenfalle weiterführend beleuchten zu können. Es braucht zusammengefasst:

1. eine Verbesserung der quantitativen und qualitativen Datengrundlage zum Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt. Quantitativ bearbeitet lediglich das Marktforschungsinstitut GfK den Markt, und dies mit zunehmend dünner Datenbasis. Qualitativ bestehen nur vereinzelte Forschungsbeiträge, die den Markt im Rahmen ihrer Einleitungen behandeln;
2. weitere marktspezifische Vertiefungen zu den relevanten Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit, wobei nach den 2 S-Kurven zu differenzieren ist;
3. innerhalb der Customer Journey weitere Forschung einerseits zum Kundenverhalten an den Touchpoints am Ende der Inspirationsphase, andererseits zu den möglichen betrieblichen Optionen stationärer POS in der Nachkaufphase.

4. Forschungsbeiträge, welche die notwendigen betrieblichen Voraussetzungen für BMI untersuchen – mit dem Ziel, eine bessere strategische Innovationsförderung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt herbeizuführen.

Anhand eines für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt exemplarischen Geschäftsmodells wurde die marktspezifische theoretische Grundlage verbessert.

3.3.2 Beantwortung der gestaltungsgeliteten Fragestellungen zur Praxis

Im Rahmen der praxisbezogenen Handlungs- und Lösungsempfehlungen (Gestaltungsteil, Kap. 2) wurden die nachfolgenden Fragestellungen eingehend behandelt und lassen sich zusammengefasst wie folgt beantworten:

1. «Mit welchem strategischen Vorgehen können Schweizer Händler die Herausforderungen der Flächenfalle bewältigen?»

Durch ein nach «Warum», «Was», «Wie» und «Wo» strukturiertes Framework wurde eine strategische Vorgehensweise präzise vorgeschlagen und anschliessend ausführlich, Punkt für Punkt, begründet. Die Handlungsempfehlungen zur Customer Journey wurden separat formuliert und begründet.

2. «Welche operativen Massnahmen können einen Beitrag zur Lösung der Flächenfalle leisten?»

Zu ausgewählten strategischen Elementen des Frameworks wurden operative Massnahmen vorgestellt, die in der Folge konkrete Beiträge zur Lösung der Flächenfalle leisten. Für sich gestellt vermögen die operativen Empfehlungen für die Praxis die Flächenfalle nicht zu lösen. Sie können jedoch zu punktuellen Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Verbunden mit den strategischen Massnahmen im Rahmen des Frameworks, erhält die Praxis taugliche Instrumente zur Lösung der Flächenfalle.

V SCHLUSSTEIL

1 Zusammenfassung und Fazit

In diesem Kapitel werden nach einer Zusammenfassung die theorie- und empiriegeleiteten Zielsetzungen dieses Dissertationsvorhabens beurteilt. Auf die wesentlichen Erkenntnisse wird in Kapitel 2 des Schlussteils eingegangen.

Dem in Kapitel 5 des Einleitungsteils folgenden Aufbau dieser Arbeit entsprechend wurde das Thema der vorliegenden Dissertation in fünf formalen Bereichen behandelt.

Der **Einleitungsteil** war durch die Entwicklung der Problemstellung sowie die Marktanalyse des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts geprägt. Kein wesentlicher Marktteilnehmer kann deutliche Wachstumswerte im sich seitwärts entwickelnden Markt vorweisen. Der Schweizer Markt entwickelt sich im Vergleich mit dem europäischen Ausland unterdurchschnittlich. Eine seiner Eigenheiten ist das Phänomen des Einkaufstourismus, das sich v. a. aus der hohen Kaufkraft infolge des Wechselkurses (CHF – EUR) ergibt. Stationär sind rückläufige Besucherfrequenzen zu verzeichnen, was zu immer tieferen Quadratmeterumsätzen führt. Trotzdem lassen sich wachsende Verkaufsflächen feststellen. Gleichzeitig entwickeln sich die Onlineumsätze sehr positiv, jedoch auf deutlich tieferem Niveau als bei dem nach wie vor dominanten stationären Geschäft. Dieses Phänomen wurde als «Flächenfalle» bezeichnet. Feststellen liess sich, ausgehend von der Lutz-Gruppe, eine starke Marktkonsolidierung als Folge der schwachen Wettbewerbsfähigkeit einzelner Händler. Neue, wesentliche Geschäftsmodelle oder gar disruptive Ansätze konnten mit Ausnahme der Pure Player auf dem Schweizer Markt nicht eruiert werden. Getrieben wird die Entwicklung des Schweizer Marktes durch das makroökonomische Umfeld, die relevanten Megatrends, potenzielle neue Business Model sowie ein daraus folgendes verändertes Kundenverhalten im Rahmen der Customer Journey.

Im **Theorierteil** wurde der Stand der Forschung zu den relevanten Trends, zur Customer Journey und zum Business Modell bzw. zur Business Model Innovation dargelegt. Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit konnten auf der Basis von zwei vergleichbaren Relevanzanalysen als die deutlich relevantesten Megatrends für den Wohnungseinrichtungsmarkt identifiziert werden. Für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt liess sich eine theoriegeleitete

Customer Journey eruieren, die unter konkreter Berücksichtigung der Verkaufskanäle aufzeigt, wie Kunden sich im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses sowie danach verhalten. Sie unterteilt sich in fünf Phasen: Beachten und Überlegen (zusammengefasst: Inspiration), Kaufen, Binden und Empfehlen. Nach erfolgter Darlegung der verschiedenen Business-Model-Ansätze sowie einer Auswahl relevanter BMI-Frameworks wurde BMI als geeignetes Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert. BMI ist als Methode im Möbelhandel allerdings nicht weit verbreitet, was der Literatur zufolge auf methodische, organisatorische und kulturelle Defizite sowie ungenügende Marktkenntnisse zurückzuführen ist.

Im **empirischen Teil** dieser Arbeit wurden mittels teilstrukturierter Experteninterviews die empirischen Forschungsfragen erörtert und in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Vorgängig wurden das entsprechende Forschungsdesign, die Erhebungs- sowie die Analyse- und Auswertungsmethodik eingehend vorgestellt und begründet. Zwölf Experten (plus zwei als Pre-Tests sowie im Rahmen einer Vorstudie) wurden zu den Aspekten des Marktes, der Megatrends, der Customer Journey, der Geschäftsmodelle und ihrer Innovation sowie der Bewältigung der Flächenfalle befragt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden anschliessend diskutiert und interpretiert und es wurden unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Theorie entsprechende Schlüsse gezogen. Im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen konnte zusammengefasst festgestellt werden, dass Omnichanneling als die zukunftsweisende Verkaufskanalstrategie betrachtet wird. Zudem kommt es zu einer weiteren Entflechtung zwischen dem Einzeilmöbelgeschäft und den beratungsgetriebenen Gesamtlösungen. Die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit wurden als die relevanten Megatrends im Rahmen der Empirie bestätigt. Gerade die Digitalisierung beeinflusst dabei die Customer Journey massgebend. Der stationäre Handel ist von der Digitalisierung stark betroffen, da er seine Rolle als Informations- und Inspirationsphase zu einem grossen Teil verloren hat. Haptik, Komfort und Beratung wollen Kunden jedoch nach wie vor stationär erleben. Die Innovationstätigkeit der Händler im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt beschränkt sich bis auf ein paar Ausnahmen auf das Ziel der Effizienzsteigerung. Das beinhaltet kleinere stationäre Formate, Economy-of-Scale-Effekte (v. a. im Einkauf) sowie Veränderungen der operativen Prozesse (z. B. Filialen dienen als Fulfillment Centers). Für das Verfolgen disruptiver Ansätze besteht kaum Raum. Die Unternehmen entwickeln denn auch die Geschäftsmodellveränderungen vorwiegend intern, ohne Dritte beizuziehen. Die grössten Herausforderungen für den Handel stellen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der

Fachkräftemangel sowie die technologische Entwicklung dar. BMI konnte nicht als in der Praxis angewandte Methodik zur Bewältigung dieser Herausforderungen ausgemacht werden.

Im **Gestaltungsteil** wurden Handlungsempfehlungen für die Forschung sowie für die Praxis getrennt aufgezeigt. Der Forschung wird insgesamt empfohlen, bessere theoretische Grundlagen zu schaffen, und zwar sowohl mit Blick auf die qualitative und quantitative Marktentwicklung als auch in Bezug auf die Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Möbelhandel. Auch sollte innerhalb der Customer Journey der Übergang zwischen Inspirations- und Kaufphase durch Primärdaten besser erhoben und die Nachkaufphase im Kontext des Fulfillments besser untersucht werden. Anhand eines exemplarischen Business Models für den Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt konnte ein wichtiger Beitrag zur spezifischen Forschung geleistet werden. Die anschliessenden Empfehlungen inkl. ihrer Begründungen für die Praxis gehen im Kern von einem Framework zur Bewältigung der Flächenfalle auf einer strategischen Ebene aus. In fünf Schritten erhalten Händler praxisnahe und umsetzbare Empfehlungen an die Hand. Diese werden durch operative Empfehlungen ergänzt, die in der konkreten Umsetzung des Frameworks unterstützen. Kern dieser Handlungsempfehlungen bildet der duale Geschäftsansatz (2 S-Kurven). Die Empfehlungen zur Customer Journey wurden separat dargelegt und begründet, da sie einer vom Framework abweichenden Betrachtungsweise entsprechen. Die Omnichannel-Verkaufskanalstrategie unter umfassender Einnahme der Kundensicht steht dabei im Zentrum.

Im **Schlussteil** werden nun die Erkenntnisse zusammengefasst, um danach den Mehrwert der Arbeit im Hinblick auf die Schliessung der Forschungslücken und die Beantwortung der Forschungsfragen deutlich zu machen.

2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit aufgeführt und anschliessend die Zielerreichung sowie der daraus gewonnene Mehrwert dieser Dissertation aufgezeigt.

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse

Empirie sowie Theorie bestätigen die Existenz der Flächenfalle. Aufgrund der verhaltenen Konjunkturaussichten sowie weiterer, wenn auch nicht mehr gleich schnell ansteigender Onlineanteile wird sich die Flächenfalle in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Um die Umsätze halten zu können, sind die Händler gezwungen, immer aufwendiger zu arbeiten (Beratung, Visualisierungen, Service etc.), was auf die Ertragskraft v. a. von KMUs drückt. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Kunden an den Handel, was die Wettbewerbsfähigkeit der kleineren Marktteilnehmer negativ beeinflusst und grösseren Unternehmen aufgrund der Economy-of-Scale-Effekte Vorteile verschafft. Das Einzeilmöbelgeschäft hat sich über alle Segmente hinweg stark in den Onlinekanal verschoben. Dort informieren sich die interessierten Kunden nicht nur über die Produkte, sie lassen sich auch zunehmend inspirieren. Das führt zu rückläufigen Besucherfrequenzen. Wer online nicht präsent ist, bekommt dies stärker zu spüren. Den Nutzen von stationären Einrichtungshäusern sehen die Konsumenten insbesondere in der persönlichen Produkt- und v. a. Einrichtungsberatung, dem Testen des Komforts und dem Erleben der Haptik von Einrichtungsprodukten.

Um aus dem Teufelskreis aus sich seitwärts bewegenden Umsätzen und immer steigenden Aufwendungen und Erwartungen zu deren Erreichung auszubrechen, sieht die Theorie Business Model Innovation vor. Hierfür müssen in der Praxis die methodischen Kenntnisse verbessert werden. Der Digitalisierung kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu. Die Empirie hingegen begegnet dem Problem vorwiegend mit Effizienzsteigerungsmassnahmen, was einer Geschäftsmodellanpassung, jedoch keiner Geschäftsmodellinnovation gleichkommt. Innovation ist nötig, führt doch die kontinuierliche Effizienzsteigerung in einem Markt lediglich zu einem «Zero-Profit Market». Das 2-S-Kurven-Modell (dualer Geschäftsansatz) bildet die Basis für BMI unter Beibehaltung der Ertragskraft im angestammten Geschäftsbereich. Dieser soll weiterhin auf Effizienz getrimmt werden, um damit die disruptiven Innovationen finanzieren zu können, die wiederum langfristig die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen

sollen. Dieser Ansatz hat positive Auswirkungen im Hinblick auf das Problem des Fachkräftemangels: Der damit einhergehende Kulturwandel spricht ein neues Segment von Mitarbeitern an, die im Rahmen der bisherigen Geschäftsführung keine sinnvolle Beschäftigung für sich gesehen haben. Im Rahmen eines Frameworks zur Lösung der Flächenfalle inkl. operativer Umsetzungsvorschläge werden die weiteren wichtigen Elemente von BMI im Umfeld des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts behandelt. Es sind dies namentlich die Organisation, die Technologie (inkl. Digitalisierung), die Prozesse, die Führungskräfte und Mitarbeiter, die Verkaufskanäle, die bereits angesprochene Kultur, das Sortiment (inkl. Nachhaltigkeit) sowie die Implementierungselemente.

Ergebnisse können in Anbetracht einer Omnichannel-Verkaufsstrategie sowie der sich gegenseitig beeinflussenden Elemente im Rahmen von BMI nicht mehr mit angestammten KPIs gemessen werden. Einer traditionellen Sichtweise folgend müsste beispielsweise ein kleiner POS in einer Innenstadtlage geschlossen werden, wenn er sich – isoliert betrachtet – nicht mehr rentiert. Berücksichtigt man jedoch die Aufgaben, die ein solcher POS im Rahmen der vorliegend ausgearbeiteten Customer Journey erfüllt, so zeigt sich sein Beitrag zu den gestiegenen Onlineumsätzen, da er das Bedürfnis der Kundschaft nach Beratung, Haptik und Testen des Komforts stillt, auch wenn der Abschluss selbst online erfolgt. Zudem wird die bestellte Ware allenfalls vor Ort abgeholt.

Die kundenzentrierte Betrachtung der Customer Journey und der aktiven Bearbeitung der Touchpoints ist eine weitere wesentliche Erkenntnis der vorliegenden Arbeit. Wer innerhalb der Inspirationsphase keine Touchpoints mit dem Kunden generieren kann, wird es im Rahmen des häufigen Kanalwechsels am Ende dieser Phase schwer haben, als stationäres Einrichtungshaus berücksichtigt zu werden. Geeignete E-Commerce-Plattformen erhöhen die Chancen. Für KMUs können auch professionelle Social-Media- und Website-Auftritte die Ausgangslage verbessern.

2.2 Zielerreichung der Dissertation

2.2.1 Erreichen der theoriegeleiteten Zielsetzung

Die theoriegeleitete Zielerreichung aus Kapitel 4.1.2 des Einleitungsteils – die Lösung der Flächenfalle unter Einbezug der Teilziele Marktanalyse, Trendstudie, Customer Journey und

BM/BMI – konnte in Kapitel 3.1 des theoretischen Teils erreicht werden. Dies wurde in Abbildung 89 als theoretisches Modell visualisiert, an das die empirischen Untersuchungen angeschlossen.

Grundsätzlich lässt sich aus der Theorie keine konkrete Lösung für die Bewältigung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ableiten. Der BMI wird allerdings ein ausreichender Wirkungsgrad bei der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit attestiert, insbesondere im Kontext der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit (v. a. Circular Economy). Dem dualen Ansatz des 2-S-Kurven-Konzepts kommt in diesem Zusammenhang eine grosse Bedeutung zu.

2.2.2 Erreichen der empiriegeleiteten Zielsetzung

Die empiriegeleitete Zielerreichung korrespondiert mit der theoriegeleiteten und basiert auf deren Erkenntnissen (Einleitungsteil, Kap. 4.1.3). Diese konnte in Kapitel 3.3.5 des empirischen Teils erreicht werden.

Die Empirie sieht in der Omnichannel-Vertriebsstrategie das Zukunftsmodell zur Lösung der Herausforderungen der Flächenfalle. Dabei wird der «digitalen Fitness» in allen Phasen der Customer Journey eine hohe Bedeutung zugesprochen. Kleinere stationäre POS an hochfrequentierten Lagen sollen unterstützt durch digitale Tools die Flächenproduktivität in Zukunft verbessern und damit wesentlicher Teil der Lösung der Flächenfalle werden.

2.2.3 Erreichen der gestaltungsgeliteten Zielsetzung

Die gestaltungsgelitete Zielerreichung – die Aufzeichnung eines für Praktiker umsetzbaren Lösungswegs hinsichtlich der Flächenfalle für stationär getriebene Wohnungseinrichtungs- und Möbelhändler (Einleitungsteil, Kap. 4.1.4) – wurde in Kapitel 3 des Gestaltungsteils dargestellt.

Das Framework zur Lösung der Flächenfalle (Gestaltungsteil, Kap. 2.1), eine BMI-Anleitung für Praktiker, bietet einen Lösungsweg im Sinne der gestaltungsgeliteten Zielsetzung. Das mit strategischen Elementen versehene Framework wird durch konkrete operative Empfehlungen ergänzt. Diese Massnahmen können separat als Massnahme der 1. oder 2. S-Kurve eingesetzt

werden, um punktuell die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Nur im Rahmen des Frameworks können sie jedoch zur nachhaltigen Lösung der Flächenfalle beitragen.

Die Schliessung der Forschungslücke aus Kapitel 1.3 im theoretischen Teil wurde in Kapitel 3.1 des Gestaltungsteils detailliert erörtert und begründet.

2.3 Zentrale Erkenntnisse und Mehrwert der Dissertation

Als zentrale Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zur Lösung der Flächenfalle wird zum einen der duale Geschäftsansatz (2 S-Kurven) als Organisationsform für Geschäftsmodellveränderungen und -innovationen, zum anderen die Orientierung an der Customer Journey als Instrument einer konsequenten Kundenorientierung identifiziert.

Anhand der 2 S-Kurven lassen sich Projekte mit passenden Rahmenbedingungen (Ziele, Budget, Zeit, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kultur, Methodik etc.) ausstatten. Der Mehrwert besteht in besseren Resultaten sowohl von Effizienzsteigerungsprojekten als auch von radikalen Innovationen, die durch verminderte Grabenkämpfe unterschiedlich ausgerichteter Mitarbeiter, eine höhere Mitarbeitermotivation, eine veränderte Kultur, technologische Fortschritte und neue Führungskräfte (v. a. der 2. S-Kurve) erzielt werden. Die Anforderungen an das oberste Management steigen. Ihnen obliegt es, als Bindeglieder zwischen den 2 S-Kurven zu vermitteln und gleichzeitig sicherzustellen, dass sich die mit der Zeit zurückbleibenden Mitarbeiter der 1. S-Kurve weiterentwickeln. Die sich damit insgesamt erneuernde Kultur wird positive Auswirkungen auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben. Der duale Ansatz ebnet den Weg zur erfolgreichen Innovation des Geschäftsmodells, was zu einer langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit führen kann.

Die konsequente Ausrichtung an der Customer Journey führt zu einer Mehrkanal-Vertriebsstrategie, idealerweise zu einem Omnichannel-Ansatz – unabhängig von Grösse und Positionierung des Unternehmens. Selbst Pure Onliner setzen vermehrt auf ergänzende stationäre Showrooms, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Der Mehrwert liegt im besseren Verständnis der Bedürfnisse und folglich des Verhaltens der relevanten Konsumenten, was wiederum Rückschlüsse auf das eigene Verhalten und Angebot erlaubt. Je mehr Touchpoints ein Unternehmen generieren kann, desto höher ist die Kundenbindung und desto grösser sind folglich die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss bzw. mehrere erfolgreiche Abschlüsse.

3 Ausblick

3.1 Praxisausblick

Basierend auf der erarbeiteten Marktanalyse und den Erkenntnissen aus der Empirie in Bezug auf die aktuelle Innovationstätigkeit muss von einer weiteren Konsolidierung auf dem Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt ausgegangen werden. Begründen lässt sich dies durch die ungenügende Innovationstätigkeit im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung einerseits sowie durch die fortschreitenden Economy-of-Scales-Effekte grosser Marktteilnehmer andererseits. Die von vielen Experten geäusserte Meinung, dass die Onlineanteile weiter steigen werden, wird ebenfalls den grossen Playern in die Hände spielen. Multi- und Omnichanneling stellen eine teure und aufwendige Strategie dar, die gerade für KMUs eine Herausforderung ist. Zusammen mit den Pure Onlinern werden die grossen Unternehmen das Einzelmöbelgeschäft weiter an sich reissen und die kleineren Unternehmen in das beratungsgetriebene Geschäft drängen. Nischenstrategien werden weiter Erfolgspotenzial aufweisen können, aber auch das Beratungsgeschäft wird von den Grossen kontinuierlich integriert werden. Neue Differenzierungsmerkmale sind daher wichtig. Die Nachhaltigkeit ist eine Strategie davon, die Digitalisierung die andere. Wer sich diesen Entwicklungen gänzlich verschliesst und auf seinem «bewährten» Geschäftsmodell beharrt, der wird die Konsequenzen der Flächenfalle innerhalb der nächsten Jahre zu spüren bekommen. Der Niedergang des Geschäftsmodells erfolgt schleichend, bis es irgendwann nicht mehr geht oder sich im Rahmen von Nachfolgelösungen keine Interessenten zur Übernahme mehr finden lassen und Liquidationen von Traditionsunternehmen unausweichlich werden.

Angesichts dieser Aussichten werden die für die Entwicklung erforderlichen Mitarbeiter ein kritischer Faktor sein. Ausreichend qualifizierte Mitarbeiter für das Omnichanneling zu finden und zu halten, wird eine grosse Herausforderung sein. Das vorliegende Forschungsprojekt hat gezeigt, dass dem durch eine neue, aufgeschlossene Unternehmenskultur begegnet werden kann. Die Softfaktoren der Megatrends Diversity & Inclusion und New Work werden wichtig werden. Ergeben sich hier in Anbetracht des auf dem Arbeitsmarkt etablierten Images für einzelne Unternehmen Schwierigkeiten, so werden Spin-offs oder Umfirmierungen vorzunehmen sein.

3.2 Forschungsausblick

Business Model Innovation erfreut sich in der Forschung – gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Kreislaufwirtschaft – eines grossen Interesses. Es wäre in diesem Sinne wünschenswert, wenn mehr Forschungsprojekte zu BMI im Schweizer Non-Food-Bereich realisiert würden. Dabei erscheinen die kulturellen Aspekte, das Change-Management und die Organisationsformen als besonders interessant.

Nach wie vor fehlen Primärdaten zur Customer Journey im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt sowie auch im Non-Food-Markt, wird von vereinzelt, unveröffentlichten Marktforschungen abgesehen. Die Customer Journey als Konzept ist wichtig und zukunftsweisend für den Einzelhandel. Sie sollte daher mehr Forschungsaufmerksamkeit in der Schweiz erhalten.

Auch dem im Rahmen dieser Forschungsarbeit angetroffenen Phänomen, lieber Investitionen in vertraute, jedoch erwiesenermassen wenig rentable Bereiche zu tätigen als in Projekte, die aufgrund ihres innovativen, neuen Charakters einen unbekannteren, jedoch potenziell erfolgreicherem Ausgang versprechen, sollte in der Forschung nachgegangen werden. Dieser «Bias» stellt ein grosses Problem bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen dar – gerade auch im traditionellen, stationären Möbelhandel. Forschungsbasierte Lösungsansätze würden solchen Unternehmen dabei helfen, Auswege aus dieser Haltung zu finden, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

4 Verzeichnisse

4.1 Literaturverzeichnis

- Aagaard, Annabeth; Nielsen, Christian (2021): The Fifth Stage of Business Model Research: the role of business Models in times of Uncertainty. In: *Journal of Business Models* (9), S. 77–90.
- Adamopoulou, Eleni; Moussiades, Lefteris (2020): An Overview of Chatbot Technology. In: Ilias Maglogiannis, Lazaros Iliadis und Elias Pimenidis (Hg.): *Artificial Intelligence Applications and Innovations. 16th IFIP WG 12.5 International Conference, AIAI 2020, Neos Marmaras, Greece, June 5–7, 2020, Proceedings, Part II, Bd. 584. 1st ed. 2020. Cham: Springer International Publishing; Imprint Springer (Springer eBook Collection, 584), S. 373–383.*
- Adyen; KPMG (2023): *Der Adyen Retail Report. Trends und Entwicklungen, die die Branche prägen.* Hg. v. Adyen und KPMG. Amsterdam.
- Aemmer, David; Bigler, Jonas; Birkhofer, Marco; Brechbühler Pešková, Marie; Harder, Deane (2020): *Augmented Reality als Entscheidungshilfe beim Möbelkauf.* In: Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski und Ingrid Kissling-Näf (Hg.): *Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis.* Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 355–381.
- Aemmer, David; Bigler, Jonas; Harder, Deane (2021): *Datenbasierte Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses in der Möbelbranche.* In: Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski und Ingrid Kissling-Näf (Hg.): *Digital Business.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 375–414.
- Agustoni, Philipp (2022a): *Retourenquote E-Commerce Micasa, 10.02.2022.* mündlich an Yves von Ballmoos. protokolliertes Telefonat.
- Agustoni, Philipp (2022b): *Innovation, Digitalisierung und Geschäftsgang Micasa und Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt.* Zürich, 31.05.2022. Meeting und Mitteilung an Yves von Ballmoos. Gedächtnisprotokoll.
- Ali, Saiyed Wajid; Wani, Tahir Ahmad; Tyagi, Nikita (2022): *A Qualitative Study on Innovation and Dimensional Aspects of the Omnichannel Retail Business Model.* In: *International Journal of E-Business Research* 18 (2), S. 1–20. DOI: 10.4018/IJEER.294108.

- AMBISTA (Hg.) (2021): Möbel aus dem 3D-Drucker. Print the future. Kölnmesse GmbH. Köln. Online verfügbar unter <https://www.imm-cologne.de/magazin/design-und-architektur/3d-moebel/#Individuelles>, zuletzt geprüft am 28.06.2022.
- AMBISTA (Hg.) (2022): Auswirkungen der Pandemie auf den deutschen Möbelhandel. Aktuelle Zahlen 2022. Online verfügbar unter https://www.ambista.com/de/magazin/auswirkungen-der-pandemie-auf-den-deutschen-moebelhandel?utm_source=Newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=2022_NL09_KW10_DE_Newsletter_ambista&utm_content=NL_Handel, zuletzt geprüft am 14.03.2022.
- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): Value Creation in E-Business. In: *Strategic Management Journal* 22 (DOI: 10.1002/smj.187), S. 493–520. Online verfügbar unter https://uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf, zuletzt geprüft am 04.03.2021.
- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2020): Business Model Innovation Strategy. From inspiration to implementation. [Place of publication not identified]: John Wiley & Sons.
- Anderson, Chris (2006): The long tail. Why the future of business is selling less of more. 1. ed., internat. ed. New York, NY: Hyperion.
- Andersson, Alexandra; Wictor, Ellinor (2018): Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network. A case study at IKEA. Masterthesis. Lund University. Lunds Tekniska Högskola. Online verfügbar unter <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8953751/file/8953752.pdf>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- Angermann, Axel D. (2020): Digitalisierung, Demographie, Disparität. Wie drei grundlegende Megatrends die Zukunft verändern. Hg. v. FERI Cognitive Finance Institute. Bad Homburg.
- Ansoff, H. Igor (1975a): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. In: *California Management Review* 18 (2), S. 21–33. DOI: 10.2307/41164635.
- Ansoff, Igor (1975b): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals.
- Asbjørn, Følstad; Knut, Kvale; Følstad, Asbjørn; Kvale, Knut (2018): Customer journeys: a systematic literature review. In: *JSTP* 28 (2), S. 196–227. DOI: 10.1108/JSTP-11-2014-0261.
- Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag (ESV basics).
- Auge, Lukas; Gutting, Doris (2021): New Retail, Omnichannel, Künstliche Intelligenz: Innovative Strategien im Handel in China und Deutschland. In: Doris Gutting, Min Tang und Sebastian Hofreiter (Hg.): Innovation und Kreativität in Chinas Wirtschaft. Deutsch-

- chinesische Kooperationen: Grundwissen, Erfahrungen und Erkenntnisse. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 333–352. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-34039-1_13.
- Bansal, Himanshu; Khan, Rizwan (2018): A Review Paper on Human Computer Interaction. Research Article. In: *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering* 8 (4), S. 53–56. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Rizwan-Khan-27/publication/325534924_A_Review_Paper_on_Human_Computer_Interaction/links/5b1cbe87aca272021cf47ac6/A-Review-Paper-on-Human-Computer-Interaction.pdf, zuletzt geprüft am 01.07.2024.
- Barney & Baxter AG (Hg.): Nachhaltigkeit. Tommy Hilfiger Equestrian. Online verfügbar unter <https://ch.tommy-equestrian.com/pages/sustainability>, zuletzt geprüft am 09.07.2024.
- Barz, Heiner; Kampik, Wilhelm; Singer, Thomas; Teuber, Stephan (2003): Trendbibel für Marketing und Verkauf. Konsummotive im Wandel. Taschenbuchausg. Regensburg: Metropolitan-Verl. (Metropolitan professional).
- Bashir, Makhmoor; Farooq, Rayees (2019): The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence. In: *IJIS* 11 (3), S. 362–387. DOI: 10.1108/IJIS-10-2018-0103.
- Bassin, Aline (2020): Dan Mamane: So tickt der diskrete neue Besitzer von Conforama Schweiz. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/dan-mamane-so-tickt-der-diskrete-neue-besitzer-von-conforama-schweiz>, zuletzt aktualisiert am 21.08.2020, zuletzt geprüft am 21.08.2020.
- Bauer, Carolin (2017): Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess für Möbel in der Generation Y. Bachelorarbeit. Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg. Fakultät Wirtschaft und Soziales.
- Bauer, Thomas; Cewe, Christoph; Fazli, Fariba; Kirchner, Kathrin; Mertens, Robert; Reher, Felix; Weissbach, Rüdiger (2018): Digitalisierung im Geschäftsprozessmanagement: Potentiale und Herausforderungen. In: Workshop der Informatik 2018. Unter Mitarbeit von Christian et al. Czarnecki. Bonn, S. 280–293. Online verfügbar unter https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/17228/3032414_GI_P_285_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y, zuletzt geprüft am 07.09.2022.
- Bauernhansl, Thomas (2017): Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Birgit Vogel-Heuser, Thomas Bauernhansl und Michael

- ten Hompel (Hg.): Bd. 4 : Allgemeine Grundlagen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg (Springer Reference Technik), S. 1–31.
- Becker, Henrik; Müller, Thibaut; Nägele, Florian; Ziegler, Marco (2021): Zukunft der Mobilität in der Schweiz. Hg. v. McKinsey Company. Center of Future Mobility. Zürich. Online verfügbar unter [https://www.mckinsey.com/ch/~media/McKinsey/Locations/Europe and Middle East/Switzerland/Our Insights/Zukunft der Mobilitaet in der Schweiz/Zukunft_der_Mobilitaet_in_der_Schweiz.pdf](https://www.mckinsey.com/ch/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Switzerland/Our%20Insights/Zukunft%20der%20Mobilitaet%20in%20der%20Schweiz/Zukunft_der_Mobilitaet_in_der_Schweiz.pdf), zuletzt geprüft am 23.05.2023.
- Benz, Matthias; Bachmann, Dieter (2023): Einkaufstouristen am Gängelband. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 17.11.2023, S. 24.
- Bertling, Jürgen; Rommel, Steve (2016): A Critical View of 3D Printing Regarding Industrial Mass Customization Versus Individual Desktop Fabrication. In: Jan-Peter Ferdinand, Ulrich Petschow und Sascha Dickel (Hg.): The decentralized and networked future of value creation. 3D printing and its implications for society, industry, and sustainable development. Cham, Switzerland: Springer (Progress in IS), S. 75–105.
- Bertram, Thomas; Paschek, Stefan (2021): Methoden der Künstlichen Intelligenz. In: Matthias Feiner und Manuel Schöllhorn (Hg.): KI 4 Industry, praxisnah umgesetzt. Karlsruhe: Hochschule Karlsruhe, S. 6–14. Online verfügbar unter <https://arxiv.org/pdf/2106.09455#page=12>, zuletzt geprüft am 30.06.2023.
- Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Krys (Hg.): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer (Academic Network), S. 13–70.
- Bieger, Thomas; Rüegg-Stürm, Johannes; Rohr, Thomas von (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfiguration —Das Konzept Geschäftsmodell. In: Thomas Bieger, Nils Bickhoff, Rolf Caspers, Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Kurt Reding (Hg.): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie ; mit 3 Tabellen. Berlin, Heidelberg: Springer (Roland Berger Strategy Consultants - Academic network), S. 35–61.
- Bischof, Severin Friedrich; Rudolph, Thomas (2020): Subskriptionsmodelle im Handel. Wie Subskriptionen den Konsum automatisieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Essentials Ser). Online verfügbar unter <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-29678-0>, zuletzt geprüft am 10.06.2023.

- Bischofberger, Alois; Walser, Rudolf; Zürcher, Boris (2009): Mit Fiskalpolitik gegen die Wirtschaftskrise. Möglichkeiten, Grenzen und Risiken. Policy Brief. Hg. v. Avenir Suisse. Zürich. Online verfügbar unter <https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2001/01/Mit-Fiskalpolitik-gegen-die-Wirtschaftskrise-policy-brief.pdf>, zuletzt geprüft am 09.07.2024.
- Björkdahl, Joakim; Holmén, Magnus (2013): Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. In: *Int. J. Product Development* (Vol. 18, Nos. 3/4). Online verfügbar unter http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/azvr9-Bjorkdahl_and_Holmen_Business_Model_Innovati_on_The_challenges_ahead.pdf, zuletzt geprüft am 04.03.2021.
- Bleicher, Knut (1991): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt/M. etc.: Campus-Verlag (St. Galler Management-Konzept, 1).
- Bloch, Michael; Pigneur, Yves; Segev, Arie (1996): On the road of electronic commerce-a Business value framework, Gaining competitive advantage and some research issues. Online verfügbar unter https://www.academia.edu/download/29908269/ontheroad_1stlecture__5137.pdf.
- Bochert, J.; Goos, P.; Strahler, B. (2004): Forschungsansätze. Arbeitsbericht Nr. 25/2004. Hg. v. Matthias Schumann. Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen (Arbeitsbericht, 25). Online verfügbar unter http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/Im/arbeitsberichte_wi2/2004_25.pdf, zuletzt geprüft am 14.04.2021.
- Bocken, Nancy; Stahel, Walter; Dobrauz, Günther; Koumbarakis, Antonios; Obst, Moritz; Matzdorf, Patricia (2021): Circularity as the new normal. Whitepaper. Future fitting Swiss business. Hg. v. PricewaterhouseCoopers und WWF Schweiz. Zürich. Online verfügbar unter https://www.circular-economy.swiss/app/download/16027081624/Circularity-as-the-new-normal_whitepaper-EN.pdf?t=1611566143, zuletzt geprüft am 02.09.2023.
- Böcker, Jens (2015): Die Customer Journey – Chance für mehr Kundennähe. In: *Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015*, S. 165–177. DOI: 10.1007/978-3-658-08876-7_8.
- Bolton, Ruth N.; McColl-Kennedy, Janet R.; Cheung, Lilliemay; Gallan, Andrew; Orsingher, Chiara; Witell, Lars; Zaki, Mohamed (2018): Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. In: *JOSM* 29 (5), S. 776–808. DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0113.
- Bolz, Joachim; Höhn, Jan-Frederik (2019): Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In: Gerrit Heinemann (Hg.): *Handel Mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Unter Mitarbeit von H. Mathias Gehrckens, Thomas Täuber und Accenture GmbH. Wiesbaden: Gabler, S. 183–209. Online

- verfügbar unter
https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=SMqDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA182&ots=hds-_iG_oc&sig=7fSS5nJa-cJcAa6rHvovByhaJvE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false,
zuletzt geprüft am 16.09.2022.
- Bolzli, Michael (2019): Möbel-Miete von IKEA floppt bei der Kundschaft. Nau.ch. Online verfügbar unter <https://www.nau.ch/news/wirtschaft/mobel-miete-von-ikea-floppt-bei-der-kundschaft-65586895>, zuletzt geprüft am 27.10.2020.
- Bonaccorsi, Andrea; Giannangeli, Silvia; Rossi, Cristina: Entry Strategies Under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry. In: , Bd. 52, S. 1085–1098.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (SpringerLink Bücher).
- Böttcher, Timo Phillip; Kersten, Tanja; Weking, Jörg; Hein, Andreas; Kremar, Helmut (2023): The Interdependencies between Customer Journey, Business Model, and Technology in Creating Digital Customer Experiences – A Configurational Analysis at the Example of Brick-and-Mortar Retail. In: Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences, S. 4294–4303. Online verfügbar unter <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/b030aa4d-19cd-49f7-9837-a9493d99b979/download>, zuletzt geprüft am 11.06.2023.
- Bouchikhi, Hamid; Kimberly, John R. (2003): Escaping the identity trap. In: *MIT Sloan Management Review* 44 (3). Online verfügbar unter <https://mycourses.aalto.fi/plugin-file.php/832376/course/section/129727/escaping%20the%20identity%20trap%20-%20bouchikhi%20kimberly%202003.pdf>.
- Boulton, Richard; Libert, Barry; Samek, Steve M. (2001): Value Code - Werte schaffen in der Neuen Wirtschaft. Erfolgsstrategien, Geschäftsmodelle, Praxisbeispiele. 1. Aufl. München: Econ.
- Boulton, Richard E.S.; Libert, Barry D.; Samek, Steve M. (2000): A Business Model for the New Economy. In: *Journal of Business Strategy* 21 (4), S. 29–35. DOI: 10.1108/eb040102.
- Bovens, Rik (2022): Simone Flückiger. nachgefragt. In: *Wohnrevue* (6), S. 102.
- Braunegger, Florian; Giovante, Elena (2023): Potenziale und Herausforderungen von Omni-Channel-Strategien im Möbeleinzelhandel. Eine empirische Analyse der Customer Journey und Konsumentenakzeptanz. In: Lena Rothe, Julia Naskrent, Marcus Stumpf und Jörg

- Westphal (Hg.): Marketing & Innovation 2023. Future Shopping – der Handel in der (Nach-)Coronazeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler (FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management), S. 65–90.
- Breer, Rita; Tapken, Sascha; Beckmann, Eveline (2017): Möbelhandel 2018. Hamburg: Ferdinand Holzmann Verlag GmbH, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- Bresnahan, Timothy F.; Trajtenberg, Manuel (1995): General purpose technologies ‘Engines of growth’? NBER Working Paper Series. Working Paper No. 4148. In: *Journal of Econometrics* 65 (1), S. 83–108. DOI: 10.1016/0304-4076(94)01598-T.
- Brocchi, Davide (2017): Für eine nachhaltige Kulturpolitik. Köln. Online verfügbar unter <https://davidebrocchi.eu/wp-content/uploads/2017/01/2017-Kieler-Impuls-von-Davide-Brocchi.pdf>, zuletzt geprüft am 20.10.2020.
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruhn, Manfred (Hg.) (2000): Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft & Praxis). Online verfügbar unter <https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=n5YiB-gAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA20&dq=dienstleistungsqualit%C3%A4t+konzepte+methoden+erfahrungen&ots=lzVrRYI7tN&sig=zqQqzNpTR7qf5etynxHyxFMI9o#v=one-page&q&f=false>.
- Bruhn, Manfred; Schoenmüller, Verena; Schäfer, Daniela B.; Habicht, Nina (2013): Qualität und Nutzen von Avataren als Dienstleister im Social Web - Messung und Konsequenzen. In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler (Forum Dienstleistungsmanagement), S. 443–466.
- Brynjolfsson, Erik; Hu, Yu; Simester, Duncan (2011): Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. In: *Management Science* 57 (8), S. 1373–1386. DOI: 10.1287/mnsc.1110.1371.
- Bumgardner, Matthew S.; Nicholls, David L. (2020): Sustainable Practices in Furniture Design: A Literature Study on Customization, Biomimicry, Competitiveness, and Product Communication. In: *Forests* 11 (12), S. 1277. DOI: 10.3390/f11121277.
- Bundesamt für Statistik BFS (2020): Taschenstatistik der Schweiz 2020. Statistische Grundlagen und Übersichten. 021-2000. Bern.

- Bundesamt für Statistik BFS (Hg.) (2022): Stand und Entwicklung. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.html>.
- Bundesamt für Statistik BFS (Hg.) (2023): Verfügbares Einkommen und Ersparnis der privaten Haushalte. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Bern. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/je-d-04.02.01.07>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- Bürgi, Marc; Güntert, Andreas (2022): XXXLutz schraubt Conforama ein. In: *Handelszeitung*, 13.01.2022, S. 8.
- Cadonau, Henriette (2018): Logic & Magic: Customer Journey unter neuen Blickwinkeln. In: Frank Keuper, Marc Schomann und Linda Isabell Sikora (Hg.): *Homo Connectus. Einblicke in die Post-Solo-Ära des Kunden*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 33–51.
- Cagliano, Anna Corinna; Alberto de, Marco; Carlo, Rafele; Arese, Marco (2012): A decision-making approach for investigating the potential effects of near sourcing on supply chain. In: *Strat Outs* 5 (2), S. 100–120. DOI: 10.1108/17538291211257574.
- Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan E. (2009): From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper 10-036. Hg. v. Harvard Business School. Online verfügbar unter https://www.academia.edu/download/59381459/2_HBS_-2009-_From_Strategy_to_Business_Models_and_to_Tactics_200820190524-77317-wvatad.pdf, zuletzt geprüft am 01.07.2024.
- Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan E. (2011): How to Redesign A Winning-Business-Model. Smart companies' business models generate cycles that, over time, make them operate more effectively. In: *Harvard Business Review* (Januar-Februar).
- Casadesus-Masanell, Ramon; Ricart, Joan E. (2020): Geschäftsmodelle richtig gestalten. In: *Harvard Business Manager*. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/geschaeftsmodelle-richtig-gestalten-a-00000000-0002-0001-0000-000078034962>, zuletzt geprüft am 19.03.2021.
- Cash (2022): Möbelriese XXXLutz will Home24 übernehmen - Aktienkurs verdoppelt. In: *Cash*, 06.10.2022. Online verfügbar unter <https://www.cash.ch/news/top-news/mobelriese-xxxlutz-will-home24-ubernehmen-aktienkurs-verdoppelt-537520>, zuletzt geprüft am 10.10.2022.
- CGAP (Hg.) (2019): *The New Retail Revolution*. Washington DC. Online verfügbar unter <https://www.cgap.org/research/publication/new-retail-revolution>, zuletzt geprüft am 15.11.2023.

- Chesbrough, Henry (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore. In: *Strategy & Leadership* 35 (6), S. 12–17. DOI: 10.1108/10878570710833714.
- Chesbrough, Henry (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 354–363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.
- Chesbrough, Henry (2020): Plädoyer für mehr Offenheit. In: *Harvard Business Manager*. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/innovation/henry-w-chesbroug-plaedoyer-fuer-mehr-offenheit-a-00000000-0002-0001-0000-000076948990>, zuletzt geprüft am 12.03.2021.
- Chesbrough, Henry; Rosenbloom, Richard S. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation. Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. In: *Industrial and corporate change* 11 (3), S. 529–555.
- Chesbrough, Henry William (2003): Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christen, Ramona (2022): Schweizer Online-Konsum wächst 2021 weiter. Hg. v. GfK Switzerland AG. Online verfügbar unter <https://www.gfk.com/de/presse/ch-onlinehandel-2022>, zuletzt geprüft am 05.09.2022.
- Christensen, Clayton M.; Johnson, Mark W.; Kagermann, Henning (2020): Wie Sie Ihr Geschäftsmodell neu erfinden. In: *Harvard Business Manager*. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/innovation/wie-sie-ihr-geschaeftsmodell-neu-erfinden-a-00000000-0002-0001-0000-000130390302>.
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E.; McDonald, Rory (2015): What Is Disruptive Innovation? In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter <https://hcfiorstartups.org/wp-content/uploads/2021/10/What-Is-Disruptive-Innovation.pdf>, zuletzt geprüft am 18.05.2022.
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E., McDonald, Rory: Was ist disruptive Innovation? In: *Harvard Business Manager*. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/innovation/disruptive-innovation-was-die-theorie-von-clayton-christensen-erklaert-a-00000000-0002-0001-0000-000171978386>.
- Circle Economy (Hg.) (2022): Impact Report 2021. A look back at Circle Economy's impact in 2021 and over the past 10 years. Online verfügbar unter https://assets.website-files.com/5d26d80e8836af2d12ed1269/61c97c17ff3baf2f2442ce1b_20211227%20-%20Impact%20Report%202021%20-%20report%20-%20297x210mm.pdf.

- ConSol (Hg.) (2014): IKEA bietet ConSol Mitarbeitenden Praktikum an. Ein Startschuss für eine erfolgreiche Reintegration. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIwuvVpc35AhUli_0HHW0-DNAQFnoE-CAGQAw&url=https%3A%2F%2Fconsol.ch%2Fmedia%2Fpage%2F56%2Fattachment-1503580508.pdf&usg=AOvVaw0MgbfpFqy_qT7QdWJP1kx9.
- Coop (Hg.) (2020): Dokumentation zur Bilanzmedienkonferenz der Coop-Gruppe. Basel.
- Coop (Hg.) (2022): Dokumentation zur Bilanzmedienkonferenz der Coop-Gruppe. Basel. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjDy-ev2dT4AhWli_0HHRI6CuUQFnoE-CAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.coop.ch%2Fcontent%2Fdam%2FMedien%2FMedienmitteilung%2F2022%2FCoop-auch-2021-auf-Erfolgskurs%2FCoop-auch-2021-auf-Erfolgskurs-Kennzahlen.pdf&usg=AOvVaw2lhgleQkdx3sglfM45GtXt, zuletzt geprüft am 30.06.2022.
- Coop (Hg.) (2024): Dokumentation zur Bilanzmedienkonferenz der Coop-Gruppe. Basel. Online verfügbar unter <https://www.coop.ch/content/dam/Medien/Medienmitteilung/2024/Erfolgreiches-Geschaeftsjahr-und-1300-neue-Stellen-bei-Coop/Kennzahlen-der-Coop-Gruppe-2023.pdf>, zuletzt geprüft am 21.06.2024.
- Cordts, Jürgen (1992): ABC-Analyse. In: Jürgen Cordts (Hg.): ABC-Analyse. 3. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verl. Gabler (Gabler-Studentexte), S. 1–41.
- Cradle to Cradle Products Innovation Institute Inc (Hg.) (2020): Cradle to Cradle Products Innovation Institute. Online verfügbar unter <https://www.c2ccertified.org/get-certified/product-certification>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2020, zuletzt geprüft am 20.10.2020.
- CSILMilano, Research and Studies (Hg.) (2024): The highly competitive european furniture market. Mailand. Online verfügbar unter <https://www.worldfurnitureonline.com/news/the-highly-competitive-european-furniture-market/>, zuletzt geprüft am 20.06.2024.
- Dallmer, Jochen (2020): Glück und Nachhaltigkeit. Bielefeld, Germany: transcript Verlag (97). Online verfügbar unter https://library.open.org/bitstream/handle/20.500.12657/43795/external_content.pdf?sequence=1.

- Dam, Nguyen Anh Khoa; Le Dinh, Thang; Menvielle, William (2020): A service-based model for customer intelligence in the age of big data. Online verfügbar unter <https://core.ac.uk/download/pdf/326836371.pdf>.
- Data Intelo (Hg.) (2021): Global Online Furniture Market. Market Research Report (Report ID: 104165). Online verfügbar unter <https://dataintel.com/report/online-furniture-market/>, zuletzt geprüft am 04.03.2022.
- Deckert, Carsten (Hg.) (2015): CSR und Logistik. Spannungsfelder Green Logistics und City-Logistik. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility). Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-46934-7_1.
- Deloitte (Hg.) (2020): Auch im Schweizer Möbelmarkt wächst der Online-Handel. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-industrial-products/articles/auch-im-schweizer-mobelmarkt-wachst-der-online-handel.html#>, zuletzt aktualisiert am 23.06.2020, zuletzt geprüft am 23.06.2020.
- Demil, Benoît; Lecocq, Xavier (2010): Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
- Demirkol, Nilufer (2022): Head Diversity & Inclusion Nestle. Hg. v. LinkedIn. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/in/niluferdemirkol/>, zuletzt geprüft am 21.06.2022.
- Demodern (2017): IKEA Virtual Reality Showroom. Online verfügbar unter <https://demodern.de/projekte/ikea-vr-showroom>, zuletzt aktualisiert am 16.12.2020, zuletzt geprüft am 16.12.2020.
- Dewey, John (1910): How we think. New York: Dover Publications Inc. Online verfügbar unter https://pure.mpg.de/rest/items/item_2316308/component/file_2316307/content, zuletzt geprüft am 22.04.2022.
- Die aktuelle Situation in der Schweizer Möbelbranche – und ein Ausblick (2020). In: *möbelschweiz*, 11.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.xn--mbelschweiz-rfb.ch/de/2020/03/11/die-aktuelle-situation-in-der-schweizer-moebelbranche-und-ein-ausblick/>, zuletzt geprüft am 27.08.2020.
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2022): Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht). OR.

- Dierig, Carsten (2018): Möbel: XXXLutz verdrängt Ikea von der Spitze. In: *WELT*, 26.04.2018. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article175850072/Moebel-XXXLutz-verdraengt-Ikea-von-der-Spitze.html>, zuletzt geprüft am 14.09.2022.
- Döring, Nicola (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl-Günther. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage 2016. Berlin, Heidelberg: Springer (SpringerLink Bücher).
- Dove, Rick; Palmer, L. Merrill (2004): Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Organization. In: *INSIGHT* 6 (2), S. 41. DOI: 10.1002/inst.20046241.
- Dr. Grieger & Cie. (Hg.) (2016): Möbel und Nachhaltigkeit Monitor 2016. Studie. Hamburg. Online verfügbar unter <https://www.splendid-research.com/de/statistiken/item/studie-moebel-und-nachhaltigkeit.html>.
- Eckert, Roland (2014): Business Model Prototyping: Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel. Place of publication not identified: Springer Science and Business Media. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=886811>.
- Edelmann, Heike (2021): Wo der deutsche Möbel- und Küchenhalden steht. Aktuelle Zahlen 2021. Hg. v. AMBISTA. Köln. Online verfügbar unter <https://www.ambista.com/de/magazin/deutscher-moebelhandel-aktuelle-zahlen-und-daten>, zuletzt geprüft am 28.07.2021.
- Ehrbar, Stefan (2022): Zuhause probieren und gratis zurücksenden? Bei Zara ist Schluss damit - Zalando lanciert kostenpflichtiges Treueprogramm. In: *Luzerner Zeitung*, 27.05.2022. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/wirtschaft-mantel/online-handel-retouren-wahnsinn-bei-zara-kosten-ruecksendungen-jetzt-zalando-lanciert-ein-kostenpflichtiges-premium-paket-ld.2296729?reduced=true>, zuletzt geprüft am 15.06.2022.
- Eichhorst, Werner; Spermann, Alexander (2015): Sharing Economy – Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt iza_report_69.pdf. Gutachten für die Randstad Stiftung. I Z A Research Report No. 69. Online verfügbar unter http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_69.pdf, zuletzt geprüft am 21.10.2020.
- Einheimische Investoren – Conforama kommt wieder in Schweizer Hände (2020). In: *Tages-Anzeiger*, 31.07.2020. Online verfügbar unter <https://www.tagesanzeiger.ch/conforama-kommt-wieder-in-schweizer-haende-815791150023>, zuletzt geprüft am 28.07.2021.

- Elg, Mattias; Birch-Jensen, Andrea; Gremyr, Ida; Martin, Jason; Melin, Ulf (2021): Digitalisation and quality management: problems and prospects. In: *Production Planning & Control* 32 (12), S. 990–1003. DOI: 10.1080/09537287.2020.1780509.
- Engel, James F. (1969): Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. In: *Journal of Marketing Research* 6 (1), S. 110. DOI: 10.2307/3150012.
- Engen, Marit; Holen, Inger Elisabeth (2014): Radical Versus Incremental Innovation: The Importance of Key Competences in Service Firms. In: *Technology Innovation Management Review* (April). Online verfügbar unter <https://www.timreview.ca/article/781>, zuletzt geprüft am 20.05.2022.
- Etzioni, Amitai (1975): A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates. Rev. and enlarged ed. New York: Macmillan Free Pr.
- Euchner, Jim; Ganguly, Abhijit (2014): Business Model Innovation in Practice (Research-Technology Management), S. 33–39. DOI: 10.5437/08956308X5706013.
- Facit Research GmbH & Co. KG (Hg.) (2017): Sustainability Image Score (SIS). Serviceplan Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.serviceplan.com/de/news/sis-2017.html>.
- Faith Popcorn's BrainReserve (Hg.) (2020): TrendBank | Faith Popcorn's BrainReserve. Online verfügbar unter <https://faithpopcorn.com/trendbank/>, zuletzt aktualisiert am 16.06.2020, zuletzt geprüft am 14.12.2021.
- Faltin, Christian (2015): Showrooming - Definition. DigitalWiki. Online verfügbar unter <http://www.digitalwiki.de/showrooming/>, zuletzt aktualisiert am 04.02.2016, zuletzt geprüft am 17.11.2020.
- Faria, Vinícius Figueiredo de; Santos, Vanessa Pereira; Zaidan, Fernando Hadad (2021): The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. In: *Procedia Computer Science* 181, S. 93–101. DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.106.
- Felber, Philipp (2018): Die Migros-Tochter Interio rüstet sich mit einem neuen Ladenkonzept für die digitale Zukunft. In: *Aargauer Zeitung*, 28.08.2018, zuletzt geprüft am 22.10.2020.
- Fend, Lars; Hofmann, Jürgen (Hg.) (2018): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ferdinand, Jan-Peter; Petschow, Ulrich; Dickel, Sascha (Hg.) (2016): The decentralized and networked future of value creation. 3D printing and its implications for society, industry, and sustainable development. Springer International Publishing. Cham, Switzerland: Springer (Progress in IS).

- Fiksel, Joseph R. (2009): Design for environment. A guide to sustainable product development. 2nd ed. New York: McGraw-Hill (McGraw-Hill's AccessEngineering). Online verfügbar unter <https://www.accessengineeringlibrary.com/binary/mheaeworks/8e62ec865afe0144/33e911e108e7ff82e4300a63b7d78980d97cf001017808e204d415309ca55a6c/book-summary.pdf>, zuletzt geprüft am 05.10.2023.
- finanzen.net GmbH (Hg.) (2021): Devisenkursentwicklung Euro / CHF. Online verfügbar unter <https://www.finanzen.ch/devisen/historisch/eurokurs>, zuletzt aktualisiert am 22.06.2021, zuletzt geprüft am 22.06.2021.
- Fink, Fabian; Frei Lukas; Grisse, Christian; Maag, Thomas; Zehnder, Tanja (2020): Die Reaktion des Schweizer Frankens auf Zinsänderungen der Nationalbank. Hg. v. Schweizerische Nationalbank. Zürich/Bern.
- Flick, Uwe (2014): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 411–423.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von (2007): Qualitative Forschung: Eine Einführung: Rowohlt Taschenbuch.
- Förster, Kerstin; Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. In: *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik* (63).
- Foscht, Thomas; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2020): HandelsMonitor Megatrends 2030+. Der Handel auf dem Weg in ein neues Zeitalter.. (HandelsMonitor).
- Foss, Nicolai J.; Saebi, Tina (2017): Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. In: *Journal of Management* 43 (1), S. 200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927.
- Frankenberger, Karolin (2018): Was bedeutet Geschäftsmodellinnovation? HSG Spotlight Webinars. St. Gallen: Universität St. Gallen (HSG). Online verfügbar unter <https://gfm.ch/blog/karolin-frankenberger/>, zuletzt geprüft am 25.03.2021.
- Frankenberger, Karolin; Mayer, Hanna; Reiter, Andreas; Schmidt, Markus (2019): The Transformer's dilemma. In: *Harvard Business Review* (12.11.2019). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2019/11/the-transformers-dilemma>, zuletzt geprüft am 19.09.2023.
- Frankenberger, Karolin; Mayer, Hannah; Reiter, Andreas; Schmidt, Markus (2021): Das Digital Transformer's Dilemma. Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen. Weinheim: Wiley-VCH.
- Frankenberger, Karolin; Meyer, Hannah M.; Reiter, Andreas (2020): The Digital Transformer's Dilemma. How to energize your core bussines: Wiley.

- Frankenberger, Karolin; Weiblen, Tobias; Csik, Michaela; Gassmann, Oliver (2013): The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. St. Gallen.
- Freund, Caroline; Mulabdic, Alen; Ruta, Michele (2019): Is 3D Printing a Threat to Global Trade=. The Trade Effects You Didn't Hear About. Background Paper. Washington DC. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10986/32453>, zuletzt geprüft am 15.12.2021.
- Frey, Dieter; Rosenstiel, Lutz von; Graf Hoyos, Carl (Hg.) (2005): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1121458>.
- Friedrich, Carlos; Diekmann, Marcus (2016): Auch Möbel geht online - Cross-Channel-Vision und digitale Adaption der Pfister AG. In: Gerrit Heinemann, H. Mathias Gehrckens und Uly J. Wolters (Hg.): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 279–300.
- Frishammar, Johan; Parida, Vinit (2019): Circular Business Model Transformation: A Roadmap for Incumbent Firms. In: *California Management Review* 61 (2), S. 5–29. DOI: 10.1177/0008125618811926.
- Fröemelt, Andreas; Dürrenmatt, David J.; Hellweg, Stefanie (2018): Using Data Mining To Assess Environmental Impacts of Household Consumption Behaviors. In: *Environmental science & technology* 52 (15), S. 8467–8478. DOI: 10.1021/acs.est.8b01452.
- Fuchs Media Solutions (Hg.) (2022): Web 3.0 Begriffserklärung & Definition. SEO Analyse. Online verfügbar unter <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/w/web-3-0/>, zuletzt aktualisiert am 17.05.2022, zuletzt geprüft am 30.09.2022.
- Fueglistaller, Urs (2004): Innovationsmanagement für KMU - Von der Idee bis zur marktreifen Dienstleistung. Skript St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen. Hg. v. Universität St. Gallen, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). St. Gallen.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (1998): Managing diversity. A complete desk reference and planning guide. rev. ed. New York: McGraw-Hill.
- Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): Open Innovation: Externe Hebeleffekte in der Innovation erzielen. Eine Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In: *Führung+ Organisation* 75 (3), S. 132–138. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/8567/1/Open%20Innovation.pdf>, zuletzt geprüft am 31.05.2022.

- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser. Online verfügbar unter <http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Geschaeftsmodelle+entwickeln/9783446435674>.
- Gehrckens, H. Mathias (2019): Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In: Gerrit Heinemann (Hg.): Handel Mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. Unter Mitarbeit von H. Mathias Gehrckens, Thomas Täuber und Accenture GmbH. Wiesbaden: Gabler, S. 43–70.
- Geigant, Friedrich; Haslinger, Franz; Sobotka, Dieter; Westphal, Horst M. (1994): Lexikon der Volkswirtschaft. 6., erw. und überarb. Aufl. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Geissdoerfer, Martin; Savaget, Paulo; Bocken, Nancy M.P.; Hultink, Erik Jan (2017a): The Circular Economy – A new sustainability paradigm? In: *Journal of Cleaner Production* 143, S. 757–768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
- Geissdoerfer, Martin; Savaget, Paulo; Evans, Steve (2017b): The Cambridge Business Model Innovation Process. In: *Science Direct*, S. 262–269, zuletzt geprüft am 06.09.2022.
- generation-m.migros.ch (2020): Nachhaltiges Holz und Papier | Generation M. Hg. v. Migros-Genossenschafts-Bund. Online verfügbar unter <https://generation-m.migros.ch/de/versprechen/nachhaltiges-holz-und-papier.html>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2020, zuletzt geprüft am 20.10.2020.
- Gentsch, Peter (2019): Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service. Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte und Best Practices. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2019): Management Summary Möbelmarkt Schweiz 2019.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2020a): Gesamtmarktschätzung. Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz 2009 - 2019.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2020b): Onlinehandelsmarkt Schweiz 2019. Unter Mitarbeit von Kessler, Patrick (VSV) und Giuriato, Luca (GfK). Zürich, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2020c): Medienmitteilung. Stabiler Wohnungseinrichtungsmarkt 2019 trotz grossem Umbruch. Unter Mitarbeit von Verena Klug und Myriam Meier. Rotkreuz.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2021a): Retail Audit Home Track Schweiz 2020.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2021b): Onlinehandelsmarkt Schweiz 2020. Brand Guidelines Umsetzung Retail Präsentationen/Charts DHB, Newspool, InMa, SCC. GfK Markt Monitor

- Schweiz 2020. Unter Mitarbeit von Andres, Renee (GfK). Online verfügbar unter https://www.gfk.com/hubfs/website/editorial_ui_pdfs/Online-und%20Versandhandelsmarkt%20Schweiz%202020_Version%20Commerceswiss_Version%20Medien.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2021.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2021c): Hometrack April 2021.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2022a): GfK HomeTrack 2021.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2022b): Gesamtmarktschätzung. Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz 2021. Unter Mitarbeit von Meier, Myriam (GfK). Rotkreuz. Online verfügbar unter <https://www.gfk.com/de/presse/ch-fashion-home-living-2022>, zuletzt geprüft am 08.03.2022.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2023a): Retail Audit HomeTrack Schweiz. September 2023.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2023b): Gesamtmarktschätzung. Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz 2022. Unter Mitarbeit von Bettina Klaus.
- GfK Switzerland AG (Hg.) (2024): Gesamtmarktschätzung Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz 2023. Unter Mitarbeit von Bettina Klaus.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung. Unter Mitarbeit von Bruno Hildenbrand. 3., unveränderte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber (Programmbereich Gesundheit).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.lehmanns.de/midvox/bib/9783531172385>.
- Gläss, Rainer (Hg.) (2018): Überblick: digitale Komplexität managen und Entscheidungen unterstützen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Wiesbaden: Springer Vieweg (essentials, / Rainer Gläss ; 1).
- Göhner, Maximilian; Krell, Moritz (2020): Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review. In: *ZfDN* 26 (1), S. 207–225. DOI: 10.1007/s40573-020-00111-0.
- Goldman, Steven L.; Nagel, Roger N.; Preiss, Kenneth; Warnecke, Hans-Jürgen (1996): Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer eBook Collection Business and Economics). Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-61101-8_1.
- Google (2016): Consumer Barometer 2015. Country Report Switzerland. Hg. v. Google.

- Grimminger, Ralf (2018): Megaschritt für Möbel Inhofer durch Eröffnung des "Mega In" vor 25 Jahren. Hg. v. Ulm News. Online verfügbar unter https://www.ulm-news.de/weblog/ulm-news/view/dt/3/article/64965/Megaschritt_f-uuml-r_M-ouml-bel_Inhofer_durch_Er-ouml-ffnung_des_-quot-Mega_In-quot-_vor_25_Jahren.html, zuletzt geprüft am 17.08.2022.
- Gründerszene Magazin (2019): E-Commerce. Hg. v. Business Insider Deutschland GmbH. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce>, zuletzt aktualisiert am 22.10.2020, zuletzt geprüft am 22.10.2020.
- GS1 Switzerland (Hg.) (2020): Trendmap DIY & Wohnen. Swiss Retail Federation, Universität Freiburg. Online verfügbar unter <https://zukunftsplattform.gs1.ch/futureretail/trendmap>, zuletzt geprüft am 22.06.2022.
- GS1 Switzerland (Hg.) (2021): White Paper Kreislaufwirtschaft. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwjFnqGbrov_AhW3hf0HHT6EB4kQFnoE-CAGQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gs1.ch%2Fde%2Fmedia%2F1601&usg=AOvVaw3IYsaUKLywJOOfbZ6g-Oq4, zuletzt geprüft am 23.05.2023.
- Güldenast, Gerd; König, Philipp; Schroeder, Dirk (2019): Trendstudie Möbel 2018. Für Händler und Hersteller der Möbelbranche. Wie Sie das Potential des Online-Handels ausschöpfen und Kunden auch stationär ein gesteigertes Käuferlebnis bieten. Hg. v. hmmh Multimediahaus AG, moebel.de. Bremen.
- Güntert, Andreas (2019): Konkurrenz für Ikea: Schweizer Firma lanciert Möbel-Abo. In: *Handelszeitung*, 30.01.2019. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/konkurrenz-fur-ikea-schweizer-firma-beliani-lanciert-mobel-abo-244030>, zuletzt geprüft am 17.06.2023.
- Günther, Heinz G.; Günther, Olaf (2015): Möbel Inhofer Senden: Das größte Möbelhaus in Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.clevermoebelkaufen.de/moebelkauf/moebelhaeuser/moebel-inhofer/>, zuletzt geprüft am 17.08.2022.
- Günthner, Josef (2022): Der Unterschied zwischen Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Hg. v. Paltron. Online verfügbar unter <https://www.paltron.com/insights/unterschied-industrie-4-0-und-idd>, zuletzt aktualisiert am 08.09.2022, zuletzt geprüft am 08.09.2022.
- Guo, Haochen; Kim, Junic (2023): China's New Retail Business Model: the Case of Super Species. In: *Journal of Law and Sustainable Development*, Bd. 11, e1449. Online verfügbar

- unter <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/1449/791>, zuletzt geprüft am 15.11.2023.
- H&M Hennes & Mauritz (Hg.): Produktinformationen. Online verfügbar unter https://www2.hm.com/de_ch/customer-service/product-and-quality/product-sustainability.html, zuletzt geprüft am 09.07.2024.
- Hagberg, Johan; Sundstrom, Malin; Egels-Zandén, Niklas (2016): The digitalization of retailing: an exploratory framework. In: *IJRDM* 44 (7), S. 694–712. DOI: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140.
- Hagel, John; Singer, Marc (1999): Unbundling the Corporation. In: *Harvard Business Review* 27, S. 133–144. DOI: 10.1201/9781420000344.ch7.
- Halecker, Bastian; Hartmann, Matthias (2014): Das Geschäftsmodell als "Strategic Deployment" im strategischen Denken. In: Daniel Schallmo (Hg.): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 209–230, zuletzt geprüft am 03.11.2023.
- Hamel, Gary (2002): Leading the revolution. How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. First Plume print., fully updated, [with a new introd.]. New York, NY: Plume (A Plume book).
- Hämmerli, Michael (2022a): Wohnungseinrichtungsmarkt Schweiz. Ergebnisse der Kundenbefragung. Hg. v. Die Schweizerische Post. Bern.
- Hämmerli, Michael (2022b): Kundenumfrage Möbelhandel Schweiz. Hg. v. Die Schweizerische Post. Bern.
- Handelszeitung (Hg.) (2019): Migros verkauft Interio-Filialen an XXXLutz. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/migros-verkauft-interio-filialen-mo-max-kommt-die-schweiz>, zuletzt aktualisiert am 29.11.2019, zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Handelszeitung (Hg.) (2020): Jetzt kauft XXXLutz auch noch Conforama Frankreich. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/jetzt-kauft-xxxlutz-auch-noch-conforama-frankreich>, zuletzt geprüft am 15.09.2020.
- Hänisch, Till (2017): Grundlagen Industrie 4.0. In: Volker P. Andelfinger und Till Hänisch (Hg.): Industrie 4.0. Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler, S. 9–32. Online verfügbar unter

- https://wiwi.hs-duesseldorf.de/personen/thomas.zeutschler/Documents/I4.0_Industrie40.pdf#page=41, zuletzt geprüft am 02.07.2024.
- Harvard Business Manager (2013): Der kreative Zerstörer. Vordenker-Serie: Joseph Schumpeter. In: *Harvard Business Manager* (4). Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/management/joseph-schumpeter-innovation-und-schoepferische-zerstoerung-a-00000000-0002-0001-0000-000091405742>, zuletzt geprüft am 21.07.2024.
- Heegaard, Sara (2022): Conversational Commerce Definition and Meaning. Hg. v. Recharge Payments. Online verfügbar unter <https://rechargepayments.com/glossary/conversational-commerce/>, zuletzt aktualisiert am 03.03.2022, zuletzt geprüft am 07.09.2022.
- Heim, Ralf; Linden, Markus (2012): Konzeption eines Rahmenwerks zur Gestaltung und Bewertung von Geschäftsmodellen. Diskussionsbeiträge der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre Mercator School of Management. Duisburg. Online verfügbar unter <https://de.slideshare.net/RalfHeim/ein-framework-zur-gestaltung-und-bewertung-von-geschäftsmodellen>, zuletzt geprüft am 29.10.2020.
- Heinemann, Gerrit (2013a): Digitale Revolution im Handel - steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen. In: Mathias Gehrckens, Kathrin Haug und Gerrit Heinemann (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. 1st ed. 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler, S. 3–23.
- Heinemann, Gerrit (2013b): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer.
- Heinemann, Gerrit (2013c): No-Line-Handel als höchste Evolutionsstufe des Cross-Channel-Management. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): Retail Business. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen On fashion, Kiehl's, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko. 3rd ed. Dordrecht: Springer, S. 279–296.
- Heiniger, Bastian (2020a): Traditionsmarke ade: Aus Interio wird Mömax. In: *Bilanz*, 05.03.2020. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/traditionsmarke-ade-aus-interio-wird-momax>, zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Heiniger, Bastian (2020b): Verdrängungskampf im Möbelmarkt. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/verdrangungskampf-im-mobelmarkt>, zuletzt aktualisiert am 23.06.2020, zuletzt geprüft am 23.06.2020.
- Heiniger, Bastian (2022a): Beliani baut aus. In: *Bilanz* (04), S. 21.

- Heiniger, Bastian (2022b): Das System XXXL. In: *Bilanz* (04), S. 51–56.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Henkel, Simon (2015): Nachhaltigkeit 2.0: Authentisch und ästhetisch. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Frankfurt. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/nachhaltigkeit-20/>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2020, zuletzt geprüft am 20.10.2020.
- Heymann, Eric; Möbert, Jochen (2021): Störungen der Lieferketten. Deutschland-Monitor. Hg. v. Deutsche Bank. Frankfurt. Online verfügbar unter https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000520145/St%C3%B6rungen_der_Lieferketten%3A_Auch_2022_noch_Konjunk.pdf?undefined&real-load=YwfsjG8KTDaGiXFKHlx9mpvS987VAMy5Gk38GcD8Pd0d4TSeLgd6x0rGajmhZOeS, zuletzt geprüft am 01.06.2024.
- Hochschule Luzern (Hg.) (2022): Recherchetricks / Suchfunktionen. Online verfügbar unter <https://blog.hslu.ch/ikwerkzeugkasten/was-ist-mit-informationskompetenz-gemeint/recherchetricks-suchfunktionen/>, zuletzt geprüft am 21.04.2022.
- Hofmann, Jürgen (2018): Ausgewählte technologische Grundlagen. In: Lars Fend und Jürgen Hofmann (Hg.): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–40.
- Holland, Heinrich; Ramanathan, Nandhini (2016): Customer Experience Management. In: Hochschule Mainz (Hg.): Medien - Wirtschaft - Medien. Update 22, SS16. Forschung + Wirtschaft. Mainz, S. 71–80. Online verfügbar unter https://www.hs-mainz.de/fileadmin/Wirtschaft/Publicationen/Update/Update22_gesamt_final.pdf#page=73, zuletzt geprüft am 05.07.2024.
- Holmlid, Stefan; Evenson, Shelley (2008): Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. In: Bill Hefley und Wendy Murphy (Hg.): Service Science, Management and Engineering. Education for the 21st Century. 1. Aufl. s.l.: Springer-Verlag (Service science), S. 341–345.
- Homburg, Christian; Bingemer, Stephan; Staritz, Matthias (2009): Wege aus der Commodity-Falle. Der Product Differentiation Excellence-Ansatz. Universität Mannheim, Mannheim. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Home24 (Hg.) (2020): Geschäftsbericht Home 24. Annual Report 2019. Berlin.

- Hospers, Gert-Jan (2005): Joseph Schumpeter and his legacy in innovation studies. In: *Know Techn Pol* 18 (3), S. 20–37. DOI: 10.1007/s12130-005-1003-1.
- Huber, Christiane (2021): Generische Geschäftsmodelle im deutschen Möbeleinzelhandel. Dissertation. Ruhr-Universität Bochum, Bochum. Wirtschaftswissenschaft. Online verfügbar unter https://web.archive.org/web/20210727204327id_/https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/8078/file/diss.pdf, zuletzt geprüft am 25.03.2022.
- Hüner, Kai (2021): Technikkompositionen für das situative Methoden-Engineering agiler Methoden. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Hunziker, Tiziana; Mügeli, Meret; Zumbühl, Pascal (2022): Retail Outlook 2022 «Special Days» polarisieren den Schweizer Detailhandel. Unter Mitarbeit von Marcin Jablonski und Christine Mumenthaler. Hg. v. Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products. Zürich. Online verfügbar unter https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/trotz-corona-detailhandel-blickt-positiv-auf-2021.html?WT.i_short-url=%2Fde%2Fretailoutlook&WT.i_target-url=%2Fch%2Fde%2Funternehmen%2Funternehmen-unternehmer%2Faktuell%2Ftrotz-corona-detailhandel-blickt-positiv-auf-2021.html, zuletzt geprüft am 24.01.2022.
- Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1554162>.
- IFH Köln GmbH (Hg.) (2022): Branchenfokus Möbel 2022. Online verfügbar unter <https://www.ifhkoeln.de/produkt/branchenfokus-moebel/>, zuletzt geprüft am 01.07.2022.
- IFH Köln GmbH, BBE Handelsberatung GmbH (Hg.) (2020): Branchenfokus Möbel 2020. Studie Branchenjahr 2019. Unter Mitarbeit von Sebastian Depp und Uwe Krüger. Köln.
- IKEA Schweiz (Hg.) (2017): Smart einrichten mit Augmented Reality - IKEA. Medienmitteilung. Online verfügbar unter <https://media.ikea.ch/pressrelease/smart-einrichten-mit-augmented-reality/2862/>, zuletzt aktualisiert am 22.10.2020, zuletzt geprüft am 22.10.2020.
- IKEA Schweiz (2020): Mietservice Möbel. Dietlikon, 28.10.2020. E-Mail an Yves von Ballmoos.

- IKEA Schweiz (2022a): Der IKEA Plan und order point im Westside Bern ist eröffnet. Online verfügbar unter <https://media.ikea.ch/pressrelease/der-ikea-plan-und-order-point-im-westside-bern-ist-eroffnet/5030/>, zuletzt aktualisiert am 10.10.2022, zuletzt geprüft am 10.10.2022.
- IKEA Schweiz (2022b): Plan & order point Chur. Online verfügbar unter <https://www.ikea.com/ch/de/stores/plan-and-order-point-chur-puba78c04f0>, zuletzt aktualisiert am 10.10.2022, zuletzt geprüft am 10.10.2022.
- IKEA Schweiz (2022c): IKEA kommt ins Wallis und leitet Bauphase des 10. Schweizer Stores ein. Spreitenbach.
- IKEA Schweiz (2023): IKEA Schweiz erzielt im 50. Jubiläumsjahr zweistelliges Wachstum und senkt Preise von 800 Artikeln. Spreitenbach. Online verfügbar unter <https://www.ikea.com/ch/de/newsroom/corporate-news/ikea-schweiz-erzielt-im-50-jubilaeumsjahr-zweistelliges-wachstum-und-senkt-preise-von-800-artikeln-pubc0643730>, zuletzt aktualisiert am 20.11.2023, zuletzt geprüft am 29.11.2023.
- IKEA Schweiz (Hg.) (2024): IKEA feiert im Wallis die Eröffnung ihres 10. Einrichtungshauses in der Schweiz. Pressemitteilung. Spreitenbach. Online verfügbar unter <https://www.ikea.com/ch/de/newsroom/corporate-news/ikea-feiert-im-wallis-die-eroeffnung-ihres-10-einrichtungshauses-in-der-schweiz-pub6cab9510>, zuletzt geprüft am 21.06.2024.
- Ikea Schweiz steigert trotz Coronalockdown den Gewinn (2020). In: *Luzerner Zeitung AG*, 15.10.2020. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/news-service/wirtschaft/ikea-schweiz-steigert-trotz-coronalockdown-den-gewinn-ld.1267812>, zuletzt geprüft am 10.11.2020.
- imm cologne Magazin (2022): Probleme und Chancen in der Lieferkette. Hg. v. Kölnmesse GmbH. Online verfügbar unter <https://www.imm-cologne.de/magazin/beitraege/probleme-und-chancen-in-der-lieferkette.php>, zuletzt geprüft am 01.06.2024.
- Imwinkelried, Daniel (2022): Die österreichische XXXLutz-Möbelgruppe übernimmt nach Pfister und Interio auch die Lipo-Einrichtungsmärkte. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 10.01.2022. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-oesterreichische-xxxlutz-gruppe-expandiert-in-der-schweiz-und-uebernimmt-die-lipo-einrichtungsmaerkte-ld.1663923>, zuletzt geprüft am 04.02.2022.

- Inter IKEA Systems B.V. 2021 (Hg.): Die Geschichte von IKEA. Online verfügbar unter <https://ikeamuseum.com/de/almhult/ausstellungen/the-story-of-ikea/>, zuletzt geprüft am 13.07.2021.
- IPEA (Hg.) (2022): Résultats du marché 2021. Online verfügbar unter <https://ipea.fr/medias/public/IPEA%20Dossier%20de%20presse%2015%20mars%202022.pdf>, zuletzt geprüft am 21.06.2024.
- Iritani, D. R.; Silva, D.A.L.; Saavedra, Y.M.B.; Graell, P.F.F.; Ometto, A. R. (2015): Sustainable strategies analysis through Life Cycle Assessment: a case study in a furniture industry (96).
- Itam, Urmila; Bagali, M. (2018): Diversity and Inclusion Management. In: Naman Sharma, Vinod Kumar Singh und Swati Pathak (Hg.): Management techniques for a diverse and cross-cultural workforce. Hershey PA, USA: IGI Global Business Science Reference (Premiere reference source), S. 149–171.
- Jacob, Neenu (2017): AI could become your personal shopper. Hg. v. VentureBeat. Intelligence Node. Online verfügbar unter <https://venturebeat.com/2017/09/24/ai-could-become-your-personal-shopper/>, zuletzt geprüft am 25.11.2020.
- Jinhyo, Joseph Yun; Xiaofei, Zhao; Sun, Ah Kim; Yuri, Sadoi (2022): Open Innovation Dynamics of Furniture Design and Function: The Difference between IKEA and Nitori. In: *Science, Technology and Society*. Online verfügbar unter <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09717218221074906>, zuletzt geprüft am 05.09.2022.
- Johnson, Mark W. (2010): Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Johnson, Mark W.; Christensen, Clayton M.; Kagermann, Henning (2008): Reinventing Your Business Model. In: Harvard Business Review 12/2008, S. 57–68. Online verfügbar unter <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2008/12/Reinventing-Your-Business-Model.pdf>, zuletzt geprüft am 20.05.2022.
- Jungbluth, Rüdiger (2006): die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs. Frankfurt / New York: Campus Verlag GmbH.
- JYSK Schweiz (Hg.) (2021): Ein ereignisreiches Jahr steht JYSK Schweiz bevor. Online verfügbar unter <https://jysk.ch/de/presse#/pressreleases/ein-ereignisreiches-jahr-steht-jysk-schweiz-bevor-3118096>.
- Kalakota, R.; Robinson, M. (1999): e-Business: Roadmap for Success.
- Kalinowski, Torsten; Verwaayen, Eric (2013): Digitalisierung – quo vadis? In: Frank Keuper, Kiumars Hamidian, Eric Verwaayen, Torsten Kalinowski und Christian Kraijo (Hg.):

- Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer-Gabler, S. 485–496.
- Kanton Schwyz, Volkswirtschaftsdepartement, Amt für Wirtschaft (07.08.2020): Die grössten Schwyzer Arbeitgeber 2020. Schwyz.
- Karlöf, Bengt; Östblom, Svante (1994): Das Benchmarking-Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. München: Vahlen.
- Kasper, Gian Marchet; Mattiat, Christian (2022): ESG: Neue Berichts- und Sorgfaltspflichten für Unternehmen in der Schweiz. Zürich: Blum & Grob Rechtsanwälte AG.
- Kelly, Eanna (2024): Sifted-30 Central-Europe. The fastest-growing startups in 2024. Unter Mitarbeit von Jonathan Sinclair, Federico Scolari und Ruggero Di Spigna. Hg. v. Sifted.
- Kiefer, Marie Luise (2005): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. 2., vollst. überarb. Aufl. München, Wien: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft). Online verfügbar unter <https://www.google.ch/books/edition/Medien%C3%B6konomik/WIDpBQAAQBAJ?hl=de&gbpv=1&printsec=frontcover>, zuletzt geprüft am 03.07.2024.
- Kiel, Udo; Henke, Anja (2018): Branchenanalyse Möbelindustrie. Working Paper. Düsseldorf (082). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/216009/1/hbs-fofoe-wp-082-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 17.03.2021.
- Kim, Chan W.; Mauborgne, Renee (2004): Blue Ocean Strategy. In: *Harvard Business Review*, S. 76–84. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>.
- Kirk, Jerome; Miller, Marc L. (1986): Reliability and validity in qualitative research. In: *Journal of Marketing Research* 1. Online verfügbar unter https://www.academia.edu/10704951/Reliability_and_Validity_in_Qualitative_Research, zuletzt geprüft am 11.06.2024.
- Klaus, Philipp (2015): Measuring customer experience. How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Online verfügbar unter <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9781137375469>.
- Kleine, Alexandro (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. @Kaiserslautern, Techn. Univ., Diss. 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=749680>.

- Klos, Christoph; Spieth, Patrick; Clauss, Thomas; Klusmann, Christian (2021): Digital Transformation of Incumbent Firms: A Business Model Innovation Perspective. In: *IEEE Trans. Eng. Manage.*, S. 1–17. DOI: 10.1109/TEM.2021.3075502.
- Knieps, Stephan (2020): Wo bleibt das Zalando der Möbelbranche? Hg. v. WirtschaftsWoche. Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/online-moebelhandel-wo-bleibt-das-zalando-der-moebelbranche/25533240.html>, zuletzt geprüft am 15.09.2020.
- Knuchel, Lara (2022): Warum die Schweiz trotz Recycling-Krone noch viel zu tun hat. In: *Watson*, 14.09.2022. Online verfügbar unter <https://www-watson-ch.cdn.ampproject.org/c/s/www.watson.ch/amp/!189621577>.
- Köberle; Susanna (2020): möbelschweiz möbelt das Image der Branche auf. In: *möbelschweiz*, 07.01.2020. Online verfügbar unter <https://www.xn--mbelschweiz-rfb.ch/de/2020/01/07/moebelschweiz-moebelt-das-image-der-branche-auf/>, zuletzt geprüft am 23.06.2020.
- Kölliker, Heidi (2021): Agilität und Omni-Channel als zentrale Herausforderungen – Interview mit Rahel Meier. In: *evcommerce*, 21.06.2021. Online verfügbar unter <https://evcommerce.com/agilitat-und-omni-channel-als-zentrale-herausforderungen-interview-mit-rahel-meier/>, zuletzt geprüft am 22.06.2022.
- Kornmeier, Martin (2018): Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht. Für Bachelor, Master und Dissertation. 8., überarbeitete Auflage. Bern: Haupt Verlag (UTB Schlüsselkompetenzen, 3154).
- Koschel, Sonja: Branchen-SPIEGEL 2020. Sector Report 2020. Möbel, zuletzt geprüft am 22.06.2020.
- Kotler, Philip (1980): Marketing management. Analysis, planning, and control. 4. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan (2017): Marketing 4.0. Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft: Campus.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12., aktualisierte Aufl. [der amerikan. Ausg.]. München: Pearson Studium (Wi - Wirtschaft).
- Koye, Bernhard (2004): Private Banking im Informationszeitalter. Eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle. Dissertation. Universität Zürich, Zürich.

- KPMG (Hg.): Auf Zukunft eingerichtet. Studie zur Zukunft des Möbelmarktes in Deutschland. Unter Mitarbeit von Markus Preissner, Susanne Eichholz-Klein, Uwe Krüger, Caroline Leyendecker, Mark Sievers, Danica Mikolon und Julia Walter, zuletzt geprüft am 23.06.2020.
- KPMG (Hg.) (2021): Online-Shopping. Einkaufsverhalten - wer kauft was, wann, wie. Analyse zu Trends und Potenzialen im E-Commerce in der DACH-Region.
- Krämer, Andreas; Burgartz, Thomas (2022): Kundenwertzentriertes management. Value-to-value - pricing - big data - controlling. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- Krieg, Alexander (2019): Agile Organisationsentwicklung und agiles Change-Management. In: 1617-5468. Online verfügbar unter <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/34849>.
- Krippendorff, Klaus (2018): Content analysis: An introduction in its methodology. 4. Aufl.: SAGE.
- Kromrey, Helmut; Roose, Jochen; Strübing, Jörg (Hg.) (2016): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. Uni-Taschenbücher GmbH. 13., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK Lucius (UTB Soziologie, 8681). Online verfügbar unter https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=6j9oDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=empirische+sozialforschung+kromrey+2016&ots=PBko8HB5Ab&sig=68LQeX9leLUTrH2fnb_9AjuEP8g#v=onepage&q=empirische%20sozialforschung%20kromrey%202016&f=false.
- Kruse, Philipp (2019): Experten-Talk. Hg. v. hmmh Multimediahaus AG. Möbelmarkt.de. Online verfügbar unter <https://www.moebelmarkt.de/beitrag/experten-talk-hmmh>.
- Kruse, Philipp; Meinhold, Helge (2018): Digitalisierung als Erfolgsfaktor. Produktdaten, PIM-Systeme, Automatisierung, 3D-Visualisierung: Vier Handlungsfelder für erfolgreichen Connected Commerce. Hg. v. hmmh Multimediahaus AG. Bremen, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kühlmeyer, Katja; Muckel, Petra; Breuer, Franz (2020): Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der "Instruktionalität"

- qualitativer Auswertungsverfahren. In: Forum Qualitative Sozialforschung, Volume 21, No. 1, Art. 22.
- Laesser, Christian (2004): Das Kundenverhalten im Kaufprozess bei persönlichen Dienstleistungen - das Beispiel Tourismus. Sammelhabilitation. Universität St. Gallen, St. Gallen. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Online verfügbar unter <http://www.alexandria.unisg.ch/18933/1/Das%20Kundenverhalten%20im%20Kaufprozess%20bei%20persoenlichen%20Dienstleistungen.pdf>, zuletzt geprüft am 17.06.2022.
- Lammers, Sabine (2019): Methoden zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Ein Methodenmix für KMU. Masterarbeit. Karl-Franzens-Universität, Graz. Institut für Organisation und Institutionenökonomie.
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1116682>.
- Landau, Christian; Leih, Sohvi; Russo, Peter; Teece, David (2016): Crowdsourcing: Wenig Weisheit bei den Vielen. In: *manager magazin*, 14.11.2016. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/wenig-weisheit-bei-den-vielen-a-00000000-0002-0001-0000-000147893455>, zuletzt geprüft am 27.05.2022.
- Landherr, Anna (2023): Die unsichtbaren Folgen des Extraktivismus: Springer Fachmedien Wiesbaden (Research).
- Lang, Thomas (2019): Home24 mit über CHF 40 Mio Umsatz in der Schweiz - und wo steht der Möbelhandel online allgemein? | Carpathia Digital Business Blog. Online verfügbar unter <https://blog.carpathia.ch/2019/04/29/home24-2018-umsatz-schweiz-moebel-online/>, zuletzt aktualisiert am 29.04.2019, zuletzt geprüft am 21.08.2020.
- Lang, Thomas (2020): Schweizer Onlinehandel auch im Mai noch fast 50 % über Vorjahr. Zürich. Online verfügbar unter <https://blog.carpathia.ch/2020/06/24/schweizer-onlinehandel-auch-im-mai-noch-fast-50-ueber-vorjahr/>, zuletzt aktualisiert am 24.06.2020, zuletzt geprüft am 25.06.2020.
- Leering, Raoul (2017): 3D printing: a threat to global trade. Hg. v. ING. Economic and Financial Analysis, Global Economics, Technology. Amsterdam. Online verfügbar unter <https://think.ing.com/reports/3d-printing-a-threat-to-global-trade>, zuletzt aktualisiert am 15.12.2021, zuletzt geprüft am 15.12.2021.
- Lehmann-Ortega, Laurence; Musikas, Hélène; Schoettl, Jean-Marc (2022): (Re)invent your business model. With the Odyssey 3.14 approach. Malakoff: Dunod.

- Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In: *Journal of Marketing* 80 (6), S. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
- Lenz; Fulko (2020): Plattformökonomie - zwischen Abwehr und Wunschdenken. Zeitthemen, No. 03. Hg. v. Stiftung Marktwirtschaft. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215493/1/Zeitthemen-03-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 21.10.2020.
- Leupold, Andreas (2016): 3D-Druck, Additive Fertigung und Rapid Manufacturing. Rechtlicher Rahmen und unternehmerische Herausforderung. Unter Mitarbeit von Silke Glossner. 1st ed. München: Franz Vahlen (Management Competence).
- Lindberg, Daniel Francesco; Vermeer, Tobias (2019): The never-ending story : Discovering touch points and customer experiences along the customer journey. Umeå University, Umeå. School of Business, Economics and Statistics. Online verfügbar unter <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1362405>.
- Lindgardth, Zheny; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael S. (2009): Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. Hg. v. The Boston Consulting Group (BCG).
- Lionti, Antonio (2022): Geschäftsentwicklung Wittmann. Mailand, 07.06.2022. Meeting an Yves von Ballmoos. Kurzprotokoll.
- Lombardi, Roberto (2022): Geschäftsgang Walter Knoll. Mailand, 07.06.2022. Meeting an Yves von Ballmoos. Gedächtnisprotokoll.
- Luber, Stefan; Donner, Andreas (2020): Was ist ein Beacon? Hg. v. IP-Insider. Online verfügbar unter <https://www.ip-insider.de/was-ist-ein-beacon-a-665274/>, zuletzt aktualisiert am 21.12.2020, zuletzt geprüft am 21.12.2020.
- Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter. In: *Harvard Business Review*. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, zuletzt geprüft am 18.03.2021.
- Mahrdt, Niklas; Man, Liza (2018): Kanalexzellenz im Bereich Möbel. In: Ingo Böckenholt, Audrey Mehn und Arne Westermann (Hg.): Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 291–308.

- Maître, Bernard; Aladjidi, Grégoire (1999): Les business models de la nouvelle économie. Stratégies de développement pour les entreprises de l'Internet et du secteur high-tech. Paris: Dunod (Stratégies et management).
- Make Furniture Circular (Hg.) (2022): Ein «Cloud Sofa» aus alten Matratzen. Online verfügbar unter <https://www.make-furniture-circular.ch/kreislaufwirtschaft/stories/cloud-sofa-aus-alten-matratzen>, zuletzt aktualisiert am 17.09.2022, zuletzt geprüft am 17.09.2022.
- Malhotra, Yogesh (2000): Knowledge Management and New Organization Forms. In: *Information Resources Management Journal* 13 (1), S. 5–14. DOI: 10.4018/irmj.2000010101.
- Market Research Future (MRFR) (Hg.) (2021): Furniture Market Size, Share Analysis information: By Type (RTA & Non-RTA), Material Type (Wood, Melamine, Glass, Steel, Wrapped Panels, Finished Foils), Furniture Type (Chairs, Sofas, Tables, Beds), End-Use (Commercial & Household) – Global Forecast till 2027. Online verfügbar unter <https://www.marketresearchfuture.com/reports/furniture-market-7625>, zuletzt geprüft am 03.03.2022.
- Markides, Constantinos C. (1999): Dynamic View of Strategy. In: *Sloan Management Review* 40 (3), S. 55–63. DOI: 10.4135/9781452229805.n230.
- Marktforschungsinstitut Link (Hg.) (2018): Profilierungsradar.
- Massa, Lorenzo; Tucci, Christopher L. (2013): Business Model Innovation. In: Mark Dodgson, David M. Gann und Nelson Phillips (Hg.): *The Oxford handbook of innovation management*. 1. ed. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford handbooks in business and management), Kap. 21.
- Massa, Lorenzo; Tucci, Christopher L. (2016): Innovation and Business Models. In: Ramon J. Aldag (Hg.): *Oxford research encyclopedias*. Oxford: Oxford University Press, zuletzt geprüft am 04.05.2021.
- Maurya, Ash (2013): *Running Lean. Das How-to für erfolgreiche Innovationen. für Startups, Existengründer und Produktentwickler*. Unter Mitarbeit von Ralf Übersetzung: Schmitz. Köln: O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG.
- Mayer-Schönberger, Viktor; Cukier, Kenneth; Mallett, Dagmar (2013): *Big Data. Die Revolution, die unser Leben verändern wird*. 1. Aufl. München: Redline-Verl.
- Mayring, Philipp (1994): Qualitative Inhaltsanalyse. In: A. Boehm, A. Mengel und T. Muhr (Hg.): *Konzepte, Methoden, Werkzeuge*: UVK Univ. - Verl. Konstanz, S. 159–175. Online verfügbar unter <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994->

- mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y, zuletzt geprüft am 14.07.2021.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz (Beltz Studium).
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 633–648.
- McDonough, William; Braungart, Michael (Hg.) (2009): Cradle to cradle. Remaking the way we make things. London: Vintage Books.
- McGrath, Rita Gunther (2010): Business Models: A Discovery Driven Approach (43).
- Meier, Joy (2020): Pfister eröffnet die ersten Küchenstudios in Mels und Pratteln. In: *Pfister AG*, 20.11.2020. Online verfügbar unter <https://newsroom.pfister.ch/pfister-eroffnet-die-ersten-kuchenstudios-in-mels-und-pratteln/>, zuletzt geprüft am 10.12.2020.
- Meroni, Anna; Sangiorgi, Daniela (2016): Design for services. Abingdon, Oxon: Routledge (Design for social responsibility series). Online verfügbar unter <https://www.taylorfrancis.com/books/9781317152385>.
- MES (Hg.) (2021): 6 Surprising Things You Should Know About NearSourcing. A Special for Report Buyers, Planners, Sourcing Specialists, and Supply Chain Professionals. Online verfügbar unter <https://www.mesinc.net/6-reasons-why-near-sourcing-is-not-a-sustainable-solution/>.
- Michel, Stefan (2014): Capture More Value. In: *Harvard Business Review* (Oktober). Online verfügbar unter <https://hbr.org/2014/10/capture-more-value>, zuletzt geprüft am 02.02.2021.
- Migros-Genossenschafts-Bund (Hg.) (2022): Migros - Zahlen & Fakten 2021. Zürich. Online verfügbar unter <https://corporate.migros.ch/dam/jcr:4768475d-121d-485a-b442-44dcbe2c9014/zahlen-und-fakten-2021.pdf>, zuletzt geprüft am 30.06.2022.
- Migros-Genossenschafts-Bund (Hg.) (2024): Zahlen & Fakten 2023. Zürich. Online verfügbar unter https://report.migros.ch/2023/app/uploads/Migros_Zahlen_und_Fakten_2023.pdf, zuletzt geprüft am 21.06.2024.
- Miller, Dan (2013): 10 Trends to Watch: Conversational Commerce 2014. In: *Opus Research*, 13.12.2013. Online verfügbar unter <https://opusresearch.net/wordpress/2013/12/13/10-trends-to-watch-conversational-commerce-2014/>, zuletzt geprüft am 07.09.2022.

- Mitchell, Donald W.; Bruckner Coles, Carol (2004): Establishing a continuing business model innovation process. In: *Journal of Business Strategy* 25 (3), S. 39–49. DOI: 10.1108/02756660410536991.
- Möbelschweiz (Hg.) (2020a): Der Computer als Kreateur? Künstliche Intelligenz im Möbeldesign. Online verfügbar unter <https://www.xn--mbelschweiz-rfb.ch/de/2020/12/14/der-computer-als-kreateur-kuenstliche-intelligenz-im-moebeldesign/>, zuletzt aktualisiert am 16.12.2020, zuletzt geprüft am 17.12.2020.
- Möbelschweiz (2020b): Ikea Schweiz hofft trotz Krise auf stabilen Umsatz. In: *möbelschweiz*, 20.07.2020. Online verfügbar unter <https://www.xn--mbelschweiz-rfb.ch/de/2020/07/20/ikea-schweiz-hofft-trotz-krise-auf-stabilen-umsatz/>, zuletzt geprüft am 23.07.2020.
- moebel.de (2017): Sofakauf vom Sofa aus? Whitepaper zum Thema Customer Journey. Unter Mitarbeit von EARSandEYES GmbH. Hg. v. Einrichten & Wohnen AG. Hamburg.
- moebelmarkt.de (Hg.) (2020): XXXLutz Gruppe: Übernimmt Conforama. Verlag Matthias Ritthammer GmbH. Online verfügbar unter <https://www.moebelmarkt.de/beitrag/xxxlutz-gruppe-uebernimmt-conforama>, zuletzt aktualisiert am 28.07.2021, zuletzt geprüft am 28.07.2021.
- Möllers, Thomas; Visini, Camillo (2022): Top Business Model Patterns in Retail. Hg. v. BMI Lab AG. Zürich. Online verfügbar unter <https://businessmodelnavigator.com/industry?industry=Retail>, zuletzt geprüft am 20.05.2022.
- Montemari, Marco; Taran, Yariv; Schaper, Stefan; Nielsen, Christian; Thomsen, Peter; Sort, Jesper (2022): Business model innovation or Business model imitation – That is the question. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, S. 1–15. DOI: 10.1080/09537325.2022.2034780.
- Morris, Michael; Schindehutte, Minet (2003): Teaching Entrepreneurship Students the concept of a Business Model. Proceedings of the 17th Annual Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Hilton Head, SC, 2003. Online verfügbar unter https://www.academia.edu/download/51988107/TEACHING_ENTREPRENEURSHIP_STUDENTS_THE_C20170301-4756-4ahm00.pdf, zuletzt geprüft am 06.09.2022.
- Nagel-Jungo, Gabriela (2022): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Internationale Regulierung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hg. v. ZHAW School of Management and Law. Institut für Financial Management. Winterthur.

- Naisbitt, John (1986): Megatrends. 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden. 2. Aufl. München: Heyne (Heyne-Sachbuch, 01/7235).
- Norton, David W.; Pine, B. Joseph (2013): Using the customer journey to road test and refine the business model. In: *Strategy & Leadership* 41 (2), S. 12–17. DOI: 10.1108/10878571311318196.
- Nyangon, Joseph; Byrne, John (2018): Diversifying Electricity Customer Choice: REVing Up the New York Energy Vision for Polycentric Innovation. In: *SSRN Electronic Journal*, S. 4–23. DOI: 10.5772/intechopen.76023.
- Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2019): Agile Organisationsentwicklung - Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- officebase (Hg.) (2019): F.G. Pfister Holding AG verkauft Tochtergesellschaften an die österreichische XXXLutz-Gruppe, zuletzt aktualisiert am 24.10.2019, zuletzt geprüft am 14.09.2022.
- Ojala, Arto; Tyrväinen, Pasi (2007): Business models and market entry mode choice of small software firms. In: *J Int Entrepr* 4 (2-3), S. 69–81. DOI: 10.1007/s10843-006-0001-z.
- Osterwalder, Alexander (2004): The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach. Dissertation. Université de Lausanne, Lausanne. Ecole Des Hautes Etudes Commerciales. Online verfügbar unter http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: Wiley&Sons.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. 1. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Tucci, Christopher L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: *CAIS* 16. DOI: 10.17705/1CAIS.01601.
- Parviainen, Päivi; Tihinen, Maarit; Kääriäinen, Jukka; Teppola, Susanna (2017): Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. In: *IJISPM* 5 (1), S. 63–77. DOI: 10.12821/ijispm050104.
- Patel, Neil (2015): 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. In: *Forbes*, 16.01.2015. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=2792641f6679>, zuletzt geprüft am 06.09.2022.

- Peng, Rebecca; Mathras, Daniele; Loveland, Katherine (2018): J5. Buy Better, Buy Less: Future Self-Continuity and Construal Level Affect Investment in Sustainable Consumer Products. In: *ACR North American Advances NA-46*.
- Peters, Sascha (2022): Megatrends in der Möbelindustrie. EFIC Furniture Day - Brüssel. Hg. v. Haute Innovation. Online verfügbar unter <https://www.haute-innovation.com/vortraege/megatrends-der-moebelindustrie/>, zuletzt aktualisiert am 19.05.2022, zuletzt geprüft am 21.09.2022.
- Petschow, Ulrich (2019): Additive Fertigung, 3D-Druck: Chancen für eine Re-Lokalisierung industrieller Produktion. Tagung: Industrie 4.0: Neue industrielle Standortbedingungen und Wandel der Wertschöpfungsketten durch Digitalisierung. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Düsseldorf, 16.07.2019. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/175649898-Additive-fertigung-3d-druck-chancen-fuer-eine-re-lokalisierung-industrieller-produktion.html>.
- Philippi, Stefan; Hinz, Andreas; Kabous, Laila (2022): How Swiss Start-Ups Deal With Business Model Innovation. In: *ECIE 17 (1)*, S. 408–415. DOI: 10.34190/ecie.17.1.534.
- Piasecki, Mirko (2008): Möbelhandelsmarketing. Eine explorative Analyse der Erfolgsursachen stationärer filialisierter Möbelhändler im mittleren und gehobenen Segment in Deutschland. München: Rainer Hampp Verlag.
- Pickawood GmbH (Hg.): Holzmuster bestellen. Pickawood. Online verfügbar unter <https://www.pickawood.com/de/holzmuster>, zuletzt geprüft am 09.07.2024.
- Pigneur, Yves (2000): The e-business model handbook. Online verfügbar unter <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.21.6305&rep=rep1&type=pdf>, zuletzt geprüft am 06.09.2022.
- Plattform Industrie 4.0 (2016): Digitalisierung der Industrie - Die Plattform Industrie 4.0. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Berlin. Online verfügbar unter https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/digitalisierung-der-industrie-plattform-i40.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 02.07.2024.
- Plüntsch, Elmar Ferdinand (2020): Was ist Business Model Innovation, und wie wird dies in der Konsumgüterbranche umgesetzt? In: Anne Bartel-Radic und André Reuter (Hg.): Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, Bd. 35. Luxembourg (35), S. 7–24. Online verfügbar

- unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215845/1/1694657140.pdf>, zuletzt geprüft am 07.09.2023.
- Popcorn, Faith; Marigold, Lys (1997): Clicking. Der neue Popcorn Report ; Trends für unsere Zukunft ; von Clanning bis zu Cyberpools - neue Ideen für das Jahr 2000. München: Heyne (Heyne-Bücher Heyne-Sachbuch, 588).
- Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* (May-June). DOI: 10.4324/9781912281077.
- PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2017): Die deutsche Möbelbranche. Struktur, Trends und Herausforderungen. Marktstudie, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- PricewaterhouseCoopers (Hg.) (2019): Die deutsche Möbelbranche. Struktur, Trends und Herausforderungen. PWC Deals, Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/die-deutsche-moebelbranche-marktueberblick-2019.html>, zuletzt aktualisiert am 23.06.2020, zuletzt geprüft am 25.01.2022.
- Pulidindi, Kiran; Pandey, Hemant (2020): Global Furniture Market Share, Industry Size Statistics Report. Forecast 2021 to 2027. Hg. v. Global Market Insights Inc. Delaware (Report ID: GMI3024). Online verfügbar unter <https://www.gminsights.com/industry-analysis/furniture-market>, zuletzt aktualisiert am 29.07.2020, zuletzt geprüft am 29.07.2020.
- Ramminger, Tim (2022): Die Zukunft des Internets: Wo liegen die Unterschiede zwischen Metaverse und Web3.0? In: *CryptoTicker*, 19.04.2022. Online verfügbar unter <https://cryptoticker.io/de/die-zukunft-des-internets-wo-liegen-die-unterschiede-zwischen-metaverse-und-web3-0/>, zuletzt geprüft am 30.09.2022.
- Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In: Der Patient am Lebensende: Springer VS, Wiesbaden, S. 23–42. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-19660-2_2.
- Reaume, Amanda (2021): What Is The Metaverse? Its Meaning & What You Should Know. In: *Seeking Alpha*, 01.12.2021. Online verfügbar unter <https://seekingalpha.com/article/4472812-what-is-metaverse>, zuletzt geprüft am 12.09.2022.
- Reinartz, Werner; Wiegand, Nico; Imschloss, Monika (2019): The impact of digital transformation on the retailing value chain. In: *International Journal of Research in Marketing* 36 (3), S. 350–366. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2018.12.002.

- Remez, Gregory (2022): Beliani will Zara der Möbelbranche werden. In: *Schweiz am Wochenende / Luzerner Zeitung*, 13.08.2022, S. 13.
- Remneland Wikhamn, Bjorn; Wikhamn, Wajda (2013): Structuring of the Open Innovation Field. In: *Journal of Technology Management & Innovation* 8 (3), S. 31–32. DOI: 10.4067/S0718-27242013000400016.
- Repp, Marilyn (2022): Metaverse und Web3 – so sieht die Handelswelt der Zukunft aus (Teil 2). Online verfügbar unter <https://zukunfdeinkaufens.de/metaverse-reihe-2/>, zuletzt aktualisiert am 19.09.2022, zuletzt geprüft am 10.10.2022.
- Research and Markets (2024): Furniture Global Market Report 2024. Dublin. Online verfügbar unter <https://www.researchandmarkets.com/reports/5781240/furniture-global-market-report>, zuletzt geprüft am 20.06.2024.
- Reuber, Paul; Pfaffenbach, Carmella (2005): Methoden der empirischen Humangeographie. Beobachtungen und Befragung. 1. Aufl., 2. Dr. Braunschweig: Westermann (Das geographische Seminar). Online verfügbar unter http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&doc_number=013834690&line_number=0001&func_code=DB_RECORDS&service_type=MEDIA.
- Risberg, Andreas (2022): A systematic literature review on e-commerce logistics: towards an e-commerce and omni-channel decision framework. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, S. 1–25. DOI: 10.1080/09593969.2022.2089903.
- Roniger, Linda (2017): Augmented und Virtual Reality im Möbelhandel. Masterarbeit am Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM-HSG). St. Gallen.
- Rosenberg, Nathan (1999): Inside the black box. Technology and economics. Reprinted. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Rudolph, Thomas (2006): Der Schweizer Handel - Konsumententrends 2006. St. Gallen: Institut für Marketing und Handel Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement. Online verfügbar unter <http://docplayer.org/37725484-Branchenueberblick-moebel-textil-der-schweizer-handel-konsumententrends-branchenueberblick.html>.
- Rudolph, Thomas; Kleinlercher, Kristina; Kralle, Nora (2021): Omni-Channel Management 2021. in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen (HSG). St. Gallen. Online verfügbar unter

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEWjk8_PL_Kz4AhXMOewKHbELAX0QFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fhandelsverband.swiss%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F06%2FOCM-Studie_Handelsverband_swiss.pdf&usg=AOvVaw1bM8mHlhDqoRDkBFuKsoFs, zuletzt geprüft am 14.06.2022.

Rudolph, Thomas; Nagengast, Liane; Nitsch, Frauke (2015): Einkaufstourismus Schweiz 2015. Eine Studie zu den aktuellen Entwicklungen des Einkaufstourismus. St. Gallen: Universität St. Gallen - Forschungszentrum für Handelsmanagement.

Rudolph, Thomas; Nagengast, Liane; Nitsch, Frauke (2018): Einkaufstourismus Schweiz 2017/2018. Eine Studie des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen. St. Gallen.

Rudolph, Thomas; Schraml, Christopher; Otto, Christine; Kralle, Nora (2022): Einkaufstourismusstudie 2022/2023. St. Gallen. Online verfügbar unter <https://www.handelsliteraturhsg.ch/studien/details/#cc-m-product-12259064997>, zuletzt geprüft am 16.06.2023.

Rudolph, Thomas; Weber, Maximilian (2015): Konsumententrends im Schweizer Möbeldetailhandel. Das Branchenprofil 2015/16. St. Gallen.

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2014): Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation - Einführung. 1. Aufl. Bern: Haupt.

Rüsch, Stephan; Hoos, Jessica (2021): Nachhaltigkeit im Möbelhandel – eine empirische Analyse (Kundenbefragung). Whitepaper Nr. 7. Online verfügbar unter <https://handeldhbw.de/schriftenreihe/whitepaper/7-nachhaltigkeit-im-moebelhandel-eine-empirische-analyse/>, zuletzt geprüft am 31.08.2023.

Rutschmann, Marc (2009): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken. Mehr Marktanteil mit neuem Marketing. 1. Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/MIWI,AMIW__9783868800869144.

Rutschmann, Marc; Belz, Christian (2014): Reales Marketing. Kunden zum Kauf führen ; Kaufprozesse, Kaufhandlung, Erfolg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sabaruddin, La Ode; Putra, Fathiro Hutama Reksa (2023): A Critique of Business Model Innovation. In: Alf Rehn und Anders Örténblad (Hg.): Debating Innovation. Perspectives and Paradoxes of an Idealized Concept. Cham: Springer International Publishing; Imprint Palgrave Macmillan (Palgrave Debates in Business and Management), S. 123–138.

- Sailer, Ulrich (2017): Nachhaltigkeitscontrolling. Was Controller und Manager über die Steuerung der Nachhaltigkeit wissen sollten. 2., bearbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius.
- Sarasini, Steven; Linder, Marcus (2018): Integrating a business model perspective into transition theory: The example of new mobility services. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 27, S. 16–31. DOI: 10.1016/j.eist.2017.09.004.
- Saroha, Rituraj (2014): Green Logistics & its Significance in Modern Day Systems. In: *International Review of Applied Engineering Research* 4 (1), S. 89–92. Online verfügbar unter https://www.ripublication.com/iraer-spl/iraerv4n1spl_14.pdf, zuletzt geprüft am 21.09.2022.
- Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer.
- Schallmo, Daniel (Hg.) (2014): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schallmo, Daniel (2015): Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen. Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (essentials).
- Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller J. (Hg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Bundesumweltministerium (BMU), ecosense, Centre for Sustainability Management. 3. Aufl. Berlin/Lüneburg: CSM.
- Scheidegger, Gianluca; Bauer, Johannes; Bieser, Jan (2023): Ausgebummelt – Wege des Handels aus der Spass- und Sinnkrise. GDI-Studie Nr. 53. Rüslikon: gdi-verlag, Gottlieb Duttweiler Institute.
- Scheidegger, Lena; Ryhn, Linda (2021): Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020 - eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ*). Unter Mitarbeit von Andrea Gurtner: Berner Fachhochschule.
- Schiavon, Olívia Prado; May, Márcia Ramos; Mendonça, Andréa Torres Barros Batinga de (2022): Dynamic capabilities and business model innovation in sustainable family farming. In: *INMR*. DOI: 10.1108/INMR-07-2021-0136.

- Schittenhelm, Karin (2022): Theoretisches und praktiziertes Sampling. Zwischen Felderkundung, Theoriebildung und Gütesicherung. In: *ZQF* 22 (2), S. 283–298. DOI: 10.3224/zqf.v22i2.07.
- Schleicher, Theresa (2020): Megatrends im Handel: Bedeutungen durch Corona verschoben. Online verfügbar unter [https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/megatrends-im-handel-bedeutungsverschiebung-durch-corona/?utm_source=Zukunftsinstitut+Newsletter-Verteiler&utm_campaign=22ce324748-EMAIL_CAMPAIGN_cnl-retail-report-2021&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-22ce324748-108015257&ct=t\(EMAIL_CAMPAIGN_cnl-retail-report-2021\)&goal=0_ffe62bfdc6-22ce324748-108015257&mc_cid=22ce324748&mc_eid=70fc1b74b4](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/megatrends-im-handel-bedeutungsverschiebung-durch-corona/?utm_source=Zukunftsinstitut+Newsletter-Verteiler&utm_campaign=22ce324748-EMAIL_CAMPAIGN_cnl-retail-report-2021&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-22ce324748-108015257&ct=t(EMAIL_CAMPAIGN_cnl-retail-report-2021)&goal=0_ffe62bfdc6-22ce324748-108015257&mc_cid=22ce324748&mc_eid=70fc1b74b4), zuletzt aktualisiert am 19.08.2020, zuletzt geprüft am 19.08.2020.
- Schmidt, Julian; Drews, Paul (2016): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie – Eine strukturierte Literaturanalyse auf der Grundlage des Business Model Canvas. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2016 : Technische Universität Ilmenau, 09. - 11. März 2016; Band II, S. 967–978. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Paul-Drews/publication/287642512_Auswirkungen_der_Digitalisierung_auf_die_Geschäftsmodelle_der_Finanzindustrie_-_Eine_strukturierte_Literaturanalyse_auf_der_Grundlage_des_Business_Model_Canvas/links/56e154d808ae9b93f79dc747/Auswirkungen-der-Digitalisierung-auf-die-Geschäftsmodelle-der-Finanzindustrie-Eine-strukturierte-Literaturanalyse-auf-der-Grundlage-des-Business-Model-Canvas.pdf, zuletzt geprüft am 07.09.2022.
- Schögel, Marcus; Lienhard, Severin; Schmid Esther (2019): Future of Retail - zum Stand der Initiativen. Landkarte, Trends und Disruptoren der Zukunft. Institut für Marketing, 2019, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 15, No 1 (2014). DOI: 10.17169/fqs-15.1.2043.
- Schroth, Anna (2018): Möbelmarkt-Studie: Vernetzung von Online und Handel immer relevanter. Online verfügbar unter <https://www.serviceplan.com/de/news/study-furniture.html>, zuletzt aktualisiert am 11.10.2018, zuletzt geprüft am 16.09.2022.
- Schultz, Eva (2019): Online-Anteil am Umsatz von IKEA Schweiz bis 2019. Hg. v. Statista Inc. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73741/umfrage/online-anteil-am-umsatz-von-ikea-schweiz/>.

- Schultz, Eva (2020): Online-Umsatzanteil am Home-Gesamtmarkt in der Schweiz bis 2019. Hg. v. statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/830013/umfrage/online-umsatzanteil-am-home-gesamtmarkt-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 15.09.2020.
- Schultz, Eva (2021): Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz von IKEA Schweiz in den Geschäftsjahren 2018 bis 2020. Hg. v. statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73741/umfrage/online-anteil-am-umsatz-von-ikea-schweiz/>.
- Schüssler, Miriam (2016): Entrepreneurial Business Models – Theoretische Grundlagen und mögliche Forschungsfelder. In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 64 (4), S. 281–299. DOI: 10.3790/zfke.64.4.281.
- Schweizer, Martin (2017): Stochastik. Hg. v. ETH Zürich. Zürich. Online verfügbar unter https://metaphor.ethz.ch/x/2017/hs/401-0603-00L/zusatzmaterial/Wo11b_Relevanz.pdf.
- Seddon, Peter B.; Freeman, Phil (2004): The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. In: *CAIS* 13. DOI: 10.17705/1CAIS.01325.
- Shaw, Robert; Reed, David (1999): Measuring and valuing customer relationships. How to develop the measures that drive profitable CRM strategies. London: Business Intelligence.
- Sinfield, Joseph; Calder, Edward; McConnell, Bernhard; Colson, Steve (2011): How to Identify New Business Models. In: *MIT Sloan Management Review* (2). Online verfügbar unter <http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/How%20to%20Identify%20New%20Business%20Models.pdf>.
- Skarzynski, Peter; Gibson, Rowan (2008): Innovation to the Core. A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates. Boston: Harvard Business Review Press.
- Smith, Shaun; Milligan, Andy (2015): On purpose. Delivering a branded customer experience people love. London, Philadelphia: Kogan Page. Online verfügbar unter <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1080036>.
- Snider, Mike; Brett Molina (2021): Everyone wants to own the metaverse including Facebook and Microsoft. But what exactly is it? In: *USA TODAY*, 10.11.2021. Online verfügbar unter <https://eu.usatoday.com/story/tech/2021/11/10/metaverse-what-is-it-explained-facebook-microsoft-meta-vr/6337635001/>, zuletzt geprüft am 12.09.2022.
- Spreitzer, Kerstin (2018): Das Long Tail Model. Chancen und Risiken für die Multichannelstrategie anhand von österreichischen Handelsunternehmen. Masterarbeit, Graz.

- SRF Schweizer Radio und Fernsehen (Hg.) (2023): XXXLutz kauft Conforama auf. Online verfügbar unter <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/uebernahme-in-der-moebelbranche-xxxlutz-kauft-conforama-auf>.
- Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2001 u.d.T.: Stähler, Patrick: Merkmale von Geschäftsmodellen in der digitalen Ökonomie. 2. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Reihe, 7).
- Stähler, Patrick (2014): Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neudenken. In: Daniel Schallmo (Hg.): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109–136.
- statista (Hg.) (2022a): Miete für Einzelhandelsflächen in 1a-lage in Bayern 2018. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/377039/umfrage/mieten-fuer-einzelhandelsflaechen-120-260-qm-in-1a-lage-in-bayern/>, zuletzt geprüft am 04.07.2022.
- statista (Hg.) (2022b): Miete für Einzelhandelsflächen in ausgewählten Einkaufsstrassen in der Schweiz im Jahr 2018. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/501402/umfrage/miete-fuer-einzelhandelsflaechen-in-ausgewaehlten-einkaufsstrassen-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 04.07.2022.
- statista (Hg.) (2022c): Möbel: Umsatz weltweit 2022 | Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1288018/umfrage/umsatz-im-weltweiten-markt-mit-moebeln/>, zuletzt aktualisiert am 14.03.2023, zuletzt geprüft am 14.03.2023.
- statista (Hg.) (2023a): Arbeitslosenquote in der Schweiz von 2012 bis 2022. Unter Mitarbeit von B. F.S. Staatssekretariat für Wirtschaft. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/17329/umfrage/arbeitslosenquote-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- statista (Hg.) (2023b): Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2023. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- statista (Hg.) (2023c): Bevölkerung - Einwohnerzahl von Deutschland von 1990 bis 2022. Unter Mitarbeit von Destatis Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2861/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-deutschlands/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023d): Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Schweiz von 2012 bis 2022. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14415/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023e): Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2022. Unter Mitarbeit von Destatis Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023f): Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner in Deutschland von 1970 bis 2022. Unter Mitarbeit von Destatis Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14433/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-in-deutschland-pro-kopf-seit-1970/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023g): Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in der Schweiz von 2012 bis 2022. Unter Mitarbeit von Bundesamt für Statistik BFS. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14451/umfrage/bruttoinlandsprodukt-pro-kopf-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023h): Durchschnittliche Wohnfläche pro Bewohner in bewohnten Wohnungen in der Schweiz von 2012 bis 2022, in Quadratmeter. Unter Mitarbeit von Bundesamt für Statistik BFS. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/560485/umfrage/wohnflaeche-pro-bewohner-in-wohnungen-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023i): Jährliche Entwicklung des Wechselkurses des Euro gegenüber dem Schweizer Franken von 1999 bis 2022. Unter Mitarbeit von Europäische Zentralbank. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/242060/umfrage/wechselkurs-des-euro-gegenueber-dem-schweizer-franken-jahresmittelwerte/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023j): Private Konsumausgaben in der Schweiz von 2012 bis 2022. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/411952/umfrage/private-konsumausgaben-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023k): Ständige Wohnbevölkerung der Schweiz von 2005 bis 2022. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19317/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-der-schweiz/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.

statista (Hg.) (2023l): Umsatz mit Wohnmöbeln in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2022. Unter Mitarbeit von IFH Köln GmbH. Online verfügbar unter

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/679616/umfrage/umsatz-mit-wohnmobeln-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- statista (Hg.) (2023m): Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte in Deutschland von 1991 bis 2022. Unter Mitarbeit von Destatis Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37900/umfrage/verfuegbares-einkommen-der-privathaushalte-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- statista (Hg.) (2023n): Vergleich der Entwicklung der durchschnittlichen Wohnfläche je Wohnung und je Einwohner in Deutschland von 1991 bis 2022. Unter Mitarbeit von Destatis Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1403353/umfrage/entwicklung-der-wohnflaeche-pro-wohnung-und-pro-kopf-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- statista (Hg.) (2024): Umsatz im E-Commerce-Markt für Möbel weltweit in den Jahren 2020 bis 2029. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/prognosen/1188590/prognose-der-umsaetze-im-e-commerce-moebel-und-haushaltswaren>, zuletzt geprüft am 19.06.2024.
- Statista Inc. (Hg.) (2020a): Furniture Report - 2020. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/study/55490/furniture/>, zuletzt geprüft am 06.01.2021.
- Statista Inc. (Hg.) (2020b): Furniture Report - 2020. Statista Consumer Market Outlook - Market Report. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/study/55490/furniture/>, zuletzt aktualisiert am 28.07.2020, zuletzt geprüft am 28.07.2020.
- Statista Inc. (Hg.) (2020c): Mitgliederstärkste Möbeleinkaufsverbände in Deutschland im Jahr 2019. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159333/umfrage/moebelhandel-mitgliederstaerkste-moebeleinkaufsverbaende-in-deutschland-im-jahr-2008/>, zuletzt aktualisiert am 18.05.2020, zuletzt geprüft am 14.12.2020.
- Statista Inc. (Hg.) (2020d): Möbelhandel & Einrichtung. Marktdaten zum Möbelhandel. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/20/themen/182/branche/moebelhandel-einrichtung/>, zuletzt aktualisiert am 29.07.2020, zuletzt geprüft am 29.07.2020.
- Statista Inc. (Hg.) (2021): Top online furniture stores in Switzerland by revenue ecommerceDB.com. Online verfügbar unter www.ecommerceDB.com, zuletzt geprüft am 03.12.2021.
- Statista Inc. (Hg.) (2022a): Consumer Markets - Möbel - Frankreich. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/outlook/cmo/moebel/frankreich>, zuletzt geprüft am 01.07.2022.

- Statista Inc. (Hg.) (2022b): Möbel Report 2022. Statista Consumer Market outlook - Marktreport. Rohdaten. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/55508/dokument/moebel/>, zuletzt geprüft am 03.03.2022.
- Statista Inc. (Hg.) (2023): Revenue of the furniture market worldwide from 2014 - 2027. in USD. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/forecasts/1226695/global-revenue-furniture-market>, zuletzt geprüft am 31.08.2023.
- Statistisches Bundesamt, Destatis (Hg.) (2022a): Bevölkerungsstand: Amtliche Einwohnerzahl Deutschlands 2021. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html, zuletzt geprüft am 01.07.2022.
- Statistisches Bundesamt, Destatis (Hg.) (2022b): Europa in Zahlen. Frankreich. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/Europa/DE/Staat/EU-Staaten/Frankreich.html>, zuletzt geprüft am 01.07.2022.
- Statistisches Bundesamt, Destatis (Hg.) (2023): Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2022 um 1.3 % gewachsen. Pressemitteilung Nr. 235 vom 20. Juni 2023. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_235_12411.html, zuletzt geprüft am 18.12.2023.
- Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang (2002): Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch customer care. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. München, Wien: Hanser.
- Steenkamp, C. J. H.; Arnoldi-Van der Walt, S. E. (2004): Web phenomenon applied as ICT platform in support of business model innovation. In: *South African Journal of Information Management* 6 (1).
- Steiner, Christian (2019): Österreichischer Gigant XXXLutz übernimmt Traditionshaus Möbel Pfister: «Pfister bleibt Pfister». In: *Neue Zürcher Zeitung*, 23.10.2019. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/moebel-pfister-wird-von-xxxlutz-uebernommen-ld.1517202>, zuletzt geprüft am 14.09.2022.
- Steinhoff Annual Report 2019. Audited Results for the year ended 30 September 2019 (2020).
- Stich, Volker; Hicking, Jan; Stroh, Max-Ferdinand; Abbas, Murtaza; Kremer, Sebastian; Henke, Leonard (2021): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Technologie- und Trendradar 2021. Studie im Rahmen des Projekts „Entwicklung und Messung der Digitalisierung der Wirtschaft am Standort Deutschland“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin. Online verfügbar unter

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwj8uOSZxur_AhUbiv0HHb_VBTAQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.de.digital%2FDIGITAL%2FRedaktion%2FDE%2FDigitalisierungsindex%2FPublikationen%2Fpublikation-download-technologie-trendradar-2021.pdf%253F__blob%253Dpublication-File%26v%253D3&usg=AOvVaw2ioTrXaIPjFssOZF3W2R0c&opi=89978449, zuletzt geprüft am 30.06.2023.

Stieninger, Mark; Auinger, Andreas; Riedl, René (2019): Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. In: *Wirtsch Inform Manag* 11 (1), S. 46–56. DOI: 10.1365/s35764-018-0152-4.

Stüber, Eva (2021): "Durch die digitalen Möglichkeiten wird die Customer Journey immer vielfältiger und die Handelswelt damit komplexer" | marktforschung.de. Hg. v. marktforschung.de. Online verfügbar unter <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/durch-die-digitalen-moeglichkeiten-wird-die-customer-journey-immer-vielfaeltiger-und-die-handelswelt-damit-komplexer/>, zuletzt aktualisiert am 27.01.2021, zuletzt geprüft am 27.01.2021.

Stummeyer, Christian (2018): Digitalisierung im Möbelhandel. In: Lars Fend und Jürgen Hofmann (Hg.): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 305–320.

Sullivan, Louis H. (1896): The tall office building artistically considered. In: *Lippincott's Magazin* (April Number, March 23), S. 403–409. Online verfügbar unter <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwiViau1P-AAxUQgv0HHbl-CacQFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Farchive.org%2Fdownload%2Ftallofficebuildi00sull%2Ftalloffice-buildi00sull.pdf&usg=AOvVaw0yHkTZLh-2ssYNBDIvaUNd&opi=89978449>, zuletzt geprüft am 28.08.2023.

Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas; Schramm-Klein, Hanna (2019): Handelsmanagement. Offline-, Online- und Omnichannel-Handel. 4. vollständig überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Takacs, Fabian; Brunner, Dunia; Frankenberger, Karolin (2022): Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. In: *Journal of Cleaner Production* 362, S. 132227. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.132227.

- Takahashi, Dean (2022): Chip Morningstar interview: How the metaverse started with Habitat. In: *VentureBeat*, 08.07.2022. Online verfügbar unter <https://venturebeat.com/games/chip-morningstar-interview-how-the-metaverse-started-with-habitat/>, zuletzt geprüft am 12.09.2022.
- Takawira, Erica (2021): *The Developing Trend of co-Living in Twenty-First Century*. Dissertation. University of South Wales. Division of Design, Faculty of Creative Industries.
- Tarde, Gabriel (1903): *The laws of imitation*. New York: H. Holt and Company. Online verfügbar unter https://openlibrary.org/books/OL7240797M/The_laws_of_imitation, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Teece, David J. (2009): *Dynamic capabilities and strategic management. Organizing for innovation and growth*. 1. publ. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Teece, David J. (2010): *Business Models, Business Strategy and Innovation* (43).
- Teece, David J. (2018): Business models and dynamic capabilities. In: *Long Range Planning* 51 (1), S. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
- Thommen, Chantal (2022): *Entwicklung und Verbreitung der Nachhaltigkeitskommunikation bei Schweizer Unternehmen*. Masterthesis. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur. School of Management and Law. Online verfügbar unter https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/26845/1/2022_Thommen_Chantal_MSc_AC.pdf, zuletzt geprüft am 14.04.2023.
- Thommen, Jean-Paul (2016): *Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus.
- Tilson, David; Lyytinen, Kalle; Sørensen, Carsten (2010): Research Commentary — Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. In: *Information Systems Research* 21 (4), S. 748–759. DOI: 10.1287/isre.1100.0318.
- Timmers, Paul (1998): Business Models for Electronic Markets. In: *Electronic Markets*, Volume 8, 1998 - Issue 2, S. 3–8. Online verfügbar unter <https://www.peoi.org/Courses/Coursesen/emarket/Resources/Business%20Models%20for%20Electronic%20Markets.pdf>, zuletzt geprüft am 18.03.2021.
- Toepfer, Georg (Hg.) (2011): *Historisches Wörterbuch der Biologie. Geschichte und Theorie der biologischen Grundbegriffe : Band 2: Gefühl - Organismus*. Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-476-00455-0_37.

- Töpfer, Armin (1997): *Benchmarking der Weg zu Best Practice*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg. Online verfügbar unter <https://books.google.ch/books?id=esXOB-gAAQBAJ>.
- Torcasso, David (2018): Wohnst du noch oder surfst du schon? In: *Handelszeitung*, 03.09.2018. Online verfügbar unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/wohnst-du-noch-oder-surfst-du-schon>, zuletzt geprüft am 30.06.2022.
- Tournier, Marianne (2024): *Selon l'ipea, le marché du meuble vit une révolution structurelle*. Hg. v. Tous au bain! Paris. Online verfügbar unter <https://www.sdbpro.fr/marche-meuble-2023-ipea/>, zuletzt geprüft am 21.06.2024.
- Trendone GmbH (Hg.) (2022): *Trend Explorer*. Online verfügbar unter <https://tool.trendexplorer.com/de/cockpit>, zuletzt geprüft am 25.01.2022.
- Trivadis (Hg.) (2021): *Automatisierte Einrichtungsberatung*. Unter Mitarbeit von Raffael Süss, Franziska Libsig, Lukas Fuchs und Martin Schreiber. Zürich.
- Turing, Alain M. (1950): Computing Machinery and Intelligence. In: *Mind* LIX (236), S. 433–460. DOI: 10.1093/mind%2FLIX.236.433.
- Turulski, Anna-Sofie (2022): Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz von IKEA Schweiz in den Geschäftsjahren 2018 bis 2021. Hg. v. statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73741/umfrage/online-anteil-am-umsatz-von-ikea-schweiz/>, zuletzt geprüft am 29.03.2022.
- UBS Group (Hg.) (2022): *Diversity & Inclusion*. Online verfügbar unter <https://www.ubs.com/global/en/our-firm/our-culture/diversity-and-inclusion.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2022.
- Ulrich, Hans; Krieg, Walter (1972): *Das St. Galler Management-Modell // Das Sankt Galler Management-Modell*. [2. Aufl.]. Bern: Haupt.
- Umbeck, Tobias (2009): *Musterbrüche in Geschäftsmodellen. Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte*. Zugl.: Neubiberg, Univ. der Bundeswehr München, Diss., 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft Internationalisierung und Management).
- Unilever NV (Hg.) (2017): Report shows a third of consumers prefer sustainable brands. Online verfügbar unter <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>.
- Uppalapati, Navya; Ponnana, Rama Krishna (2022): *Digital Transformation of IKEA's Supply Chain during and after the pandemic*. MBA Thesis. Blekinge Institute of Technology,

- Karlskrona. Department of Industrial Economics. Online verfügbar unter <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673117/FULLTEXT02>, zuletzt geprüft am 21.06.2023.
- Vaswani, Ashish; Shazeer, Noam; Parmar, Niki; Uszkoreit, Jakob; Jones, Llion; Gomez, Aidan N. et al. (2017): Attention is All you Need. In: *Advances in Neural Information Processing Systems* 30. Online verfügbar unter <https://proceedings.neurips.cc/paper/7181-attention-is-all>.
- Veit, Daniel; Clemons, Eric; Benlian, Alexander; Buxmann, Peter; Hess, Thomas; Kundisch, Dennis et al. (2014): Geschäftsmodelle - Eine Forschungsagenda für die Wirtschaftsinformatik. In: *Wirtschaftsinf* 56 (1), S. 55–64. DOI: 10.1007/s11576-013-0400-4.
- Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Tekie, Eden B. (2004): The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. In: *Journal of Change Management* 4 (3), S. 259–276. DOI: 10.1080/1469701042000212669.
- von Ballmoos, Yves (2021a): Differenzierungsstrategie "Nachhaltigkeit". Hg. v. Furniture Advisory Services GmbH. Dättlikon. Online verfügbar unter <https://furniture-advisory.com/2021/01/20/differenzierungsstrategie-nachhaltigkeit/>, zuletzt geprüft am 17.09.2022.
- von Ballmoos, Yves (2021b): Interview mit Patrik Portig, CEO Migros Fachmarkt AG, zur Entwicklung der Micasa. Interview vom 01.12.2021. Interview mit Patrik Portig. Teams-Call, aufgenommen und transkribiert.
- von Ballmoos, Yves (2021c): Marktbeurteilung der CEO Nine United Europe mit Fokus Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Interview vom 05.02.2021. Interview mit Hoeger und Kathrine. Telefon.
- von Ballmoos, Yves (2021d): Analyse der aktuellen Trends und deren Bedeutung für die heutigen Geschäftsmodelle in der Möbelbranche. Individuelle Studienprüfung, DBA. Middlesex University London, London.
- von Ballmoos, Yves (2022): Herausforderungen im Schweizer Möbelhandel. Furniture Advisory Services GmbH. Die Schweizerische Post. online, 25.02.2022.
- Wagner, Tobias; Tilly, Roman; Bodenbenner, Philipp; Seltitz, André; Schoder, Detlef (2015): Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co. In: *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*. Online verfügbar unter

- http://aisel.aisnet.org/wi2015/87?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fwi2015%2F87&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages, zuletzt geprüft am 18.03.2021.
- Walter, Yoshija (2023): Künstliche Intelligenz, Weit mehr als nur ein Hype. KI in der Gesellschaft, Wirtschaft und Bildung. Vortrag vor der DBI Association in Zürich, 22.06.2023. Zürich.
- Wattenberg, Malte; Kottmann, Elke (2019): Erfahrungsbericht zum Einsatz der Business Model Canvas und Persona-Methode im Rahmen der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. In: Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen.
- Weber, Theresia, Susanne; Wernitz; Frank (2021a): Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews. In: *IUBH Discussion Papers - Business & Management* (6). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/235486/1/1761173804.pdf>, zuletzt geprüft am 20.12.2023.
- Weber, Isabel; Fischer, Stephan; Eireiner, Cathrin (2021b): Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In: André Häusling (Hg.): *Agile Unternehmensstrukturen gestalten. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere*. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware (Haufe Fachbuch), S. 29–46.
- Weidemann, Tobias (2017): Ikea zeigt Möbel per Virtual Reality über die Oculus Rift. In: *t3n Magazin*, 29.08.2017. Online verfügbar unter <https://t3n.de/news/ikea-zeigt-moebel-virtual-reality-852020/>, zuletzt geprüft am 16.12.2020.
- Weidemann, Tobias (2022): Kostenlose Retouren im Onlinehandel abschaffen? Keine gute Idee! In: *t3n Magazin*, 06.06.2022, zuletzt geprüft am 20.06.2022.
- Weimert, Birgit; Zweck, Axel (2015): Wissenschaftliche Relevanz. In: Lars Gerhold, Dirk Holtmannspötter, Christian Neuhaus, Elmar Schüll, Beate Schulz-Montag, Karlheinz Steinmüller und Axel Zweck (Hg.): *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBook Collection, 4), S. 132–142. Online verfügbar unter <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/239815>, zuletzt geprüft am 26.06.2024.
- Wiprächtiger, Maja; Rapp, Martina; Hellweg, Stefanie; Shinde, Rhythima; Haupt, Melanie (2022): Turning trash into treasure: An approach to the environmental assessment of waste prevention and its application to clothing and furniture in Switzerland. In: *Journal of Industrial Ecology* 26 (4), S. 1389–1405. DOI: 10.1111/jiec.13275.

- Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management. Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, Bernd W.; Daiser, Peter (2017): Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. In: *Journal of Business Models* 5 (1), S. 14–34.
- Wirtz, Bernd W.; Daiser, Peter (2018): Business Model Innovation-Management: Ein integrierter Ansatz. In: *WIST* 47 (4), S. 17–22. DOI: 10.15358/0340-1650-2018-4-17.
- Wirtz, Bernd W.; Pistoia, Adriano; Ullrich, Sebastian; Göttel, Vincent (2016): Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. In: *Long Range Planning* 49 (1), S. 36–54. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
- Witt, Elke; Anton, Christian (2020): Additive Fertigung. Entwicklungen, Möglichkeiten und Herausforderungen : Stellungnahme. Halle (Saale), Mainz, München: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina e.V. - Nationale Akademie der Wissenschaften; Union der deutschen Akademien der Wissenschaften e. V; acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V (Stellungnahme / Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina).
- Wittenbrink; Paul (2010): Green Logistics führt zu Kosten- und Wettbewerbsvorteilen. In: *Internationales Verkehrswesen* 62 (5), S. 16–20. Online verfügbar unter https://www.hwh-transport.eu/fileadmin/hwh/content/downloads/veroeffentlichungen/2010_05_Green%20Logistics.pdf, zuletzt geprüft am 02.09.2023.
- Wodrak, Manfred: Was bringt Diversity Management? Diversity-Impact-Messung - Herausforderungen und (erste) Lösungen. Institut für den Donauraum und Mitteleuropa, Wien. In: *Diversitätsmanagement in CEE*, 5/2014.
- Wohllebe, Atila (2022): Geschäftsmodellanalyse mit dem Business Model Canvas. In: Atila Wohllebe (Hg.): *Geschäftsmodellanalyse mit dem Business Model Canvas*: Springer Gabler, S. 27–50.
- Wolfie, Christl (2014): Studie: Kommerzielle digitale Überwachung im Alltag - Studie_Digitale_Ueberwachung.pdf. Hg. v. Österreichische Bundesarbeitskammer. Cracked Labs, Institut für Kritische Digitale Kultur. Wien. Online verfügbar unter https://cracked-labs.org/dl/Studie_Digitale_Ueberwachung.pdf, zuletzt geprüft am 21.10.2020.
- Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2021): E-Commerce Bericht 2021: Barometer. Standortbestimmung im Schweizer Handel. 13. Ausgabe der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz. 1. Auflage. Olten: FHNW.

- Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2022a): Management Summary Commerce Report Schweiz 2022. Werte und Services im Fokus des Handels. Hg. v. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Wölfle, Ralf; Leimstoll, Uwe (2022b): Commerce-Report Schweiz 2022. Werte und Services im Fokus des Handels (15. Ausgabe).
- Wolfram, Gerd (2019): New Retail aus China - Handel in 2025 (2). Online verfügbar unter <https://zukunfdeseinkaufens.de/new-retail-aus-china/>, zuletzt geprüft am 15.11.2023.
- Wollny, Anja; Marx, Gabriella (2009): Qualitative Sozialforschung – Ausgangspunkte und Ansätze für eine forschende Allgemeinmedizin. Teil 2: Qualitative Inhaltsanalyse vs. Grounded Theory. In: *Zeitschrift für Allgemeinmedizin*, S. 467–476. DOI: 10.3238/zfa.2009.0467.
- World Commission on Environment and Development (Hg.) (1987): Our Common Future; Brundtland Report 1987. Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations. Online verfügbar unter https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf, zuletzt geprüft am 01.09.2023.
- XXXLutz (Hg.) (2022): Eröffnung zweite Schweizer Filiale in Dietikon. Online verfügbar unter <https://pr.xxxlutz.ch/2022/05/05/eroeffnung-zweite-schweizer-filiale-in-dietikon/>.
- Z_punkt GmbH, The Foresight Company (Hg.) (2020): Megatrends Update, Understanding the Dynamics of Global Change. Köln. Online verfügbar unter https://z-punkt.de/uploads/files/web1_zp_megatrends_a5.pdf, zuletzt geprüft am 24.01.2022.
- Zäh, Michael; Hagemann, Florian (2006): Wirtschaftliche Fertigung mit Rapid-Technologien. Anwender-Leitfaden zur Auswahl geeigneter Verfahren. München: Hanser (Kostengünstig Produzieren).
- Zhang, Yingfeng; Liu, Sichao; Liu, Yang; Li, Rui (2016): Smart box-enabled product–service system for cloud logistics. In: *International Journal of Production Research* 54 (22), S. 6693–6706. DOI: 10.1080/00207543.2015.1134840.
- Zollenkop, Michael (2006): Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2006. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft Schriften zum europäischen Management). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=752400>.

- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2015): Business Model Innovation: Toward a Process Perspective. In: Christina E. Shalley, Michael A. Hitt und Jing Zhou (Hg.): *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Oxford: Oxford Univ. Press (Oxford library of psychology), S. 395–402. Online verfügbar unter https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1318&context=mgmt_papers.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: *Journal of Management* 37 (4), S. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.
- Zukunftsinstitut GmbH (Hg.) (2021): Megatrend Gender Shift. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/>, zuletzt aktualisiert am 10.12.2021, zuletzt geprüft am 10.12.2021.
- Zukunftsinstitut GmbH (Hg.) (2022a): Retail-Trends 2023: Die Zukunft von Handel, Konsum und Einkaufen. Online verfügbar unter https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/zukunft-des-handels-trends-und-megatrends/?utm_campaign=Retail%20Report%202023&utm_medium=email&_hsmi=62178268&_hsenc=p2ANqtz-9x2MxXHynRtSJB_4WRshmUtrjWY0PBf3Dj3N29iFhYybU2YING-bbpb__kLXJU4zjH069mzKAjBXWZuyrT3XQPU0ICFUsongheSEyX8C70Kd0i7Z8&utm_content=62178268&utm_source=hs_email, zuletzt aktualisiert am 11.07.2022, zuletzt geprüft am 11.07.2022.
- Zukunftsinstitut GmbH (Hg.) (2022b): Verschiedene Trends und Trendkategorien. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, zuletzt aktualisiert am 02.02.2022, zuletzt geprüft am 31.07.2024.
- Zumstein, Darius; Oswald, Carmen (2020): Onlinehändlerbefragung 2020. Nachhaltiges Wachstum des E-Commerce und Herausforderungen in Krisenzeiten. eine Studie des Instituts für Marketing Management. Winterthur.
- Zumstein, Darius; Oswald, Carmen; Brauer, Claudia (2021): Onlinehändlerbefragung 2021: Erkenntnisse zum E-Commerce-Boom in der Schweiz und Österreich. Studie. ZHAW School of Management and Law, Winterthur. Institut für Marketing Management, zuletzt geprüft am 18.11.2021.

4.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt mit einem Volumen von CHF 5.48 Mrd. 2021, inkl. Teilmärkte (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)	3
Abbildung 2: Weltweite Möbelmarktentwicklung und Prognose (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022, 2024)	5
Abbildung 3: Umsatzanteile je Verkaufskanal am weltweiten Möbelmarkt (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022, 2024)	6
Abbildung 4: Weltweiter Möbelmarkt und Verkaufskanal (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report, Statista 2022, 2024)	6
Abbildung 5: Die zehn grössten nationalen Möbelmärkte (Quelle: eigene Darstellung nach Möbel Report Statista 2022)	7
Abbildung 6: Die 30 grössten nationalen Möbelmärkte weltweit 2021 in Mrd. Euro, Darstellung nach Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, OpenStreetMap, TomTom, Wikipedia, Bing (Quelle: Möbel Report Statista 2022)	7
Abbildung 7: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2009–2023 mit Trend (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)	8
Abbildung 8: Entwicklung der Teilmärkte im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2012–2022 (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)	9
Abbildung 9: Entwicklung im Schweizer Möbelmarkt, 1999–2023 mit Trend (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)	9
Abbildung 10: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2014–2024 inkl. Onlineanteile (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2024)	10
Abbildung 11: Die 20 grössten Schweizer Einrichtungshäuser (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)	11
Abbildung 12: Anzahl Filialen der grössten zehn Schweizer Wohnungseinrichtungshäuser 2018 im Vergleich mit 2023 (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)	12
Abbildung 13: Potenzialfelder Beratungsdienstleistungen (Quelle: eigene Darstellung, basierend auf den in Anhang 1.12 und Anhang 1.13 analysierten Händlern)	16
Abbildung 14: Entwicklung des französischen Möbelmarkts 2004 – 2023 in Mrd. Euro (Quelle: eigene Darstellung nach Tournier 2024, Statista Inc. 2023, IPEA 2022)	17

Abbildung 15: Entwicklung des deutschen Wohnmöbelmarktes 2009–2023 in Mrd. Euro (Quelle: eigene Darstellung nach statista 2023I, IFH Köln 2024, Moebelmarkt.de 2022)	17
Abbildung 16: Miete Detailhandelsflächen Schweiz 2018 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2022).....	19
Abbildung 17: Miete für Detailhandelsflächen in 1a-Lage in Bayern (Deutschland) 2018 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2022, Brockhoff & Partner 2018)	20
Abbildung 18: Geschätzte Ausgaben für den Einkaufstourismus (Food/Near-Food und Non- Food), indexiert (Jan. 2019 = 100) (Quelle: Hunziker et al. 2022, S. 7).....	22
Abbildung 19: Schichtenmodell der Trends (Quelle: eigene Darstellung nach Zukunftsinstitut GmbH 2022b)	23
Abbildung 20: Theoretisch ermittelte Einflussfaktoren des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts (Quelle: eigene Darstellung).....	26
Abbildung 21: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts, 2009–2023 mit Einbezug des Einkaufstourismus (Quelle: eigene Darstellung nach GfK Switzerland 2022, 2024, Möbelschweiz 2019, Rudolph et al. 2015, 2018, 2022).....	28
Abbildung 22: Megatrends, Geschäftsmodelle und Kaufkanäle im Schweizer Möbelhandel 2020 (Quellen: eigene Berechnungen und Darstellung nach GfK Switzerland, 2020, 2021 und 2022)	30
Abbildung 23: Übersicht über die Haupt- und Teilzielstellungen (Quelle: eigene Darstellung)	36
Abbildung 24: Übersicht über die theoriegeleiteten Zielstellungen (TZ) und die erwarteten Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)	37
Abbildung 25: Übersicht über die empiriegeleiteten Zielstellungen (EZ) und die erwarteten Ergebnisse (Quelle: eigene Darstellung)	38
Abbildung 26: Die «Double S Curve» als Herausforderung für etablierte Unternehmen (Quelle: Frankenberger, 2018).....	40
Abbildung 27: Abgrenzung anhand der (traditionellen) Wertschöpfungskette in der Möbelindustrie (Quelle: eigene Darstellung).....	42
Abbildung 28: Business Model als Intermediär zwischen Strategie und Geschäftsprozessen, nach an Al-Debai et al., 2008 (Quelle: Veit et al. 2014, S. 56)	43
Abbildung 29: Strategie als Konzept, um von einem zum nächsten Geschäftsmodell zu gelangen (Quelle: eigene Darstellung nach Lehmann-Ortega et al. 2022).....	43

Abbildung 30: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm und Grand 2014, S. 2)	45
Abbildung 31: Die 8 Inhaltsbausteine der vorliegenden Dissertation (Quelle: eigene Darstellung)	46
Abbildung 32: Vorgehen bei der Relevanzanalyse der Trends im Wohnungseinrichtungsmarkt 2022 (Quelle: eigene Darstellung)	62
Abbildung 33: Die relevanten Megatrends in der Möbelbranche, Vergleich zwischen den Erhebungen 2020 und 2022 (Quelle: eigene Darstellung)	63
Abbildung 34: Entwicklung der Digitalisierungstrends im Bereich DIY & Wohnen in der Schweiz, 2019 zu 2020, eigene Ergänzungen in der Darstellung (GS1 Switzerland 2020).	64
Abbildung 35: Meinungsbild deutscher (Möbel-)Verbraucher zur Zukunftsentwicklung von 3D-Druck (in Prozent) (PricewaterhouseCoopers 2019, S. 27)	66
Abbildung 36: KI und Unterkategorien (Quelle: eigene Darstellung nach Bertram & Paschek 2021, S. 6)	67
Abbildung 37: Funktionalität der KI (rote Linie) bei Klassifikationen (links), Regressionen (Mitte) und Clustering (rechts) (Quelle: Bertram & Paschek 2021, S. 7)	68
Abbildung 38: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit beim Möbelkauf in Deutschland (Quelle: Rüschen und Hoos 2021, S. 7)	70
Abbildung 39: Wichtigkeit von Nachhaltigkeit bei Wohneinrichtung (Quelle: Dr. Grieger & Cie. 2016, S. 10)	70
Abbildung 40: Relevanz von Nachhaltigkeit beim Möbelkauf sowie entsprechende Zahlungsbereitschaft für den deutschen Möbelmarkt (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2019, S. 31)	71
Abbildung 41: Entwicklung der Nachhaltigkeitstrends im Bereich DIY & Wohnen in der Schweiz, 2019 zu 2020 (Quelle: GS1 Switzerland 2020)	71
Abbildung 42: Qualitätspyramide der Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)	73
Abbildung 43: Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses (Quelle: eigene Darstellung nach Kotler et al. 2007)	74
Abbildung 44: Das komplette Engel-Kollat-Blackwell Model des Kaufentscheidungsprozesses von Konsumenten (Quelle: Engel 1969, S. 500)	76
Abbildung 45: Die Customer Journey im Möbelhandel 2020 nach Kotler et al. 2007 (Quellen: Furniture Advisory Services GmbH 2019, Bolz und Höhn 2019, PwC 2019)	77

Abbildung 46: IOROPOSO-Ansatz (Quelle: Friedrich und Diekmann 2016, S. 294)	78
Abbildung 47: Bevorzugte Kaufkanäle von Möbeln in der Schweiz im Jahr 2020 (Quellen: eigene Darstellung nach Statista 2021, Handelsverband.swiss 2022, Die Schweizerische Post 2020).....	78
Abbildung 48: Lebenszyklen der verschiedenen Betriebstypen im Detailhandel (Quelle: Schögel et al. 2019, S. 7)	83
Abbildung 49: Innovationszyklen nach Hospers (2005) (Quellen: eigene Darstellung nach Gassmann et al. 2017 und Frankenberger et al. 2021).....	85
Abbildung 50: Innovationsgrade bei Geschäftsmodellen (Quelle: Green-Salamander GmbH 2021 nach Schüssler 2016, S. 287)	86
Abbildung 51: Die Kernprozesse des Open Innovation-Ansatzes (Quelle: Gassmann und Enkel 2006, S. 8).....	88
Abbildung 52: Strukturierung der Open Innovation-Literatur (Quelle: Remneland Wikhamn und Wikhamn 2013, S. 175)	89
Abbildung 53: Metamodell des Ansatzes von Boulton et al. 2000 (Quelle: Schallmo 2015, S. 5)	90
Abbildung 54: Value Imaging anhand des Beispiels DELL (Quelle: Boulton et al. 2001)	91
Abbildung 55: Business Model Framework nach Hamel 2002 (Quelle: Nyangon und Byrne 2018, S. 12).....	91
Abbildung 56: Metamodell des Ansatzes von Hamel 2001 (Quelle: Schallmo 2015, S. 11)	92
Abbildung 57: Hauptelemente von Geschäftsmodellen nach Osterwalder (Quellen: Schallmo 2015, S. 18, nach Osterwalder 2004, S. 44)	93
Abbildung 58: Metamodell des Ansatzes von Osterwalder (Quelle: Schallmo 2015, S. 20, nach Osterwalder 2004).....	94
Abbildung 59: Metamodell des Ansatzes von Chesbrough (Quelle: Schallmo 2015, S. 27)	95
Abbildung 60: Vereinfachtes Schema der Dynamic Capabilities, BM und Strategie (Quelle: Teece 2018, S. 44)	97
Abbildung 61: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz (Quelle: eigene Darstellung nach Bieger & Reinhold 2011, S. 33).....	99
Abbildung 62: Integriertes Business-Model-Innovation-Konzept (Quelle: Wirtz und Daiser 2017, S. 25).....	100
Abbildung 63: Partialmodell des integrierten Business Models (Quelle: eigene Darstellung nach Wirtz et al. 2016, S. 9).....	101

Abbildung 64: BMI-Prozess (Quelle: eigene Darstellung nach Wirtz et al. 2013).....	101
Abbildung 65: Das Cambridge Business Model Innovation Process Framework (Quelle: Geissdoerfer et al. 2017b, S. 266)	103
Abbildung 66: 4I-Framework (Quelle: Frankenberger et al. 2013, S. 16)	105
Abbildung 67: 2-S-Kurven-Konzept, zurückgehend auf Gabriel Tarde, 1903 (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 7)	107
Abbildung 68: Das «Digital Transformer’s Dilemma» Framework, adaptiert von Gassmann, Frankenberger & Csik (2014) und dem 2-S-Kurven-Konzept (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 17).....	108
Abbildung 69: Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation (Quelle: eigene Darstellung nach Krieg 2019, S. 256)	111
Abbildung 70: Herleitung der Forschungslücken (Quelle: eigene Darstellung).....	113
Abbildung 71: Modell des Sachverhalts zur Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Quelle: eigene Darstellung)	115
Abbildung 72: Übersicht Kernbegriffe (Quelle: eigene Darstellung)	117
Abbildung 73: Grundlogik eines Business Models (Quelle: Gassmann et al. 2017, S. 7).....	121
Abbildung 74: Business Model Innovation als Subset von Business Model Design und Business Model Rekonfiguration (Quelle: Massa und Tucci 2013, S. 425).....	122
Abbildung 75: Schematische Einordnung des Begriffs «Digitalisierung» (Quellen: eigene Darstellung nach Hagberg & Jonsson 2022, Elg et al. 2021, Bauer et al. 2018, Fend & Hofmann 2018, Parviainen et al. 2017).....	125
Abbildung 76: Übersicht über digitale Technologien und Anwendungen (Quellen: eigene Darstellung nach Stich et al. 2021, Gassmann et al. 2017).....	125
Abbildung 77: 4-Säulen-Modell für eine nachhaltige Kulturpolitik (Quelle: Brocchi 2017, S. 3)	126
Abbildung 78: UN Sustainable Development Goals 2030 (Quelle: United Nations 2015) ...	127
Abbildung 79: Onlinekaufbereitschaft im Bereich «Wohnen & Einrichten» (Quelle: KPMG 2021, S. 19).....	131
Abbildung 80: Digitalisierungstrends im Möbelhandel: Konsequenzen (Quelle: eigene Darstellung nach KPMG 2021)	132
Abbildung 81: Jahresquadratmeter-Umsätze deutscher Möbelhäuser 2016, in Euro (Quelle: Breer et al. 2017, S. 14)	133
Abbildung 82: Nachhaltigkeit im Möbelhandel, 2022 (Quelle: eigene Darstellung)	135

Abbildung 83: Übersicht über die Bedeutung verschiedener Kanäle im Kaufentscheidungsprozess (Quelle: Aemmer et al., 2020, S. 372)	140
Abbildung 84: Die Customer Journey im Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung nach Aemmer et al. 2021, Stummeyer 2018, Furniture Advisory Services GmbH 2019, PwC 2019, Bolz & Höhn 2019, Mahrtdt & Man 2018)	141
Abbildung 85: Vergleich des «wertbasierten Geschäftsmodells» (ausserliegend) von Bieger und Reinhold (2011) mit dem «magischen Dreieck» (innenliegend) von Frankenberger et al. (2013) (Quelle: eigene Darstellung)	147
Abbildung 86: Tool zur Frage «Was?» im Rahmen der Digitalstrategie (Quelle: Frankenberger et al. 2020, S. 357, nach Gassmann et al. 2017)	149
Abbildung 87: Raster für Geschäftsmodelldimensionen und -elemente (Quelle: Huber 2021, S. 6, nach Schallmo 2013, S. 119)	151
Abbildung 88: Überblick über strategische Optionen (Quelle: Huber 2021, S. 250)	152
Abbildung 89: Theoretisches Modell zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung)	161
Abbildung 90: Kerninhalte der Vor- und Hauptstudie (Quelle: eigene Darstellung)	163
Abbildung 91: Übersicht über das empirische Forschungsdesign (Quelle: eigene Darstellung)	164
Abbildung 92: Fragen und Antworten als Prozess (Quelle: eigene Darstellung nach Atteslander 2010, S. 118)	167
Abbildung 93: Typen der Befragung (Quelle: eigene Darstellung nach Atteslander 2010, S. 133)	167
Abbildung 94: Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse (Quelle: Kuckartz & Rädiker 2022, S. 106)	170
Abbildung 95: Ablaufschema der angewandten strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022 sowie Schreiner 2014)	171
Abbildung 96: Gütekriterien des Dissertationsvorhabens (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022, Schittenhelm 2022, Mayring & Fenzl 2019, Flick 2014 sowie Mayring 1994)	174
Abbildung 97: Ableitung der Interviewfragen aus den Themenbereichen, der Theorie, den empirischen Forschungsfragen sowie den empirischen Forschungszielen (Quelle: eigene Darstellung)	176

Abbildung 98: Den Experten vorgängig zugestellte Grafiken: aktuelle Marktentwicklung, theoriebasierte Customer Journey und Business-Model-Definition (Quelle: eigene Darstellung).....	176
Abbildung 99: Ergänzung des deduktiv erstellten Codierleitfadens um induktive Elemente (Quelle: eigene Darstellung).....	183
Abbildung 100: Dauer und Art der 14 Experteninterviews (Quelle: eigene Darstellung)	185
Abbildung 101: Finales Codierungsschema (Quelle: eigene Darstellung)	189
Abbildung 102: Auswertung der Codierungen zur Flächenfalle und Marktsituation (Quelle: eigene Darstellung)	190
Abbildung 103: Auswertung der Codierungen zum Megatrend Digitalisierung (Quelle: eigene Darstellung)	193
Abbildung 104: Auswertung der Codierungen zum Megatrend Nachhaltigkeit und andere (Quelle: eigene Darstellung).....	195
Abbildung 105: Schematische Darstellung der Nachhaltigkeitsthemen gemäss den Experteninterviews (Quelle: eigene Darstellung)	197
Abbildung 106: Generische Customer Journey auf der Basis der erhobenen empirischen Erkenntnisse (Quelle: eigene Darstellung).....	199
Abbildung 107: Auswertung der Codierungen zu Verkaufskanalstrategien innerhalb der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung)	199
Abbildung 108: Auswertung der Codierungen zu stationären Points-of-Sale (POS) innerhalb der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung).....	203
Abbildung 109: Auswertung der Codierungen zur Kommunikation sowie zu Onlineshops und Websites innerhalb der Customer-Journey (Quelle: eigene Darstellung)	206
Abbildung 110: Auswertung der Codierungen zu Innovationen (Quelle: eigene Darstellung)	207
Abbildung 111: Auswertung der Codierungen zur Innovationskultur (Quelle: eigene Darstellung)	209
Abbildung 112: Auswertung der Codierungen zur Organisation im Kontext von Innovationen (Quelle: eigene Darstellung).....	211
Abbildung 113: Auswertung der Codierungen zu den Innovationsmethoden (Quelle: eigene Darstellung)	212
Abbildung 114: Auswertung der Codierungen zur Angebotsgestaltung (Quelle: eigene Darstellung)	214

Abbildung 115: Forschungsziele und empirische Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	221
Abbildung 116: Teilforschungsziel 1 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	221
Abbildung 117: Teilforschungsziel 2 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	225
Abbildung 118: Teilforschungsziel 3 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	229
Abbildung 119: Vergleich der aktuellen Customer Journey anhand der empirischen (orange) und theoretischen Erkenntnisse (blau) (Quelle: eigene Darstellung).....	229
Abbildung 120: Empirisch (orange) und theoretisch basierte Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung).....	233
Abbildung 121: Teilforschungsziel 4 und die entsprechenden empirischen Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	235
Abbildung 122: Hauptforschungsziel und die entsprechenden Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	238
Abbildung 123: Formel zu Cohens Kappa (Quelle: eigene Darstellung nach Bortz & Döring 2006, S. 277).....	243
Abbildung 124: Cohens Kappa k nach Rater 1 und 2 (Quelle: eigene Darstellung).....	243
Abbildung 125: Forschungsziele und empirische Forschungsfragen (Quelle: eigene Darstellung).....	245
Abbildung 126: Erkenntnisse zu den grössten Herausforderungen in der laufenden Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit dem kombinierten Business Model nach Bieger und Reinhold (2011) sowie Frankenberger et al. (2013) (Quelle: eigene Darstellung).....	251
Abbildung 127: Exemplarisches Geschäftsmodell für den Schweizer Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung nach Bieger und Reinhold 2011 sowie Frankenberger et al. 2013).	257
Abbildung 128: Framework zur Lösung der Flächenfalle im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt (Quelle: eigene Darstellung nach Frankenberger et al. 2022, S. 381–388).....	259
Abbildung 129: Beratungsangebote entlang der Customer Journey (Quelle: eigene Darstellung).....	274

Abbildung 130: Automatisierte Einrichtungsberatung, mit und ohne KI (Quelle: eigene Darstellung).....	275
Abbildung 131: Darlegung der Erreichung der Haupt- und Teilzielstellungen (Quelle: eigene Darstellung).....	283
Abbildung 132: Herleitung der Schliessung der Forschungslücke inkl. Bezug zu Theorie und Empirie (Quelle: eigene Darstellung)	284
Abbildung 133: Konzeptionelles Modell traditioneller Möbelentwicklung und Eco Design (Quelle: Bumgardner et al. 2020, S. 4).....	388
Abbildung 134: Entwicklung im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, 2014 - 2021 inkl. Online-Anteile, eigene Darstellung (GfK Switzerland, 2022)	401
Abbildung 135: Die Customer-Journey im Möbelhandel (Quelle: eigene Darstellung nach Aemmer et al. 2021, Furniture Advisory Services GmbH 2019, PWC, 2019 und Bolz und Höhn, 2019, Mahrtdt und Man, 2018)	401
Abbildung 136: Grundlogik eines Business Models (Quelle: Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014).....	402

4.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die 20 grössten Einrichtungshäuser im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt, Umsätze in Mio. CHF, (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt).....	11
Tabelle 2: Entwicklung der Quadratmeterumsätze ausgewählter Einrichtungshäuser der Schweiz, eigene Berechnungen (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.11 detailliert aufgeführt)	13
Tabelle 3: Business Models im Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkt 2023, nach Bieger und Reinhard (2011), eigene Auswertung (Quelle: eigene Darstellung, alle Primärquellen sind in Anhang 1.2 aufgeführt)	14
Tabelle 4: Urbane Zentren um die Schweiz (Quellen: eigene Darstellung nach Data Commons, Google Maps 2022)	19
Tabelle 5: Makroökonomisches Umfeld der Schweiz (Quellen: eigene Darstellung nach statista 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e, 2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j, 2023k, 2023n, 2023m; Statistisches Bundesamt 2023; Bundesamt für Statistik BFS 2023)	22
Tabelle 6: Gesamtmarktschätzung Wohnungseinrichtungen 2009–2023 in Mrd. CHF (Quellen: eigene Darstellung nach GfK Switzerland AG 2023, 2024, Statista 2023)	28
Tabelle 7: Aufbau der Dissertation (Quelle: eigene Darstellung)	51
Tabelle 8: Liste der verwendeten Suchbegriffe, ohne boolesche Operatoren und Trunkierung (Quelle: eigene Darstellung).....	53
Tabelle 9: Kernliteratur Business Model/Business Model Innovation (Quelle: eigene Darstellung)	60
Tabelle 10: Nachhaltigkeit im Schweizer Möbelmarkt (Quelle: eigene Darstellung und Erhebung im Auftrag der Micasa, Mai 2019, Überarbeitung Februar 2022).....	72
Tabelle 11: Übersicht über die 8 Schritte des Cambridge Business Model Innovation Process (Quelle: eigene Darstellung nach Geissdoerfer et al. 2017b, S. 265)	103
Tabelle 12: Ableitung der theoriegeleiteten Fragestellungen aus den Forschungszielen (Quelle: eigene Darstellung)	116
Tabelle 13: Die wesentlichen stationären Teilnehmer des Schweizer Wohnungseinrichtungsmarkts (Quelle: eigene Darstellung).....	118
Tabelle 14: Vorgängig definierte, diskutierte und eingeordnete Begriffe (Quelle: eigene Darstellung)	128

Tabelle 15: Konklusion des theoretischen Teils, zurückgehend auf die theoretischen Forschungsziele, mit Theoriebezug (Quelle: eigene Darstellung).....	160
Tabelle 16: Empiriegeleitete Fragestellungen in Anbetracht der empirischen Forschungsziele (Quelle: eigene Darstellung).....	162
Tabelle 17: Transkriptionsregeln (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz & Rädiker 2022, S. 200–201).....	181
Tabelle 18: Technologiekategorien und -felder des IoT (Quelle: eigene Darstellung nach Hofmann 2018, S. 6).....	383

4.4 Abkürzungsverzeichnis

3D	dreidimensional
AI	Artificial Intelligence, entspricht KI (Künstlicher Intelligenz)
AR	Augmented Reality
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
Big Data	Grosse Datenmengen, Technologien zur Verarbeitung und Auswertung riesiger Datenmengen
BIP	Bruttoinlandprodukt
BMI	Business Model Innovation (entspricht der Geschäftsmodell-Innovation)
C2C	Cradle to Cradle, (von der Wiege zur Wiege)
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CSR	Corporate Social Responsibility
D2C	Direct-to-Consumer
DCX	Digital Customer Experience (digitales Kundenerlebnis)
E-Commerce	Electronic Commerce
ERP	Enterprise-Resource-Planning (Software)
etc.	et cetera
F2C	Factory-to-Consumer
FSC	Forest Stewardship Council, Produkte aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft
GDI	GDI Gottlieb Duttweiler Institute
ICT	Informationstechnologie
ILO	Definition des Internationalen Arbeitsamtes (ILO). Als Erwerbslose gemäss ILO gelten demnach alle Personen der ständigen Wohnbevölkerung in der Schweiz, die ohne Arbeit sind, eine Stelle suchen und innerhalb kurzer Zeit mit einer Tätigkeit beginnen könnten.
IOROPO	Erweiterung des ROPO-Ansatzes um die vier möglichen Kundenwege in der Vorkaufphase der Customer Journey nach Friedrich und diekmann (2016, S. 293): 1. Impuls Online zu Research Online 2. Impuls Online zu Research Offline 3. Impuls Offline zu Research Online 4. Impuls Offline zu Research Offline
IPO	Initial Public Offering (Erstbörsengang)
Kap.	Kapitel
KI	Künstliche Intelligenz
MVP	Minimum Viable Product, ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften (startplatz.de), auch MFP (minimal funktionierendes Produkt) genannt (Maurya 2013, S. 8).
POS	Point-of-Sale, ohne weiteren Zusatz wird dabei immer auf den stationären Verkaufspunkt Bezug genommen.
PR	Public Relations
Pure Onliner	Unternehmen, die ihre Leistung rein online erbringen, ohne Plattformen.

Pure Player	Unternehmen, welches seine Leistungen ausschliesslich online anbietet (Internet Pure Player). Pure Onliner und Plattformen sind Teil der Pure Player
PWC	Pricewaterhouse Coopers
Re-Commerce	Handel mit gebrauchten Gütern
ROPO	Research Online Purchase Offline
Spkr.	Den in Interviewtranskriptionen bezeichneten Sprecher (Speaker).
VR	Virtual Reality

5 Danksagung und Publikationen

5.1 Danksagung

Der langersehnte Entschluss mir im Rahmen eines Doktorats vertiefte Kenntnisse zur Problematik rund um neue Ladenformate, E-Commerce, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Sortimentsentwicklung im Möbelhandel zu erwerben, fiel in eine Lockdown-Phase der Coronapandemie. Der mich erwartende Aufwand war mir angesichts der damals schlagartig verringerten beruflichen Arbeit infolge der Pandemie wohl bekannt, letztlich aber nicht vorstellbar. Ohne die Unterstützung meines privaten Umfelds wäre diese spannende und erfüllende, wenn auch oft sehr ermüdende Forschungstätigkeit nicht möglich gewesen. Mein Dank geht in diesem Sinne zuallererst an meine Frau und meine Söhne, die mir in der Endphase auch als Rehearsal-Partner wertvolle Dienste geleistet haben. Auch bei meinen Geschäftspartnern Kevin Wu und Dr. Teresa Mandl bedanke ich mich herzlich, die mir diese Arbeit durch ihre Toleranz hinsichtlich der verminderten Aufmerksamkeit unserer gemeinsamen Geschäfte und Projekte ermöglicht haben. Bei Dr. Patricia Widmer bedanke ich mich herzlich für den offenen und regen Erfahrungsaustausch.

Ein Dank geht auch an meinen Advisor, Prof. Dr. Bernhard Koye für sein kritisches Einwirken, welches mich zum Reflektieren meiner Arbeitsweise und nachfolgenden Überarbeitungen brachte. Zudem halfen mir gerade in der ersten Phase des Studiums die von ihm mitorganisierten Kolloquien.

Dem Team der Kalaidos FH gebührt ein weiteres grosses Dankeschön. Administrativ genoss ich stets hervorragende Unterstützung und konnte in jeglicher Art und Weise mit Fragen auf das Pro-Rektorat zukommen, was ich ausserordentlich zu schätzen wusste.

Mein letzter Dank geht an all meine Kommilitonen, sei es über den einschlägigen Chat oder die DBA Association Switzerland, die während meines Studiums gegründet wurde. Der Austausch, den ich geniessen durfte, war von grossem Wert für vorliegende Arbeit.

5.2 Aufzählung der bisherigen Publikationen

Masterthesis am Lehrstuhl für HR (Prof. Dr. Bruno Staffelbach): Attraktivität von Unternehmen für hochqualifizierte Frauen (publiziert in der NZZ vom 19.2.2016)