



HHL

LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

HHL Re-Invent Retail Think Tank

**SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing, insbesondere
E-Commerce und Crossmediales Management**

Studie

Wie reagiert der Offline- auf den Online-Handel?

Die Verbreitung von Reaktionsstrategien im stationären Handel

Jun.-Prof. Dr. Erik Maier

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Juni 2016

In Kooperation mit:



Die vorliegende Studie entstand in Zusammenarbeit mit dem Mystery-Shopping-Anbieter Checkstone. Ermöglicht wurde diese Arbeit durch die Unterstützung des HHL Re-Invent Retail Think Tank und seiner Förderer, der Deutschen Postbank, der Douglas Holding, der Tom Tailor Holding und der Wiethé Group, und durch den SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing, insbes. E-Commerce und Crossmediales Management der HHL Leipzig Graduate School of Management.

REAKTIONEN DES OFFLINE- AUF DEN ONLINEHANDEL: ZUSAMMENFASSUNG

- Konsumenten und Konsumentinnen sehen **unterschiedliche Vorteile** beim Online- und Offlinehandel. Während die Vorteile des Onlinehandels vor allem in den Bereichen **Preis, Auswahl und Lieferkomfort** liegen, sprechen die Möglichkeit, das **Produkt zu testen, die direkte Verfügbarkeit und die Beratung** für den Kauf in der Filiale.
- Durch **Integration der Verkaufskanäle** könnte der stationäre Handel Kunden vom Onlinehandel zurückgewinnen, da die drei durch den Kunden wahrgenommenen Vorteile ausgeglichen würden, und sich die **Vorteile beider Kanäle (On- und Offline)** ergänzten (z. B. Test im Laden und Lieferung nach Hause).
- Anhand von Testkäufen („Mystery-Shopping“) in 199 Handelsfilialen wurden die Reaktionen des Handels auf den Onlinehandel ermittelt. Dabei zeigte sich Folgendes:
 - Der **Handel integriert seine Verkaufskanäle zunehmend** und antwortet auf die wahrgenommenen Vorteile des E-Commerce.
 - Die Reaktionsweise unterscheidet sich stark **zwischen Branchen**: zielgerichtete Reaktion im Elektronik- und Buchhandel, weniger umfassende Reaktion im Accessoires- und Drogerieartikelhandel.
 - Innerhalb einer Branche und auch eines Unternehmens besteht relativ große Homogenität hinsichtlich der Verbreitung zielgerichteter Reaktionsweisen.
- Die Reaktionsweisen der stationären Händler unterscheiden sich auch nach Themengebiet:
 - Bezüglich wahrgenommener **Preisvorteile** hat sich der stationäre Handel bereits **am stärksten auf den Onlinehandel eingestellt**. 64% der besuchten Filialen zeigten hier eine auf Rückgewinnung der Kunden gerichtete Reaktion (z. B. Erläuterung des Mehrwerts des Ladengeschäfts). Im Elektronikhandel werden am häufigsten Rabatte gewährt (34%), in allen anderen Branchen auf den eigenen Online-Shop verwiesen.
 - Flexible **Liefermöglichkeiten über Verkaufskanäle sind weniger etabliert**. Aus nur **25% der getesteten Filialen können Waren nach Hause geliefert werden** und es wird sehr häufig auf den eigenen Online-Shop verwiesen (42%). Dieses Bild **unterscheidet sich aber besonders stark nach Branchen**: Während bei Elektronik- (64%) und Buchhändlern (31%) häufig die Lieferung aus der Filiale ausgelöst werden kann, ist dies im Accessoires- und Drogerieartikelhandel nicht verbreitet (4% und 6%). Die **Lieferung aus dem Online-Shop in die Filiale ist weiter verbreitet** (49% der Getesteten), wobei der Elektronikhandel (83%) und Buchhandel (65%) das sogenannte „In-Store-Delivery“ am häufigsten anbieten.
 - Der **kanalübergreifende Sortimentszugriff ist nur selten möglich**. Die Möglichkeit aus der Filiale, z. B. über Tablets oder mit dem Verkäufer, auf ein breiteres Sortiment im Online-Shop oder anderen Filialen zuzugreifen ist begrenzt (17% der Getesteten) und auch im Elektronik- und Buchhandel mehrheitlich noch nicht möglich (ca. 30%).
- Die **häufigste Reaktionsweise** auf eine Konfrontation mit den Online-Vorteilen Preis, Sortiment und Lieferung ist der **Verweis auf den eigenen Onlineshop** (33% aller Antworten). Zwar ist dies besser als keine, oder eine negative Reaktion, stellt aber nur die **zweitbeste mögliche Reaktion** dar, da fraglich bleibt, ob der Kunde jemals den Weg in den Online-Shop des Händlers antreten wird. So ist dies bereits ein Schritt in die richtige Richtung, eine wirkliche Integration der Verkaufskanäle (d. h. Besuch des Online-Shops aus der Filiale, Lieferungen aus der und in die Filiale) würde dem Onlinehandel aber mehr entgegen setzen.

INHALT

1. OFFLINEHANDEL – ANPASSUNG ODER UNTERGANG?	4
2. KONSUMENTENBEFRAGUNG: AUS WELCHEN GRÜNDEN WIRD ON- UND OFFLINE GEKAUFT?	6
3. ZUSAMMENSETZUNG DER MYSTERY-SHOPPING-UNTERSUCHUNG	9
4. STRATEGIEN DER STATIONÄREN HÄNDLER ZUR KUNDENRÜCKGEWINNUNG	11
a. Differenzierungsmerkmal: Preis	11
b. Differenzierungsmerkmal: Lieferkomfort	13
c. Differenzierungsmerkmal: Sortiment	15
d. Würdigung des Untersuchungsdesigns	18
5. STATUS QUO UND ZUKUNFT DES STATIONÄREN HANDELS	19
ENDNOTEN	21
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	22
QUELLENVERZEICHNIS	23

1. OFFLINEHANDEL – ANPASSUNG ODER UNTERGANG?

Es könnte darum gehen, selbst am Onlinehandel teilzunehmen, um das Geschäft im traditionellen Handel weiter zu ermöglichen – weniger im Sinne einer Quersubvention, sondern durch Integration und gegenseitige Beförderung der einzelnen Verkaufskanäle.

Der stationäre Handel in deutschen Städten und Dörfern wurde vor dem Hintergrund des wachsenden Onlinehandels lange pauschal für tot erklärt.¹ Heute vertreten Leitmedien und Experten zumindest teils wieder ein optimistischeres Bild der möglichen Entwicklung des lokalen Handels, das nach Gewinnern und Verlierern differenziert.²

Beide Perspektiven sind nicht unbegründet. Einerseits stieg der Anteil des Onlinehandels am gesamten Handelsvolumen zwar stetig von 0,2% im Jahre 2000 auf heute 10% an, aber mit sich verringernder Geschwindigkeit. So sanken die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten des Umsatzanteils von E-Commerce am Einzelhandel von 49% im Zeitraum 2000 bis 2005 auf 20% in den Jahren 2006 bis 2010 und 18% in der Periode 2011-2015.³ Trotz einer gewissen Verlangsamung ist dieses deutlich zweistellige Wachstum aber immer noch beeindruckend.

Andererseits werden immer mehr Produktkategorien in wahrnehmbarem Maße online gehandelt. Waren bislang Bücher und Elektronik die Vorreiter im E-Commerce, so kaufen heute viele Verbraucher auch Kleidung und Sportartikel gewohnheitsmäßig im Internet. In den letzten Jahren erschlossen Onlinehändler viele bisher als schwer im Internet verkäuflich geltende Produktkategorien wie Brillen, Möbel und auch Lebensmittel – jedoch nicht ohne Probleme. So kooperiert der Vorreiter im Online-Brillenverkauf, Mister Spex, heute mit traditionellen Optikern und eröffnet eigene innerstädtische Läden⁴ und Home24, einer der größten Online-Möbelhändler Deutschlands, stellt sein Personal und die Produktpalette gerade auf das Angebot von mehr Eigenmarken um, mit dem Ziel die Profitabilität des Unternehmens zu verbessern.⁵ Im Bereich Lebensmittel musste Shopwings, der von Rocket Internet finanzierte Lieferdienst, 2015 den Betrieb einstellen.⁶

Die Motivation für Konsumenten und Konsumentinnen, sich für den Onlinehandel zu entscheiden, wurde bereits häufig untersucht.⁷ In diesen Untersuchungen nennen potentielle Kunden den Preis, das große und permanent zugängliche Angebot und die Lieferung nach Hause als Gründe für den Kauf im E-Commerce. Fraglich bleibt allerdings, ob und wie der traditionelle Handel auf diese Wünsche reagiert. Hier besteht eine Lücke in vielen bisherigen Untersuchungen zur Zukunft des Handels: Zwar stehen, richtigerweise, die sich verändernden Präferenzen der Konsumenten im Mittelpunkt, die deutlich schwerer zu erfassende Reaktion des Handels bleibt jedoch meist außen vor.

Die vorliegende Studie setzt an diesem Punkt an, in dem sie reale Reaktionen des stationären Handels auf Fragen von Konsumentinnen und Konsumenten am Point of Sale zu Kaufgründen für den Onlinehandel erfasst. Hierzu wurden Testkäufe (sogenanntes „Mystery-Shopping“) durchgeführt, in denen reale Kaufsituationen nachgestellt wurden.

Vorbereitend zu dieser Mystery-Shopping-Studie wurde eine Befragung von 820 Konsumenten durchgeführt. Dabei wurde die Motivation zum On- bzw. Offlinekauf erfasst, um bestehende Untersuchungen zu validieren und eine eigene empirische Grundlage für die Testkäufe herzustellen. Die auf Grundlage dieser Studie erfassten Kaufgründe sind bei der Formulierung von Fragen für die Mystery-Shopping-Studie einbezogen worden.

Die knapp 200 Testkäufe wurden in vier Branchen mit unterschiedlich starker Online-Penetration (hoch: Bücher, Elektronik; niedrig: Drogerieartikel, Accessoires) durchgeführt. Der Fokus der Testkäufe lag dabei auf der Erfassung der Reaktionsweisen der besuchten stationären Händler auf die durch die Konsumenten vorgegebenen Herausforderungen: Preisvorteile, Warenlieferung und Sortimentsgröße. Zusätzlich wurde die möglichst barrierefreie Verbindung von Off- und Online-Verkaufskanälen (sogenanntes „Omni-Channeling“) getestet.

Sowohl die Umfrage als auch die Mystery-Shopping-Untersuchung wurden durch und in Kooperation mit dem Unternehmen Checkstone durchgeführt, welches sich auf Testkäufe im Handel und Konsumentenbefragungen spezialisiert hat.

In den folgenden Teilen der Untersuchung soll erst die Motivation der Konsumenten für den Online- bzw. Offline-Kauf geklärt werden. Anschließend werden die sich aus der Mystery-Shopping-Studie ergebenden Reaktionen des Handels auf die vorher identifizierten Kaufgründe besprochen. Abschließend sollen Implikationen für die Zukunft des stationären Handels abgeleitet und weitere mögliche Strategien aufgezeigt werden.

Die anfangs aufgegriffene Frage zur Zukunft des traditionellen Handels kann hier natürlich nicht abschließend geklärt werden. Eine vorsichtige Prognose und ein kurzer Ausblick auf die Ergebnisse der Untersuchung soll hier trotzdem gegeben werden: Es bestehen erste positive Zeichen, dass der stationäre Handel die richtigen Strategien entwickelt, um auf das Erstarken des Onlinehandels zu reagieren. Ob diese Reaktionsstrategien allerdings langfristig genügen werden, um ein weiteres Erstarken des E-Commerce aufzuhalten, bleibt eher fraglich. Aber muss der Handel dies überhaupt um jeden Preis? Vielmehr könnte es darum gehen, selbst am Onlinehandel teilzunehmen, um das Geschäft im traditionellen Handel weiter zu ermöglichen – weniger im Sinne einer Quersubvention, sondern durch Integration und gegenseitige Beförderung der einzelnen Verkaufskanäle, die dann auch einen wirklichen Vorteil gegenüber Online-Pure-Playern lieferten.

1. KONSUMENTENBEFRAGUNG: AUS WELCHEN GRÜNDEN WURDE ON- UND OFFLINE GEKAUFT?

Die Motivation der Konsumenten für den On- und Offlinekauf ergänzt sich: Werden Preis und Angebot als wichtigste Motivation für den Kauf im Internet gesehen, so stellt der Test der Ware den wichtigsten Grund für den Kauf im Laden dar, wohingegen Preis und Angebot untergeordnete Faktoren sind.

Um die Gründe der Käufer für einen möglichen Kauf im E-Commerce oder Einzelhandel zu klären, wurde Anfang Dezember 2015 zunächst eine Befragung unter 820 Konsumenten durchgeführt (53% Frauen, Durchschnittsalter: 47 Jahre), welche über ein Konsumentenpanel angesprochen wurden. Dabei sollte geklärt werden, aus welchen Gründen sich Konsumenten für einen bestimmten Verkaufskanal entscheiden. Insbesondere die Gründe für Online-Käufe wurden in die Mystery-Shopping-Studie im zweiten Schritt aufgenommen, um hieraufhin die Reaktionsweisen der Händler am Point-of-Sale (POS) zu erfassen.

Die von den Konsumenten genannten Gründe für den Kauf im Internet (Abb. 1) stimmen mit den bereits in früheren Untersuchungen genannten Faktoren überein, allerdings zeigen sich bei ihrer Gewichtung Unterschiede. So sahen Konsumenten in vergangenen Untersuchungen häufig den Preis als wichtigsten Entscheidungsfaktor an. In der hier vorliegenden Untersuchung ist der Preis

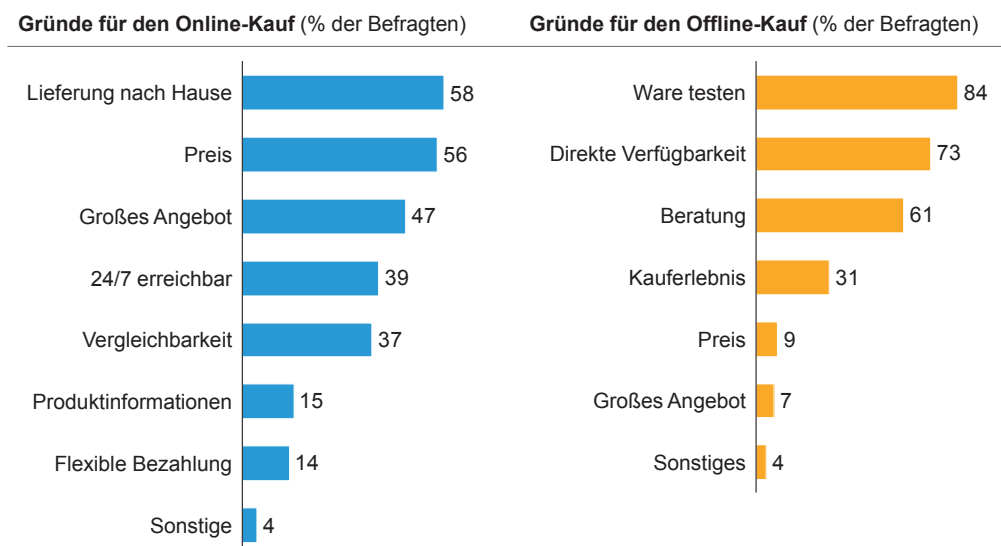


Abbildung 1: Gründe für den On- und Offline-Kauf (n=820 Konsumenten in Deutschland)

(56% der Befragten) allerdings für weniger Konsumenten ein Grund, um sich für den Onlinehandel zu entscheiden, als die bequeme Lieferung nach Hause (58%). Weitere wichtige Faktoren sind, wie zu erwarten, das große Angebot im Internet (47%) und die permanente Erreichbarkeit (39%), gefolgt von der Vergleichbarkeit von Waren und Preisen (37%). Interessanterweise spielen die verfügbaren Produktinformationen eine untergeordnete Rolle (15%).

Für den stationären Handel entscheiden sich Konsumenten hauptsächlich wegen der Möglichkeit, die Ware direkt zu testen (84% der Befragten), der direkten Verfügbarkeit (73%) und der Beratung im Geschäft (61%). Das Käuferlebnis spielt nur für ein Drittel der Konsumenten eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für den Kauf im Laden (31%). Wie zu erwarten ist, stellen Preis und Angebot hingegen nur für einen kleinen Teil der Befragten (9% und 7%) Gründe für den Kauf vor Ort dar. Hier zeigt sich auch, dass sich die Motivation der Konsumenten für den On- und Offlinekauf ergänzt: Werden Preis und Angebot als wichtigste Motivation für den Kauf im Internet gesehen, Informationen zum Produkt aber als weniger wichtig erachtet, so stellt der Test der Ware – also die direkteste Form von Informationen zum Produkt – den wichtigsten Grund für den Kauf im Laden dar, wohingegen Preis und Angebot untergeordnete Faktoren sind.

Differenziert man die Quellen der Informationsbeschaffung und den Ort des Kaufs nach Branchen (Abb. 2), so zeigt sich, dass sich Konsumenten je nach Produktgruppe unterschiedlich stark online informieren. Bei Elektronikartikel (79% online vs. 21% im Laden) und Büchern (66% vs. 34%) informiert sich die Mehrheit der Käufer vorab im Internet über die Produkte, wohingegen bei Accessoires (35% vs. 65%) und Drogerieartikeln (19% vs. 81%) nur die Minderheit der Konsumenten Informationen über das Internet einholt, die Mehrheit aber Informationen im Geschäft vertraut.

Die hier untersuchten Branchen liefern zwar kein vollständiges Bild über alle Sektoren, zeigen aber wichtige Unterscheidungsmerkmale auf. Informationen zu Produkten, die gut beschreib- und vergleichbar sind, wie etwa Elektronik und Bücher, werden bereits vornehmlich im Internet eingeholt. In Produktgruppen, die kleinteiliger und schwieriger objektiv zu beurteilen sind, verlassen sich Verbraucher stärker auf den Informationen aus dem Geschäft (z. B. informieren sich 81% der Teilnehmer über Drogerieartikel im Laden). Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass die Unterschiede auch mit dem Grad der Verschiebung der einzelnen Branchen in den Onlinehandel zusammenhängen. Elektronik- und Buchhandel haben einen Vorsprung in der Zurverfügungstellung von Online-Informationen, wohingegen etwa der Drogeriehandel hier erst langsam nachzieht (z. B. dm mit seinen Youtube-Formaten).

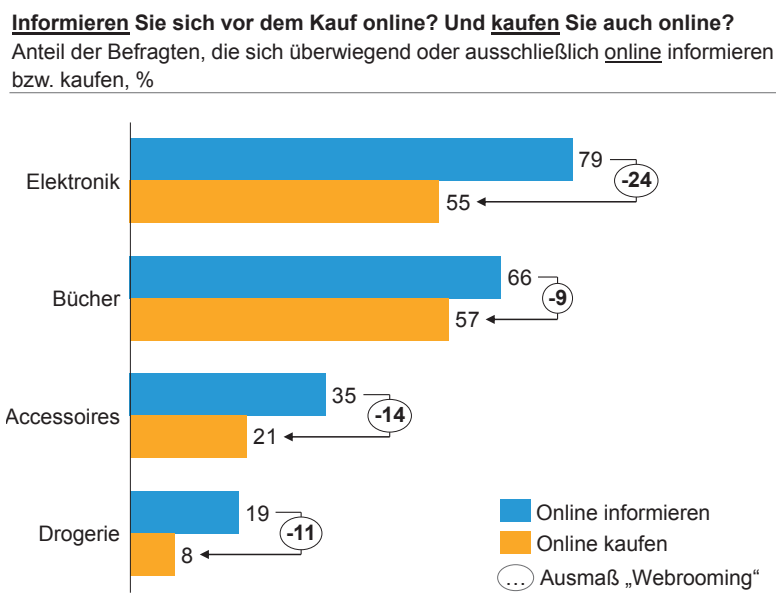


Abbildung 2: Ausmaß des „Webrooming“ (Information Online, Kauf Offline) (n= 820 Konsumenten)

Sicherlich trägt auch zur stärkeren Onlinerecherche von Elektronikartikeln bei, dass hier aufgrund der höheren Investition (z. B. Kühlschrank, Fernseher, Mobiltelefon) ein stärkeres Informationsbedürfnis vorliegt.

Betrachtet man, wo die Konsumenten die Ware kaufen, zeigt sich, dass viele Befragte zwar im Internet nach Informationen suchen, aber im stationären Handel kaufen. Dieses bereits seit Jahren zu beobachtende „Webrooming“⁸, also die Informationssuche im Internet und der Kauf im Geschäft, zeigt sich konsistent über alle untersuchten Branchen, wobei bei Elektronik der Wechsel von Informationsbeschaffung im Internet zum Kauf im Laden (-24% Information vs. Kauf) ausgeprägter ist, als etwa im Buchhandel (-9%).

Aus den hier aufgezeigten Konsumentenpräferenzen lassen sich Handlungsempfehlungen für den stationären Handel ableiten. Die Integration von On- und Offline-Shop könnte als Strategie zur Befriedigung verschiedener Kundenwünsche dienen. Das alleinige Vorhandensein eines Online-Shops reicht hier nicht mehr aus. Vielmehr geht es darum, durch aktive Integration der Verkaufskanäle und durch Teilstrategien, die auf den Ausgleich der wahrgenommenen Vorteile des Onlinehandels abzielen, eine Alternative zum reinen Onlinehandel aufzubauen, die das beste beider Welten verbindet. So könnten Konsumenten die Vorteile des Kaufs vor Ort nutzen, ohne auf die Annehmlichkeiten des Internethandels zu verzichten. Mögliche Maßnahmen wären:

- Preis: abgestimmte Preise zwischen den Verkaufskanälen und preisliche Wettbewerbsfähigkeit zumindest bei leicht vergleichbaren Artikeln
- Komfort: Lieferkomfort, sowohl aus der als auch in die Filiale
- Sortiment: Zugriff aus der Filiale auf ein etwaiges breiteres Sortiment außerhalb der Filiale (etwa im Online-Shop oder in anderen Filialen)

Diese beispielhaften Maßnahmen sind weder neu noch radikal – ihr Mehrwert erwuchse hauptsächlich aus der Kombination mit dem bestehenden Ladengeschäft. Blieben die wahrgenommenen Vorteile des stationären Handels (Produkttest, Verfügbarkeit, Beratung) bestehen, könnte der stationäre Handel insgesamt als attraktiver wahrgenommen werden.

Die folgende Mystery-Shopping-Untersuchung konzentriert sich deshalb auf den Status Quo der Integration der Offline-Online-Verkaufskanäle stationärer Händler und ihrer Teilstrategien entlang der von Konsumenten wahrgenommenen Hauptvorteile des Onlinehandels (Preis, Lieferung, Sortiment).

3. ZUSAMMENSETZUNG DER MYSTERY-SHOPPING-UNTERSUCHUNG

In jeder der vier Branchen wurden Testkäufe bei drei führenden Unternehmen durchgeführt und jeweils 14 bis 19 Filialen besucht.

Die dieser Untersuchung zugrundeliegenden Testkäufe wurden in sieben bevölkerungsreichen deutschen Städten in vier Branchen (Accessoires, Buchhandel, Drogeriemärkte, Elektronikhandel) durchgeführt. Die Auswahl der Branchen beruht auf ihrer unterschiedlichen Online-Penetration: Zählen Elektroartikel und Bücher zu den am stärksten online gehandelten Produkten, werden Accessoires und Drogerieartikel weiterhin deutlich häufiger im Laden gekauft.⁹ Mit dieser Auswahl sollen die unterschiedlichen Reaktionsstadien des stationären Handels auf die Herausforderung durch den Onlinehandel getestet werden.

In jeder Branche wurden Testkäufe bei drei führenden Unternehmen durchgeführt, bei denen jeweils 14 bis 19 Filialen besucht wurden. Die insgesamt getesteten 199 Filialen sind gleichmäßig über die Branchen verteilt (Abb. 3) und die regionale Zusammensetzung der Stichprobe spiegelt die Größe der Ballungsräume wieder, ist aber natürlich von der Präsenz der ausgewählten Händler

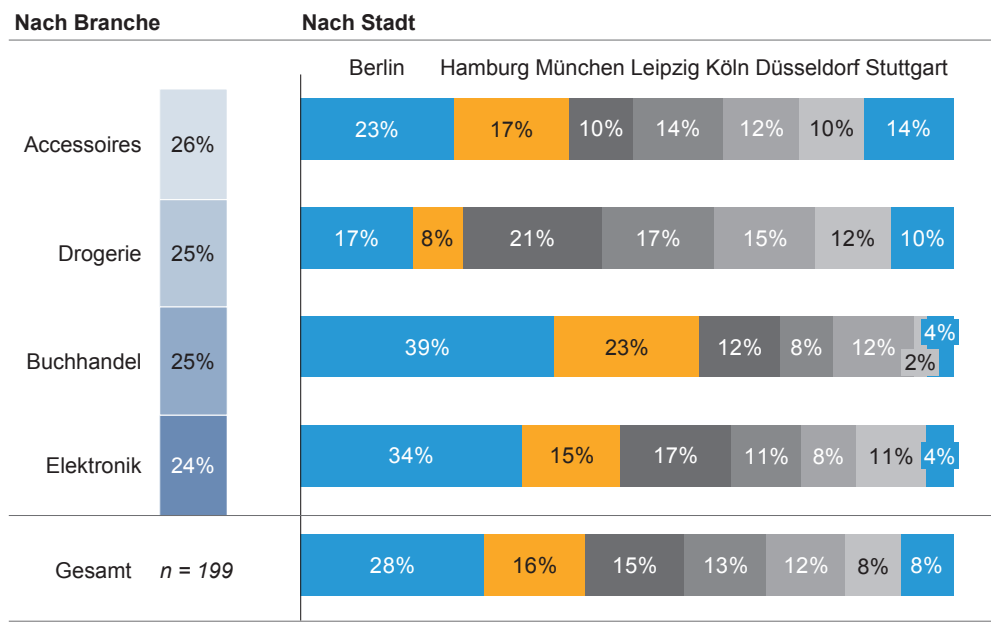


Abbildung 3: Branchen- und ortsbezogene Zusammensetzung der in der Mystery-Shopping-Studie untersuchten Handelsunternehmen, n=199 Filialen)

beeinflusst. Leipzig wurde als größte Stadt in den neuen Bundesländern außerhalb Berlins ausgewählt, ist aber auch Sitz des die Befragung durchführenden Unternehmens Checkstone.

Die Testkäufer besuchten die Filialen mit einem festen Fragenkatalog, welcher sowohl durch die Käufer zu beurteilende Elemente enthielt (z. B. „Besteht in der Filiale die Möglichkeit, auf den Onlineshop des Händlers zuzugreifen (z. B. über Surf-Tablets)?“), als auch die Einbeziehung des Personals der Filiale erforderte (z. B. „Wie reagiert der Mitarbeiter, als Sie ihn fragen, ob im Onlineshop des Händlers bestellte Ware auch in die Filiale geliefert werden kann?“). Die Antworten der Tester wurden per Tablet-Computer im Anschluss an den Besuch der Filiale erfasst. Qualitätskontrollen fanden stichprobenartig statt.

Ein Zeitraum bietet für den Offlinehandel eine besondere Chance, Kunden vom Onlinehandel zurückzugewinnen: die Weihnachtszeit. In dieser Periode kaufen Konsumenten vermehrt in den Innenstädten ein,¹⁰ etwa auf dem Rückweg vom Weihnachtsmarkt, wegen der besonderen Atmosphäre oder dem Kauf in letzter Minute. Gleichzeitig werden im Handel im Dezember mit mehr als 10% vom Jahresumsatz die höchsten Umsätze des Jahres erzielt.¹¹ Deshalb wurden die Testkäufe im Zeitraum vor Weihnachten durchgeführt.

4. STRATEGIEN DER STATIONÄREN HÄNDLER ZUR KUNDENRÜCKGEWINNUNG

Es bestehen erste positive Zeichen, dass der stationäre Handel die richtigen Strategien entwickelt, um auf das Erstarken des Onlinehandels zu reagieren. Ob diese Reaktionsstrategien allerdings langfristig genügen, bleibt offen.

Die vorliegende Mystery-Shopping-Untersuchung versucht zu prüfen, inwiefern der stationäre Einzelhandel Strategien für den Umgang mit den durch die Konsumenten wahrgenommenen Vorteilen des Onlinehandels entwickelt hat. Hierbei konzentriert sich die Untersuchung vor allem auf die Elemente Preis, Lieferkomfort und Sortiment. Analog zu den oben beschriebenen Handlungsmöglichkeiten für den Handel soll untersucht werden, inwiefern der Offline-Handel gezielt mit den wahrgenommenen Vorteilen des E-Commerce umgeht oder die Herausforderung einfach ignoriert. Hierbei stellt die Untersuchung besonders auf die Strategie der Integration der Verkaufskanäle ab („Omni-Channel-Retailing“), welche Teilstrategien in den Bereichen Preis, Lieferung und Sortiment enthalten kann.

a. Differenzierungsmerkmal: Preis

Das erste untersuchte Merkmal ist der Umgang der stationären Händler mit möglichen Preisvorteilen im Onlinehandel. Die Testkäufer sprachen Mitarbeiter in der Filiale gezielt auf einen besseren Preis im Onlinehandel für einen Beispielartikel an. Die Reaktion der Verkäufer wurde entlang verschiedener Antwortdimensionen erfasst (z. B. „Verweis auf eigenen Onlineshop“, „Bietet Rabatt an“, oder „Reagiert gleichgültig“). Die Reaktionen können hier in solche unterschieden werden, die auf Rückgewinnung des Kunden vom Onlinehandel abzielen und solche, die nicht auf eine Rückgewinnung der Konsumenten abzielen. Drei mögliche Rückgewinnungsstrategien wurden für die Tester definiert:

- (1) die Beschreibung des Mehrwertes, den der Kauf im stationären Handel bietet (z. B. Beratung),
- (2) der aktive Verweis auf den eigenen Onlineshop und
- (3) das Gewähren eines Rabatts.

Als nicht zielgerichtete Antworten wurden (i) mangelnde Aussagefähigkeit, (ii) gleichgültige Reaktionen oder (iii) sonstige Verhaltensweisen klassifiziert.

Die Ergebnisse der einzelnen Filialen wurden anschließend nach Branchen (Abb. 4) oder Unternehmen (Abb. 5) zusammengefasst, wobei hier nur Durchschnittswerte diskutiert werden. Insgesamt zeigte sich sowohl innerhalb einer Branche eine gewisse Varianz unter den Unternehmen, als auch unter den besuchten Filialen eines Unternehmens.

Branchen, die bereits lange durch einen starken Onlinehandel beeinflusst werden, gehen auch im stationären Handel die Herausforderung durch niedrige Onlinepreise aktiver an (Abb. 4). So haben 69% der getesteten Buchläden und sogar 87% der Elektronikhändler eine gerichtete Antwort, wenn sie mit niedrigeren Preisen im Internet konfrontiert werden. Die Reaktionsweisen unterscheiden sich allerdings: Während in beiden Sektoren der Verweis auf den eigenen Onlineshop gängig ist (53% bzw. 40% der befragten Filialen), werden im Elektronikhandel sehr häufig Rabatte angeboten (34%).

Dieses Bild zeigt sich auch bei der Betrachtung der einzelnen Unternehmen (Abb. 5): Die fünf Unternehmen mit dem größten Anteil von auf Kundenrückgewinnung zielenden Antworten sind Elektronik- oder Buchhändler. Lediglich ein Buchhandelsunternehmen findet mehrheitlich keine gezielte Antwort auf den Preiswettbewerb aus dem Internet. In den Branchen Accessoires und

Wie reagiert der Mitarbeiter, als Sie ihn auf einen besseren Preis im Onlinehandel ansprechen?
(n = 199 Filialen)

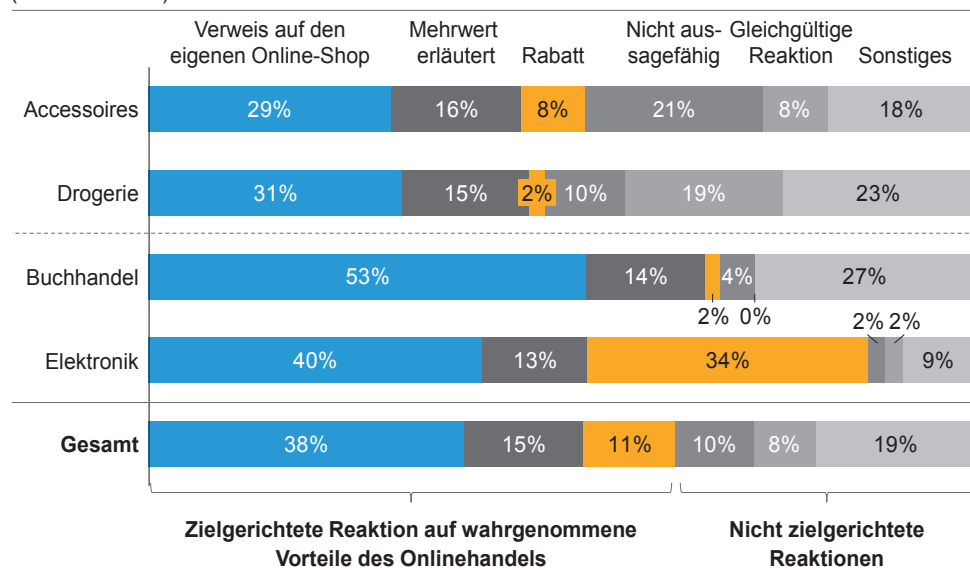


Abbildung 4: Branchen- und ortsbezogene Zusammensetzung der in der Mystery-Shopping-Studie untersuchten Handelsunternehmen, n=199 Filialen)

Drogerieartikel gehen die Unternehmen weniger gezielt mit Preiswettbewerb aus dem Internet um. Aber immerhin die Hälfte der befragten Drogeristen (48%) und Accessoires-Händler (54%) hatten passende Antworten, wenn sie von den Testern mit niedrigeren Preisen konfrontiert wurden. Auch hier überwiegt der Verweis auf den eigenen Onlineshop als Antwortstrategie (31% bzw. 29% der Filialen). Betrachtet man die Unternehmen einzeln, zeigt sich eine geringe Spannweite als im Buch- und Elektronikhandel (50%-89%), die nach unten verschoben ist (56%-44%).

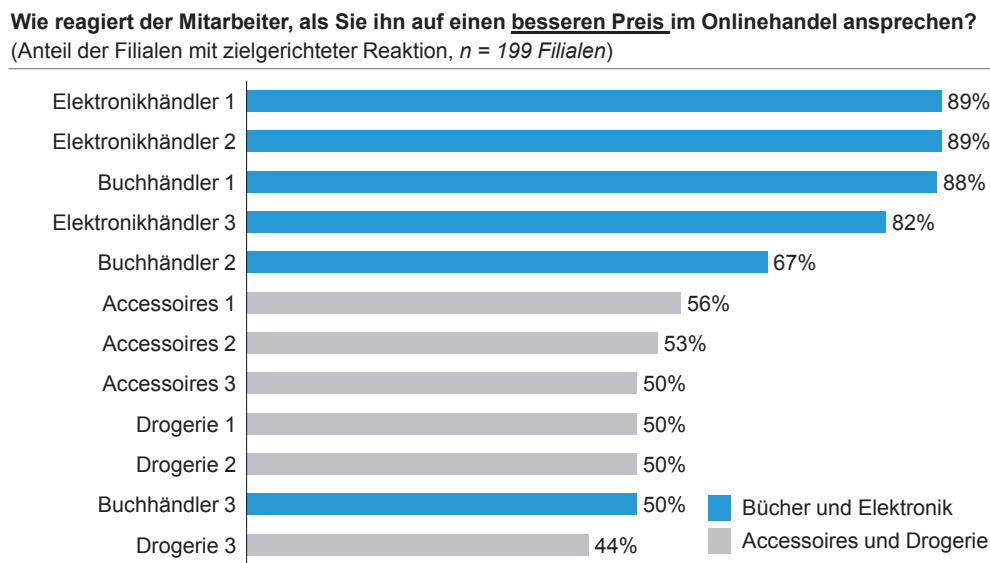


Abbildung 5: Reaktion des Handels auf Fragen der Testkäufer zu Online-Preisvorteil – differenziert nach Handelsunternehmen

b. Differenzierungsmerkmal: Lieferkomfort

Die Lieferung nach Hause ist, wie oben beschrieben, ein wichtiger wahrgenommener Komfortvorteil des Onlinehandels. Fraglich ist, inwiefern stationäre Händler, die ja bereits sehr häufig über einen eigenen Online-Shop verfügen, die Lieferung auch aus ihren Filialen anbieten. Dieser Service könnte sich vor allem dadurch positiv für die Händler auswirken, dass ein Testen der Ware in der Filiale ermöglicht (für fast alle Konsumenten das Hauptargument für den Offline-Kauf, siehe Abb. 1) und mit der bequemen Lieferung nach Hause verbunden würde. So könnte das Risiko einer anschließenden Online-Bestellung bei der Konkurrenz (Stichwort „Showrooming“) gemindert werden.

Im Sinne einer nahtlosen Integration der Verkaufskanäle erscheint es für die Rückgewinnung von Kunden von der Konkurrenz im Onlinehandel sinnvoll, dass Konsumenten direkt aus der Filiale die Waren bestellen können, ohne selbst auf den Online-Shop des Händlers zugreifen zu müssen. Hierdurch kann nicht nur eine engere Kundenbindung erzeugt, sondern die Transaktion auch ohne einen weiteren Schritt abgeschlossen und die Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung vermindert werden. Der zusätzliche Schritt

in den Online-Shop des Handelsunternehmens – egal ob mobil oder von zuhause – würde hingegen zusätzlichen Raum für einen Abbruch des Kaufprozesses bieten. Der Verweis auf den eigenen Online-Shop stellt somit nur die zweitbeste Lösung dar.

Unter den besuchten Filialen war die Möglichkeit, Ware aus dem Geschäft nach Hause liefern zu lassen, bei Elektronikhändlern am verbreitetsten (Abb. 6). 36% der Elektronikhändler boten den Versand aus der Filiale an, zudem gaben 28% der befragten Verkäufer an, dass die Möglichkeit bestünde, aber kostenpflichtig sei. Dies erstaunt nicht, da die Heimlieferung für Großgeräte (z. B. Fernseher oder Weiße Ware) auch vor dem Internethandel bereits häufig angeboten wurde. Auch im Buchhandel konnte in 29% der Filialen die Ware direkt nach Hause bestellt werden, wobei der aufpreispflichtige Versand die Ausnahme darstellte (2%). Zusammen genommen mit dem Verweis auf den eigenen Online-Shop (34% im Elektronik- und 49% im Buchhandel), haben fast alle Filialen der schon stark durch den Onlinehandel beeinflussten Branchen eine gezielte Strategie für den Umgang mit den Lieferkomfortanforderungen ihrer Kunden gefunden.

Wie reagiert der Mitarbeiter, als Sie ihn fragen, ob Sie die Ware auch nach Hause geliefert bekommen können? (n = 199 Filialen)

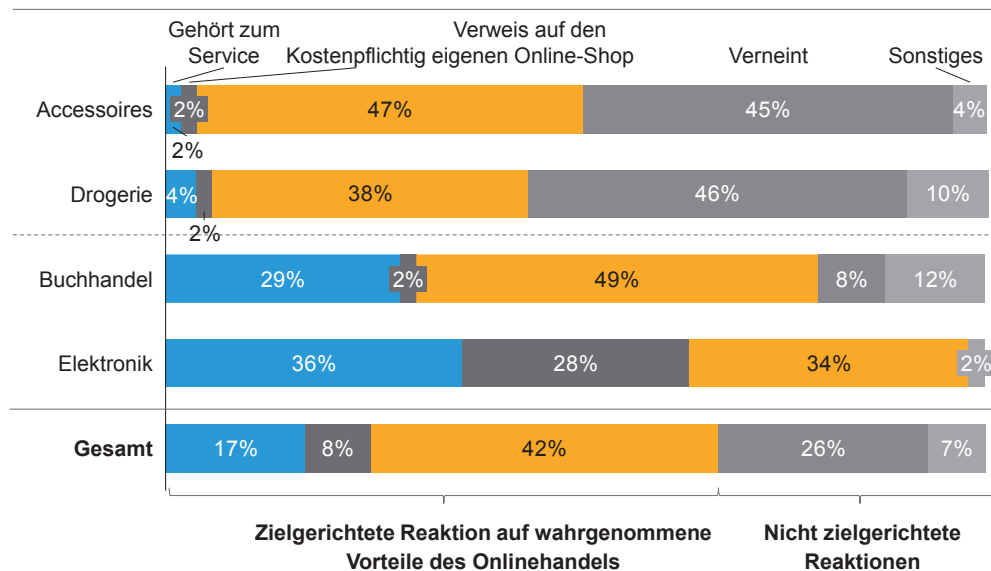


Abbildung 6: Reaktion des Handels auf Frage der Testkäufer nach Heimlieferung – differenziert nach Branchen

Im Handel mit Accessoires und Drogerieartikeln, der weiterhin hauptsächlich stationär erfolgt, ist die Integration der Verkaufskanäle hingegen kaum entwickelt. Zwar verweisen Händler in diesen Branchen häufig auf den eigenen Online-Shop (47% der Accessoires- und 38% der Drogeriehändler), der Versand aus der Filiale – egal ob kostenfrei oder -pflichtig – ist aber fast nie möglich. Ein ähnliches Bild zeigt sich, wie in Abschnitt c dargestellt, auch hinsichtlich der Möglichkeit der Lieferung in die Filiale.

Die Betrachtung der Antwortstrategien auf Unternehmensebene (Abb. 7) zeigt ein ähnliches Bild wie die Branchenanalyse. Der Elektronik- und Buchhandel geht gezielter mit der Versandanforderung um. Bei zwei Elektronikhändlern wurde sogar in 100% der Filialen gerichtet auf die Versandanfrage geantwortet. Unter den Filialen der Accessoires- und Drogeriehändler sind Versandmöglichkeiten deutlich weniger verbreitet.

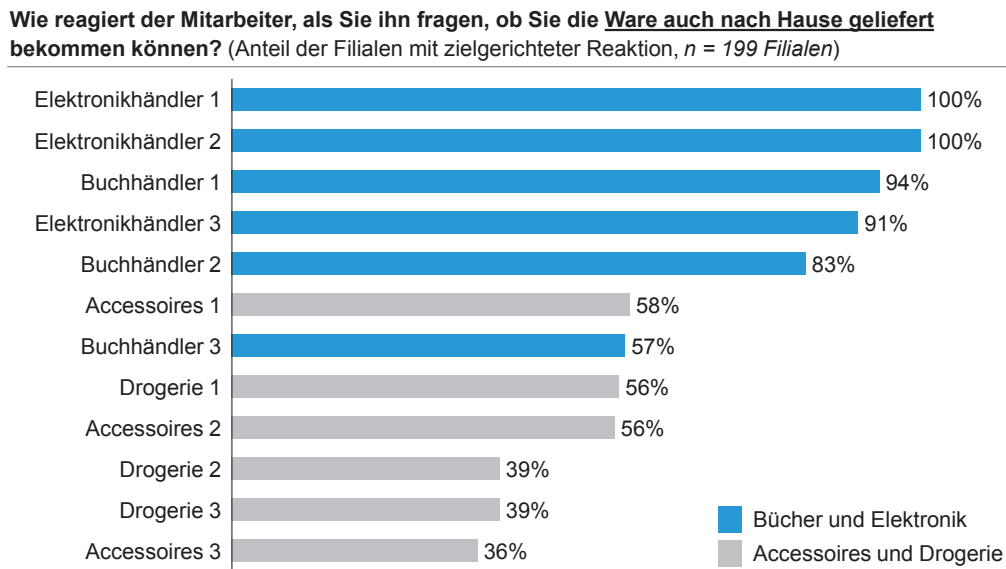


Abbildung 7: Reaktion des Handels auf Fragen der Testkäufer nach Heimlieferung – differenziert nach Handelsunternehmen

c. Differenzierungsmerkmal: Sortiment

Ein weiterer wahrgenommener Vorteil des Onlinehandels ist die größere Auswahl. Dieser Herausforderung könnten stationäre Händler begegnen, indem sie ein breiteres oder tieferes Sortiment in Lagern oder anderen Filialen für Konsumenten verfügbar machen würden. Hierbei ergeben sich zwei mögliche Routen: Einerseits sollte der vollständige Sortimentszugriff bereits während der Anwesenheit der Kunden in den Filialen möglich sein (z. B. selbstständig oder durch das Personal auf Tablet-Computern). Dadurch könnte einer möglichen Abwanderung zur On- oder Offline-Konkurrenz vorgebeugt werden und der Kunde gleichzeitig auch zu weiteren Artikeln beraten werden (Stichwort: Querverkäufe). Andererseits könnte eine größere Auswahl im Internet mit

der direkteren Verfügbarkeit der Ware verknüpft werden – zum Beispiel per „In-Store Pick-Up“ in einer Filiale, in der der Artikel vorrätig ist. Für den stationären Handel wäre diese Lieferung in die Filiale besonders interessant, da dort die Kundenbindung besser aufgebaut werden kann, sofort Alternativ- und Komplementärangebote gemacht werden können und die Lieferkosten geringer sein dürften (z. B. durch gebündelte Lieferung oder seltenere Retouren).

Die Möglichkeit, aus den Filialen der Händler auf deren Online-Shop zuzugreifen, ist bisher noch nicht weit verbreitet (17% aller getesteten Filialen, siehe Abb. 8). Circa 30% der Buch- und Elektronikhändler ermöglichen den Direktzugriff und nur 4% der Accessoires- und Drogeriehändler. In der absoluten Mehrheit der Filialen kann man das Onlinesortiment nicht einsehen, was kritisch zu beurteilen ist, da so nicht das gesamte verfügbare Angebot dargestellt werden kann.

Besteht in der Filiale die Möglichkeit, auf den Onlineshop des Händlers zuzugreifen (z.B. über Surf-Tablets)? (n = 199 Filialen)

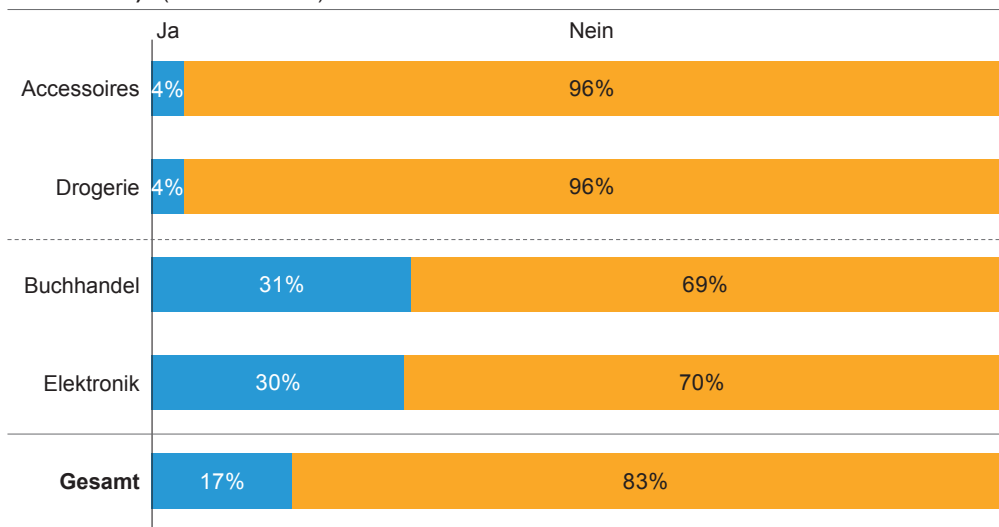


Abbildung 8: Möglichkeit des Zugriffs auf den Online-Shop des Händlers aus der Filiale – differenziert nach Branchen

Die Lieferung von Waren aus dem Online-Shop des Händlers erweitert das direkt verfügbare Angebot der Filialen: Falls das Warenwirtschaftssystem dem Kunden nicht erlaubt, einzusehen, ob ein Artikel direkt in einer anderen Filiale vorrätig und somit sofort verfügbar ist, sollte ein Artikel schneller in eine Filiale geliefert werden können, als direkt zum Kunden versandt. Für die Besteller wird so ein größeres Sortiment direkt verfügbar. Auch bei der Lieferung in die Filiale (Abb. 9) zeigt sich, dass der Buch- und Elektronikhandel sich weitestgehend auf die Herausforderungen des E-Commerce eingestellt hat. In 83% der Elektronikfilialen und zu 65% der Buchhändler konnte Ware aus dem Online-Shop geliefert werden. Im Gegensatz dazu hängt vor allem der Handel mit Accessoires dieser Entwicklung hinterher (10% der Filialen). Über alle Branchen betrachtet verweisen 19% des Filialpersonals auf den eigenen Online-Shop.

Wie schon bei der Heimlieferung aus der Filiale zeigt sich auch beim „Store Pick-Up“ ein durch die Branche beeinflusstes Bild der einzelnen Unternehmen (Abb. 10). Elektronik und Buchhändler haben tendenziell häufiger eine gezielte Antwort auf die Frage nach der Lieferung in die Filiale parat, als die Verkäufer von Drogerieartikeln oder Accessoires.

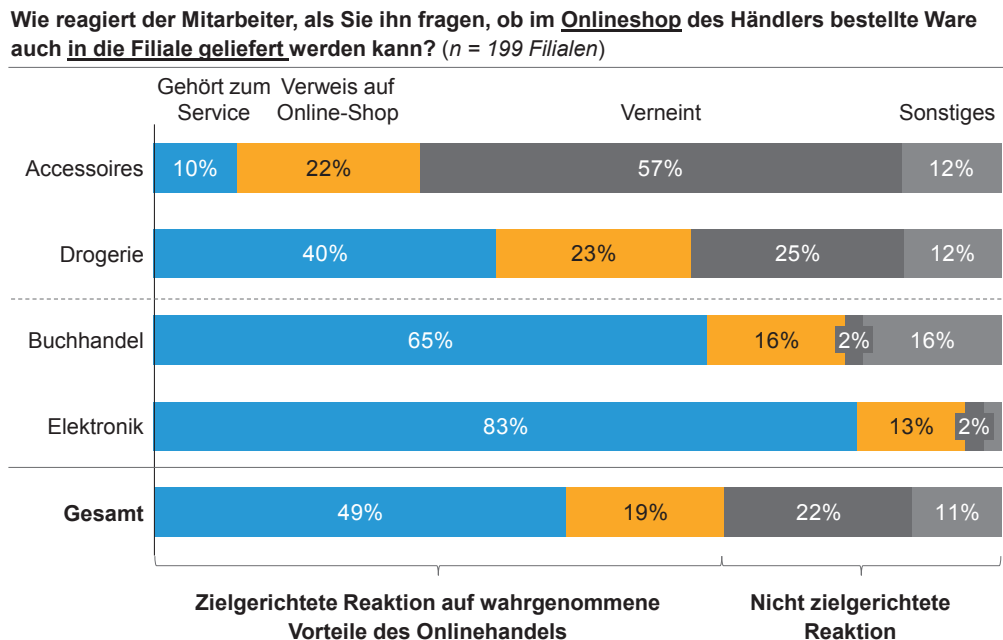


Abbildung 9: Reaktion des Handels auf Frage der Testkäufer nach „Click & Collect“ (Lieferung Online bestellter Ware in die Filiale) – differenziert nach Branchen

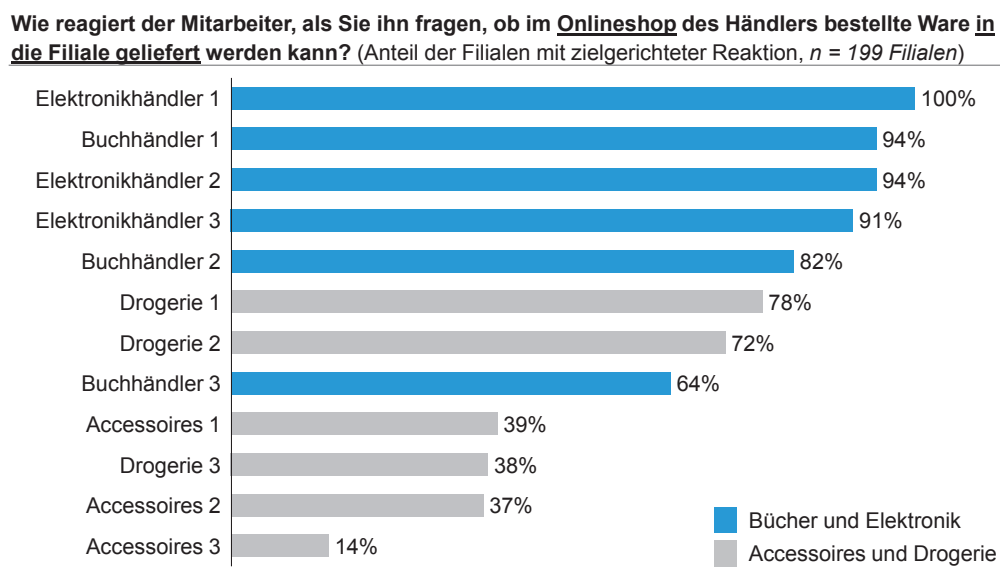


Abbildung 10: Reaktion des Handels auf Frage nach „Click & Collect“ (Lieferung Online bestellter Ware in die Filiale) – differenziert nach Handelsunternehmen

d. Würdigung des Untersuchungsdesigns

Obwohl die vorliegende Mystery-Shopper-Untersuchung geografisch breit angelegt war und auf Basis von fast 200 Filialbesuchen auch einen großen Stichprobenumfang hatte, sollten einige kritische Punkte in diesem Untersuchungsdesign nicht unerwähnt bleiben.

Erstens ist die Untersuchung auf Unternehmen in vier Branchen begrenzt. Die Auswahl der Sektoren erfolgte zwar gezielt auf Basis ihrer unterschiedlichen Online-Penetration, bleibt aber letztlich nicht repräsentativ für den gesamten stationären Handel. Zweitens sind alle untersuchten Unternehmen große Händler, die bereits über einen Online-Shop und ein weites Filialnetz und somit auch über die Voraussetzungen zum Aufbau einer integrierten Verkaufsinfrastruktur verfügen. Kleine stationäre Händler wurden hingegen nicht erfasst. Aus den vorliegenden Ergebnissen können daher keine Aussagen zu deren Reaktionsstrategien auf den Onlinehandel gegeben werden. Drittens wurden die Testkäufe durch professionelle Tester durchgeführt. Diese können zwar die Filialen durch ihre Erfahrung objektiver beurteilen als der durchschnittliche Verbraucher, liefern aber dadurch eher das Ergebnis einer neutralen Prüfung vorher definierter Elemente (z. B. Vorhandensein von Tablets zum Surfen im Online-Shop) und keine repräsentative Einschätzung der Reaktion der Konsumenten auf diese Elemente (z. B. positive Bewertung der Integration der Verkaufskanäle).

5. STATUS QUO UND ZUKUNFT DES STATIONÄREN HANDELS

Wie die weitere Digitalisierung den Handel im Detail verändern wird, bleibt offen. Aus heutiger Sicht erscheint die Integration der Verkaufskanäle der richtige Schritt für den Offlinehandel zu sein.

Im Ergebnis zeigt sich in der durchgeführten Konsumentenbefragung, dass vor allem Lieferkomfort, Preis und das große, permanent verfügbare Angebot für viele Kundinnen und Kunden für den Onlinehandel sprechen, wohingegen die Möglichkeit, die Produkte zu testen, die direkte Verfügbarkeit der Ware oder Beratung für den Offlinehandel als Vorteile des Kaufes vor Ort gesehen werden.

Die Mystery-Shopping-Untersuchung verdeutlicht einerseits, dass die Reaktion des Handels auf die oben genannten Kundenwünsche sich stark über die Produktgruppen hinweg unterscheidet. Branchen, die schon früh mit einem starken Onlinehandel konfrontiert wurden (Buchhandel, Elektronik), scheinen hier bessere Antwortstrategien entwickelt und in ihren Filialen aufgebaut zu haben, wohingegen bisher eher traditionelle Sektoren (Drogerieartikel, Accessoires) die Herausforderungen des Onlinehandels noch nicht gezielt angehen. Andererseits gibt es auch Unterschiede zwischen den einzelnen Reaktionsweisen des Handels. So hat die Mehrheit der Händler im Kundengespräch Lösungsansätze, wenn sie mit günstigeren Onlinepreisen konfrontiert werden. Die Integration der Liefermöglichkeiten (aus der Filiale nach Hause, vom Onlineshop des Händlers in die Filiale) und der Zugriff auf das erweiterte Sortiment des Händlers aus der Filiale (z. B. per Tablet in den Online-Shop) haben sich hingegen weit weniger durchgesetzt.

Diese Unterschiede haben sicher auch mit den technischen Anforderungen der Integration der Verkaufskanäle in verschiedenen Reaktionsbereichen zu tun. So dürfte der Verweis auf den eigenen Online-Shop oder das Gewähren eines Rabatts technisch keine Herausforderungen darstellen. Der Zugriff aus einer Filiale auf das Sortiment des Online-Shops oder gar einer anderen Filiale, oder integrierte Liefermöglichkeiten aus und in die Filiale stellen hier bereits höhere Anforderungen dar. Hier sollte man auch die Frage nach der Finanzierung der Integration der Verkaufskanäle stellen. Zwar erscheint es für den stationären Handel notwendig, die wahrgenommenen Vorteile des Onlinehandels zu parieren, andererseits müssen zusätzliche Dienstleistungen auch finanziert werden. Gerade die technische und logistische Integration der Verkaufskanäle dürfte hier kurzfristig die Profitabilität der Händler unter Druck setzen (z. B. durch die Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems, neuer IT-Infrastruktur etc.). Langfristig dürften diese Investitionen für die Händler aber alternativlos sein.

Insgesamt ergibt sich aus den Testkäufen ein neutrales bis positives Bild für den stationären Handel. Hierauf aufbauend lassen sich vier Prognosen treffen:

- *Der stationäre Handel wird sich an die Herausforderungen des Onlinehandels anpassen und Reaktionsstrategien einführen.*
Am unterschiedlichen Fortschritt der hier untersuchten Branchen sieht man, dass Sektoren, die schon lange der Konkurrenz aus dem Internet ausgesetzt sind, viel umfassender und integrierter auf die wahrgenommenen Vorteile des Onlinehandels reagieren, als solche, die bisher in einer komfortablen Position waren. Diese Entwicklung zeigt, dass der Handel nicht per se fortschrittsfeindlich ist, aber einen gewissen Veränderungsdruck benötigt.
- *Nur die Unternehmen werden erfolgreich sein, die es schaffen, mehrere Verkaufskanäle zu kombinieren und so Off- und Online zu integrieren.*

Der stationäre Handel wird nicht als Ganzes erfolgreich sein oder scheitern, sondern die Entwicklung der Unternehmen wird sich in Abhängigkeit ihrer Anpassungsfähigkeit unterscheiden. Die Ergebnisse dieser und anderer Konsumentenbefragungen zeigen, dass der Weg hier nur in Richtung einer weitergehenden Integration aller Filialen und des Internetverkaufs gehen kann („Omni-Channeling“). Ein Mehr an Dienstleistung an der Kundschaft könnte den stationären Handel wieder vom reinen Onlinehandel differenzieren, wobei die damit verbundenen Kosten, aber auch zusätzlichen Verkaufsmöglichkeiten erwähnt werden müssen.

- *Vor allem größere Händler werden die Herausforderungen des Onlinehandels bewältigen – kleine, unabhängige Geschäfte, die eine dafür notwendige Infrastruktur nicht finanzieren können, werden dem Konkurrenzdruck des Onlinehandels schwerer widerstehen können.*

Die in dieser Untersuchung betrachteten großen Handelsunternehmen passen sich bereits an das veränderte Umfeld an. Es ist wahrscheinlich, dass Unternehmen, die neben mehr Ressourcen auch mehr Integrationsmöglichkeiten haben, auch weiter im Vorteil sein werden. Andererseits könnten auch kleine, spezialisierte Händler in Nischen weiter erfolgreich sein, oder große, aber unflexible Handelskonzerne in finanzielle Schwierigkeiten kommen, wie die jüngsten Pleiten im Textilhandel zeigen.

- *In einem halben Jahrzehnt wird das Omni-Channeling zur Norm im Handel werden.*

Auf dem Weg dahin wird sich der Charakter der stationären wie auch Online-Kanäle jedoch erheblich wandeln, sodass neben der kundenorientierten Omni-Channel-Ausrichtung insbesondere der individuelle Charakter der einzelnen Kanäle zum zentralen Differenzierungsfaktor wird. Die Wettbewerbsvorteile durch Omni-Channeling werden somit erodieren, aber noch ist der Handel weit von einer gelebten Omni-Channel-Orientierung entfernt.

Wie die weitere Digitalisierung den Handel im Detail verändern wird, bleibt offen. Fest steht, dass wandlungsbereite Händler – wie zu allen Zeiten – bessere Erfolgsaussichten haben. Aus heutiger Sicht erscheint die Integration der Verkaufskanäle der richtige Schritt für den Offlinehandel zu sein. Welche Herausforderungen und Reaktionsstrategien in Zukunft benötigt werden, bleibt abzuwarten.

ENDNOTEN

1. Z. B. „Tot ist eine sehr harte Formulierung, sagen wir, er [der stationäre Handel] ist zum Scheitern verurteilt.“, Jochen Krisch in einem Streitgespräch in brandeins, 2015.
2. Z. B. die FAZ: „Der Handel hat eine Chance“, 14.09.2014; das Handelsblatt: „Es wäre deshalb nicht überraschend, wenn wir in den nächsten Jahren parallel zum E-Commerce eine Renaissance des stationären Handels erleben würden.“, 11.08.2012; Gerrit Heinemann, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Managementlehre und Handel an der Hochschule Niederrhein: „In den kommenden Jahren werden Großstädte und Metropolen wachsen, weil die Menschen vom Land in die großen Städte ziehen, und in den Eins-a-Lagen wird Stationär gewinnen. [...]Die Klein- und Mittelstädte, großes Drama, sehr großes Drama.“, Gerrit Heinemann, brandeins, 2015.
3. Eigene Berechnung auf Basis der Daten des Bundesverband für E-Commerce und Versandhandel, 2016; Handelsverband Deutschland, 2016.
4. Mister Spex, 2016.
5. Gründerszene, 2016.
6. Handelsblatt, 2015.
7. Z. B., GfK Geomarketing, 2015, S. 14; PricewaterhouseCoopers, 2015, S. 14; KPMG Consumer Barometer 2015, S. 2ff.; IFH Institut für Handelsforschung GmbH, 2015; 2015; Ehrlich, 2011, S. 101ff.
8. So konnte dieser Effekt beispielsweise schon im Jahre 2009 in einer vom SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing durchgeführten Konsumentenbefragung bei Käufen von Mobilfunkgeräten und Unterhaltungselektronik nachgewiesen werden. Vgl. Ehrlich, S. 116ff.
9. So liegt der E-Commerce-Anteil am Gesamtumsatz laut GfK GeoMarketing (2015, S. 6) bei Technik- und Medienprodukten bei 20,9%, bei Lebensmitteln und Drogerieartikeln aber nur bei 1,2%.
10. Laut der Weihnachtsumfrage der FOM (2015, S. 16) kaufen Konsumenten ihre Weihnachtsgeschenke bevorzugt in Einkaufszentren oder Fachgeschäften in der Stadt und erst an vierter Stelle im Internet.
11. Handelsverband Deutschland, 2015.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 (Seite 6):	Gründe für den On- und Offline-Kauf
Abbildung 2 (Seite 7):	Ausmaß des „Webrooming“ (Information Online, Kauf Offline)
Abbildung 3 (Seite 9):	Branchen- und ortsbezogene Zusammensetzung der in der Mystery-Shopping-Studie untersuchten Handelsunternehmen, n=199 Filialen)
Abbildung 4 (Seite 12):	Reaktion des Handels auf Fragen der Testkäufer zu Online-Preisvorteilen – differenziert nach Branchen
Abbildung 5 (Seite 13):	Reaktion des Handels auf Fragen der Testkäufer zu Online-Preisvorteil – differenziert nach Handelsunternehmen
Abbildung 6 (Seite 14):	Reaktion des Handels auf Frage der Testkäufer nach Heimlieferung – differenziert nach Branchen
Abbildung 7 (Seite 15):	Reaktion des Handels auf Fragen der Testkäufer nach Heimlieferung – differenziert nach Handelsunternehmen
Abbildung 8 (Seite 16):	Möglichkeit des Zugriffs auf den Online-Shop des Händlers aus der Filiale – differenziert nach Branchen
Abbildung 9 (Seite 17):	Reaktion des Handels auf Frage der Testkäufer nach „Click & Collect“ (Lieferung Online bestellter Ware in die Filiale) – differenziert nach Branchen
Abbildung 10 (Seite 17):	Reaktion des Handels auf Frage nach „Click & Collect“ (Lieferung Online bestellter Ware in die Filiale) – differenziert nach Handelsunternehmen

QUELLENVERZEICHNIS

Brandeins, 2015: Wehrt euch! Oder ist es dafür zu spät? Streitgespräch zwischen Jochen Krisch und Gerrit Heinemann, Brandeins 2015/04, S. 62-67.

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel, 2016: Interaktiver Handel in Deutschland 2015; zitiert nach statista (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71568/umfrage/online-umsatz-mit-waren-seit-2000/>), letzter Zugriff: 11.04.2016).

IFH Institut für Handelsforschung GmbH, 2015: ECC-Konjunkturindex Shopper, März 2015, Köln.

Ehrlich, Oliver: Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext - Eine branchenübergreifende Untersuchung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011.

FOM Hochschule für Oekonomie und Management (2016): Weihnachtsumfrage 2015 – Einkaufsverhalten der Konsumenten in Deutschland in Bezug auf Weihnachtsgeschenke.

GfK GeoMarketing (2015): Ecommerce: Wachstum ohne Grenzen? (http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf), letzter Zugriff: 11.04.2016).

Gründerszene, 2016: Die Hintergründe zum Personalkarussell bei Home24 (<http://www.gruenderszene.de/allgemein/home24-personalwechsel-hintergrund>), Artikel vom 24.02.2016, letzter Zugriff: 11.04.2016)

Handelsblatt, 2012: Zukunft des Einkaufens: Der digitale Kaufrausch, (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/zukunft-des-einkaufens-der-digitale-kaufrausch/6985330.html>), Artikel vom 11.08.2012, letzter Zugriff: 11.04.2016).

Handelsblatt, 2015: Shopwings gibt in Deutschland auf (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/rocket-internet-shopwings-gibt-in-deutschland-auf/12060280.html>), Artikel vom 24.02.2016, letzter Zugriff: 15.07.2017).

Handelsverband Deutschland, 2016: Jahrespressekonferenz (http://www.einzelhandel.de/index.php/pressekonferenzen/item/download/8903_62oad28e6205e679a0aee745686f6da2), letzter Zugriff: 24.03.2016).

Handelsverband Deutschland, 2015: HDE-Zahlenspiegel 2015, S. 19.

KMPG, 2015: Consumer Barometer - Trends und Treiber im Sektor Consumer Markets, Ausgabe 1/2015.

Mister Spex, 2016: Pressemitteilung: Mister Spex eröffnet ersten eigenen Store in Berlin (<https://corporate.misterspex.com/de/pressemitteilungen/mister-spex-eroeffnet-ersten-eigenen-store-in-berlin-europas-online-optiker-nummer-eins-weitert-multi-channel-ansatz-aus/>), Pressemeldung vom 26.02.2016, letzter Zugriff: 24.03.2016).

PricewaterhouseCoopers, 2015: Total Retail 2015. Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern (https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaefte-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf), letzter Zugriff: 24.03.2016).

Impressum

Herausgeber:

HHL Leipzig Graduate School of Management
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Autoren:

Jun.-Prof. Dr. Erik Maier
Juniorprofessur für Handels- und Multi-Channel Management
HHL Leipzig Graduate School of Management
T +49 341-9851-884
erik.maier@hhl.de
www.hhl.de/retail

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing, insbesondere E-Commerce und Crossmediales Management
HHL Leipzig Graduate School of Management
T +49 341-9851-680
manfred.kirchgeorg@hhl.de
www.hhl.de/marketing

© HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig (Deutschland), 2016

Für den Inhalt dieser Studie sind die Autoren allein verantwortlich. Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen