Die Zukunft des Handels:

Von Multi-Channel zu Omni-Channel

Der beispielhafte Einsatz stationärer Absatzkanäle durch E-Commerce-Unternehmen

Master-Thesis

Sina Meier

Hochschule Offenburg

Fakultät Medien und Informationswesen

Studiengang: Medien und Kommunikation

Wintersemester 2019/2020

Erstbetreuer:
Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer,
Hochschule Offenburg

Zweitbetreuerin:
Estelle Places (M.Sc.),
Plan.Net Connect, München

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Sina Meier, an Eides Statt, dass ich die vorliegende Master-Thesis mit dem Titel „*Die Zukunft des Handels: Von Multi-Channel zu Omni-Channel. Der beispielhafte Einsatz stationärer Absatzkanäle durch E-Commerce-Unternehmen*“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Grafiken oder bildliche Darstellungen sowie für Quellen des Internets. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ort, Datum	Unterschrift
München, den 02.10.2019	

Kurzfassung

Die vorliegende Master-Thesis befasst sich mit dem Thema Handel. In der Arbeit wird der Bereich des Multi-Channel-Handels genauer durchleuchtet. Es wird aufgezeigt, wie der Zukunft des Handels weltweit und in Deutschland aussehen wird.

Der Handel wird besonders heute sehr vom Konsumierendenverhalten beeinflusst. Unternehmen passen sich mehr als je zuvor an Wünsche und Anforderungen der Zielgruppe an. Dies ist wichtig für Handelsunternehmen um wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben, vor allem in einem immer aggressiver werdenden Wettbewerbskampf um Konsumierende. In dieser Arbeit wird dargestellt, wie sich die Customer Journey und der Kaufprozess der Konsumierenden verändert hat und flexibler geworden ist. Es gibt nicht mehr nur einen Weg, wie potentielle Verkaufsinteressierende zu Kundschaft wird. Die Kundschaft lässt sich nicht mehr von Unternehmen leiten, sondern möchte eigenständig und selbstbestimmt zwischen verschiedenen Absatzkanälen und Endgeräten wechseln. Daher ist ein verknüpftes Multi-Channel-System für Handelsunternehmen wichtig. In dieser Arbeit soll zudem gezeigt werden, dass die Omni-Channel-Strategie die Strategie der Zukunft ist und wie der Begriff des New Retail sowohl den Online-Handel, als auch den stationären Handel prägen wird.

Online-Handelsunternehmen wie Amazon, Alibaba und Bonprix haben bereits verstanden, dass der stationäre Handel nicht „ausstirbt“, sondern durch eine intelligente Verknüpfung mit dem Online-Handel sehr zukunftsweisend gemacht werden kann. Daher wird in dieser Arbeit auch gezeigt, wie sich pure E-Commerce-Unternehmen in den Innenstädten und Einkaufszentren in den USA, China und Deutschland ausbreiten und damit eine Omni-Channel-Strategie schaffen.

Schlagwörter**: Handel, Multi-Channel-Retailing, Omni-Channel-Retailing, stationärer Handel, E-Commerce, Online-Handel**

Inhaltsverzeichnis

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG ..... **II**

KURZFASSUNG ..... **III**

INHALTSVERZEICHNIS ..... **IV**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **VI**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **VII**

TABELLENVERZEICHNIS ..... **VIII**

1. EINFÜHRUNG **1**

1.1. Aufgabenstellung und Zielsetzung **2**

1.2. Aufbau der Arbeit **3**

2. HANDEL **4**

2.1. Entwicklung des Handels **4**

2.2. Handelsformen **5**

2.3. Absatzkanäle **6**

2.3.1. Stationärer Handel 7

2.3.2. Online-Handel 10

3. CUSTOMER JOURNEY UND KAUFPROZESS **17**

3.1. Entwicklung des Kaufprozesses **17**

3.1.1. Der traditionelle Kaufprozess 17

3.1.2. Der neue Kaufprozess 18

3.2. Kaufverhalten nach Produktkategorie **21**

3.3. Recherche- und Kaufverhalten im Wandel **25**

4. MULTI-CHANNEL-HANDEL 27

4.1. Channel-Strategien 29

4.1.1. Multiple-Channel 30

4.1.2. Multi-Channel 30

4.1.3. Cross-Channel 31

4.1.4. Omni-Channel 33

4.2. Risk-Benefit-Betrachtung 38

4.2.1. Vorteile und Chancen 38

4.2.2. Nachteile und Risiken 40

4.2.3. Herausforderung IT-Entwicklung 41

4.3. Marketing im Multi-Channel-Retailing 42

4.3.1. Offline-Kommunikation 43

4.3.2. Online-Kommunikation 44

4.3.3. Multi-Channel-Marketing 46

5. EINSATZ STATIONÄRER KANÄLE DURCH E-COMMERCE-UNTERNEHMEN 48

5.1. Best Practice USA: Amazon 50

5.1.1. Mehrkanalstrategie Amazon 52

5.1.2. Herausforderungen und Bewertung 59

5.2. Best Practice China: Alibaba 61

5.2.1. Mehrkanalstrategie Alibaba 63

5.2.2. Herausforderungen und Bewertung 68

5.3. Best Practice Deutschland 69

5.3.1. MyToys, Home24, Mister Spex und Zalando 69

5.3.2. Bonprix 70

5.3.3. Herausforderungen und Bewertung 73

6. AUSBLICK UND FAZIT 74

6.1. Ausblick 74

6.1.1. Zukunft des Online-Handels 75

6.1.2. Zukunft des stationären Handels 76

6.2. Fazit 79

LITERATURVERZEICHNIS IX

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
bsp.	beispielhafter
bevh	Bundesverband E-Commerce und Versandhandel
bzw.	beziehungsweise
C2C	Customer-to-Customer
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgende
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HDE	Handelsverband Deutschland
Hg.	Herausgeber
IFH	Institut für Handelsforschung
ImDb	Internet Movie Database
IT	Informationstechnik
k.A.	Keine Angabe
KI	Künstliche Intelligenz
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.J.	ohne Jahreszahl
PC	Personal Computer
PoS	Point of Sale
PwC	PricewaterhouseCoopers
ROPO	Research Online, Purchase Offline
S.	Seite
TV	Television (Fernsehgerät)
USP	Unique Selling Proposition
USA	United States of America
USD	United States Dollar
v.	von
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktvolumen des E-Commerce in Deutschland 13
Abbildung 2: Der klassische „alte“ Kaufprozess 18
Abbildung 3: Der „neue“ Kaufprozess 19
Abbildung 4: Verschiedene Generationen von Kaufprozessen 20
Abbildung 5: Präferenzen für Absatzkanäle nach Produktkategorie 22
Abbildung 6: Prognose zum Umsatzanteil pro Absatzkanal 23
Abbildung 7: Umsätze im E-Commerce weltweit 24
Abbildung 8: ROPO Prognosen 26
Abbildung 9: Stufen von Absatzkanälen in Mehrkanalsystemen 29
Abbildung 10: Das Omni-Channel-System 34
Abbildung 11: Umsatz von Amazon weltweit 51
Abbildung 12: Amazon Book Store in Seattle 53
Abbildung 13: Amazon Go Store in New York 56
Abbildung 14 Mini Amazon Go Store in Seattle 57
Abbildung 15: Umsatz von Alibaba weltweit 62
Abbildung 16: Kundin beim Scannen eines Etikettes im Hema Supermarkt 65
Abbildung 17: Smile-to-Pay Bezahlmethode bei Hema 67
Abbildung 18: Self-Check-Out-System im Fashion Connect Store 72
Abbildung 19: Fashion Connect Store in Hamburg 72
Abbildung 20: Entwicklungen im Handel in den nächsten drei Jahren 74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Betriebstypen des stationären Handels 9

1. Einführung

Die Konsumausgaben in Deutschlands privaten Haushalten steigen. Im Jahr 1991 lag die Summe der Ausgaben bei etwa 860 Mrd. Euro. Bis in das Jahr 2018 haben sich die Ausgaben beinahe verdoppelt und lagen bei 1.680 Mrd. Euro, die Tendenz ist steigend.[1] Parallel zu den Konsumausgabe steigen die Anforderungen und Herausforderungen für die Handelsbetriebe. Wo früher einfach nur Produkte eingekauft wurden, um Bedürfnisse zu befriedigen, will die Kundschaft heute unterhalten und rundum versorgt werden. Konsum ist eine Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen und darzustellen. In der heutigen Gesellschaft ist dieses Bedürfnis stärker denn je.[2] Dieses Bedürfnis fördert wiederrum den Konsum und damit die Einnahmen der Handelsunternehmen. Die Unternehmen müssen ihre Angebote und Strategien laufend überarbeiten, anpassen und verbessern. Die Digitalisierung hat einen zusätzlichen Umschwung im Handel verursacht:

> *„Der Handel zählt zu den Branchen, die aktuell am stärksten von den Auswirkungen der Digitalisierung betroffen sind. Disruptive Geschäftsmodelle, verändertes Kundenverhalten, neu hinzutretende Wettbewerber, neue Vertriebskanäle oder Handelsformate wirbeln die Branche kräftig durcheinander.“*[3]

Neue Handelsformate und -strategien bedingen ein Zusammenwachsen von Produkten, Service und Entertainment.[4] Kundschaft möchte heute im richtigen Moment die richtigen Informationen und Leistungen über den präferierten Kanal erhalten.[5] Digitale Kanäle werden für das Kaufverhalten von Konsumierenden immer bedeutender.[6] Zudem wird eine Klassifizierung in stationäre Kundschaft und Online-Kundschaft schwerer. In Zukunft wird es nicht mehr um die Unterscheidung der Kundschaft gehen, sondern darum, dass die Kundschaft im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie und der Geschäftsprozesse steht.[7]

---

[1] Vgl. Statistisches Bundesamt 2019.
[2] Vgl. Carrasco 2018.
[3] Knoppe und Wild 2018, S. V.
[4] Vgl. Knoppe und Wild 2018, S. V
[5] Vgl. Gizycki, S. 111.
[6] Vgl. Gizycki, S. 111.
[7] Vgl. Kapner 2017.

1.1. Aufgabenstellung und Zielsetzung

Diese Arbeit soll einen Einblick geben, wie sich der Non-Food- und Konsumgüter-Einzelhandel in Privathaushalten weltweit verändert hat. Besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung der letzten Jahre und auf dem sich verändernden Kaufverhalten von Konsumierenden.

Obwohl durch die Digitalisierung der E-Commerce-Umsatz weiter ansteigt, bedeutet das nicht, dass stationärer Handel nicht mehr existieren wird.[8] Im Gegenteil:

> *„Viele Kunden bereiten sich online auf den Kauf vor, genießen aber noch häufig das traditionelle Einkaufserlebnis im Ladengeschäft mit physischer Präsenz der Ware und mit der damit verbundenen Möglichkeit, diese an- und auszuprobieren.“*[9]

Der stationäre Handel wird sich jedoch anpassen müssen. In dieser Arbeit wird aufgezeigt, welche Strategien der Handel der Zukunft hat und wie Handelsunternehmen es schaffen, wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben. Ein Fokus der Arbeit liegt darauf, mit welchen Strategien sich Online-Handelsbetriebe im stationären Handel ausbreiten und wie sie damit den Handel verändern. Diese Thematik wurde gewählt, da lange Zeit davon gesprochen wurde, dass der stationäre Handel aussterben wird. Durch diese Arbeit soll gezeigt werden, dass dies nicht der Fall sein wird, sondern der Handel sich vielmehr verändern wird.

Es soll in dieser Arbeit ein übergreifender Einblick entstehen, welche verschiedenen Formen des Multi-Channel-Handels existieren und wie sich der Handel in Zukunft zum Omni-Channel-Handel entwickelt. Ziel dieser Arbeit ist es einen Ausblick in den Handel der Zukunft zu geben, mit besonderem Fokus auf den stationären Handel und welchen Einfluss E-Commerce-Unternehmen darauf haben.

---

[8] Vgl. Gizycki, S. 111
[9] Gehrckens und Boersma 2013, S. 71.

1.2. Aufbau der Arbeit

Bevor der Multi-Channel-Handel definiert wird, wird im zweiten Kapitel zunächst der allgemeine Handel definiert. Dort wird die Entwicklung des Handels bis hin zu seiner heutigen Form beschrieben. Anschließend werden verschiedene Handelsformen aufgezeigt und die Absatzkanäle stationärer Handel und Online-Handel differenziert.

Im dritten Kapitel wird der Begriff der Customer Journey erklärt sowie der Kaufprozess definiert. Hier wird zwischen dem traditionellen und dem neuen Kaufprozess unterschieden. Daraufhin wird aufgezeigt, inwieweit sich das Kaufverhalten je nach Warengruppe bzw. Produktkategorie bei Verbrauchenden unterscheidet.

Anschließend folgt in Kapitel vier die Thematik des Multi-Channel-Handels. Zunächst werden unterschiedliche Channel-Strategien aufgezeigt. Im Anschluss wird eine Risk-Benefit-Betrachtung des Mehrkanalsystems durchgeführt. Im Bereich der Risiken wird dabei ein spezieller Fokus auf die IT-Entwicklung gelegt. Um einen Einblick in die Kommunikation innerhalb des Multi-Channel-Retailing zu erhalten, folgt ein Abschnitt über Marketing, sowohl Offline-, Online- als auch Multi-Channel-Marketing.

Im vorletzten Kapitel kommt es zu der Ausarbeitung von verschiedenen Best Practice Beispielen. Diese Beispiele beziehen sich auf Online-Handelsbetriebe aus den USA, China und Deutschland, welche mithilfe von stationären Strategien eine Omni-Channel-Strategie aufbauen. Die Unternehmen werden vorgestellt, anschließend wird die jeweilige Strategie auf den stationären Handel bezogen und im Abschluss folgt eine Bewertung mit etwaigen Herausforderungen.

Die Arbeit schließt mit einem Ausblick über die Zukunft des stationären Handels und des Online-Handels. Als letztes folgt ein Fazit zu der Arbeit.

Die Inhalte dieser Arbeit stammen aus einer umfangreichen Recherche, welche aktuelle Literatur sowie zahlreiche Online-Artikel zu der Thematik hervorbrachte. Im Best Practice Kapitel stammt Literatur vor allem aus Online-Artikeln, da diese Thematik sehr aktuell ist und bisher nur wenige Bücher dazu geschrieben wurden.

2. Handel

Zunächst soll die Geschichte des Handels definiert werden. Im Anschluss folgt die Differenzierung verschiedener Handelsformen und Absatzkanäle, die für diese Ausarbeitung relevant sind.

2.1. Entwicklung des Handels

> *„Der Handel ist eine der ersten organisierten und wichtigsten Vorgänge in der Lebensgestaltung der Menschen.“*[10]

Die Entstehung des Handels geht folglich weit in der Geschichte der Menschheit zurück. Bereits seit den Anfängen des Handels gab es von den Unternehmen selbst geschaffene Regelungen und Auffassungen. Die erste Form des Handels wird als Tauschhandel bezeichnet.[11]

Bereits in der Römerzeit hat ein Außenhandel stattgefunden. Im Mittelalter hatten Handelsfürsten mit Handelsunternehmen eine bedeutende Stellung in der Gesellschaft. Damals wurden Könige, Kaiser und Päpste unter anderem von Handelsunternehmen mitfinanziert.[12]

Die Globalisierung hat eine jahrtausendealte Tradition im Handel.[13] Märkte in Europa verkauften bereits früh Produkte wie Gewürze und Seide, aber auch Nahrungsmittel aus orientalischen Ländern.[14] Fernhandelshäuser aus England und den Niederlanden, die Trading Houses oder Handelskompanien genannt wurden, hatten im späteren Mittelalter bereits ein weltweites Netzwerk an Handelsverbindungen und -stützpunkten.[15] Einzelne Handelspersonen, die zumeist aus ärmlichen Verhältnissen kamen, sind „hausieren“ gegangen. Dabei hatten sie ihr gesamtes Warenangebot immer sich. Dies kann als „globalisierender Handel“ bezeichnet werden. Die ersten stationären Geschäfte sind bereits vor mehreren Jahrhunderten entstanden.[16]

---

[10] Swoboda et al. 2019, S. 11.
[11] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 11.
[12] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 12.
[13] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 12.
[14] Vgl. Warnking 2015; zitiert nach Swoboda et al. 2019, S. 12.
[15] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 12.
[16] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 12.

2.2. Handelsformen

Zunächst werden im Folgenden zwei Begriffe unterschieden: Der Handel im funktionellen und im institutionellen Sinn.

Der Handel im funktionellen Sinne ist auf eine Tätigkeit bezogen. Es wird von funktionellem Handel gesprochen, wenn Güter beschafft und an Dritte abgesetzt werden. Diese Handelswaren wurden in der Regel nicht selbst be- oder verarbeitet. Es geht hierbei folglich um den reinen Austausch von Sachgütern.[17]

Handel im institutionellen Sinne ist die Handelsunternehmung oder der Handelsbetrieb. Es handelt sich folglich um die Institutionen selbst. Die wirtschaftliche Tätigkeit, also das Handeln dieser Institutionen an sich, ist dabei wiederum dem Handel im funktionellen Sinne zuzuordnen.[18]

In einem weiteren Schritt kann zwischen unterschiedlichen Erscheinungsformen des Handels unterschieden werden. Es kann dabei von Großhandel und Einzelhandel gesprochen werden. Diese wiederum können nach funktionellem und institutionellem Sinn eingeordnet werden.[19]

Der Unterschied zwischen Groß- und Einzelhandel liegt in den Verbrauchendengruppen. Unternehmen, die Großhandel betreiben, beziehen sich auf den Business-to-Business-Bereich (B2B). Transaktionen finden zwischen Unternehmen und vergleichbaren Institutionen statt. Im Einzelhandel erfolgen diese im Business-to-Consumer-Bereich (B2C), also zwischen Unternehmen und privaten Verbrauchenden.[20] In dieser Arbeit geht es um den B2C-Bereich im Einzelhandel.

[17] Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27.
[18] Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27
[19] Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 37ff.
[20] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 3.

Zusätzlich gibt es in der Literatur weitere Unterscheidungen zwischen Binnen- und Außenhandel, Verbundsystemen und die Unterscheidung in der Warenübergabe.[21] Auf eine detaillierte Differenzierung wird an dieser Stelle verzichtet, um sich auf Kernpunkte der Abschlussarbeit zu fixieren. Weiterhin wird, durch eine weltweite Digitalisierung und Vernetzung, ein Abgrenzen zwischen Binnen- und Außenhandel in Zukunft schwierig, da sich die Handelsformen fortschreitend miteinander vermischen werden.

Für den Verlauf dieser Arbeit wird nun jedoch eine Differenzierung von stationärem Handel und Online-Handel hergestellt: Es gelten zwei unterschiedliche Grundprinzipien der Warenübergabe: Im stationären Handel gibt es das klassische „Holprinzip“ oder auch „Residenzprinzip“.[22] Dies bedeutet, dass Konsumierende in den Verkaufsraum gehen und dort die gewünschte Ware einkaufen und mitnehmen. Im Versand- oder Distanzhandel heißt die Methode der Warenübergabe „Bringprinzip“ oder „Distanzprinzip“. Die Ware wird an die Verbrauchenden geliefert. Unter diesem Prinzip lässt sich auch der Online-Handel beschreiben.[23] Die verschiedenen Absatzkanäle im Handel, die in dieser Abschlussarbeit relevant sind, werden nachfolgend in Kapitel 2.3 beschrieben.

2.3. Absatzkanäle

Es wird zwischen verschiedenen Absatzkanälen unterschieden. Diese Arbeit legt einen Fokus auf stationären Handel und Online-Handel, daher werden andere Absatzkanäle wie Printkataloge oder das Tele-Shopping nicht genauer definiert.

Eine Gemeinsamkeit aller Absatzkanäle ist die Zentriertheit an die Kundschaft. Sie ist die Basis jedes Absatzkanals. Handelsunternehmen müssen sich an Wünschen der Kundschaft orientieren und diese in den Mittelpunkt der geschäftlichen Aktivitäten stellen.[24]

[21] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 7ff.
[22] Vgl. Tripp 2019, S. 4; Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 8.
[23] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 8.
[24] Vgl. Heinemann 2019, S. 41.

2.3.1. Stationärer Handel

Im nachfolgenden wird der stationäre Handel vorgestellt. Hierzu erfolgt eine Definition, die Beschreibung der Entwicklung sowie abschließend die einzelnen Formen innerhalb des stationären Handels.

2.3.1.1. Definition des stationären Handels

„Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Handelsbetriebe mit festem Standort […].“[25] Das wesentliche Merkmal des stationären Handels ist demnach das in Kapitel 2.2. bereits erklärte „Residenzprinzip“. An diesen festen und unflexiblen Standorten gibt ein physisches Angebot an Gütern und Dienstleistungen zum Kauf. Gewöhnlich findet in der Filiale nach Kaufentscheid eine unmittelbare Übergabe der gekauften Ware an die Kaufenden statt.[26]

Der physische Kontakt mit Produkten ist gegeben und die Kundschaft durchlebt ein umfassendes Einkaufserlebnis: Produkte können haptisch angefasst, gerochen und gefühlt werden. Im stationären Handel können dadurch die Kaufwahrnehmung und der Kaufimpuls beeinflusst werden. Zusätzlich kann eine persönliche und soziale Interaktion mit dem Verkaufspersonal in Anspruch genommen werden.[27] Der stationäre Handel richtet sich im ursprünglichen Sinn an Kundschaft ohne Kaufinteresse, die im Verlauf des Ladenbesuchs zu Käufern konvertiert werden.[28]

Das örtliche Geschäft kommt größtenteils durch den Ladenverkehr von Fußgehenden zustande. Vollständige Informationen zu früheren Beschaffungs- und Einkaufstrends von Kundschaft sind im traditionellen stationären Einzelhandel in der Regel nicht verfügbar: Transaktionsinformationen können bisher erst nach dem Kaufvorgang erfasst werden, sind jedoch überwiegend unvollständig. Wenn der Kauf beispielsweise in bar abgewickelt wird, werden relevante Daten wie der Name und die Adresse gar nicht abgerufen.[29]

---

[25] Handelswissen 2014.
[26] Vgl. Heinemann 2011, S. 23.
[27] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 23; Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 72ff.
[28] Vgl. Heinemann 2019, S. 53ff.
[29] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 72ff.

2.3.1.2. Entwicklung des stationären Handels

Die Entwicklung des stationären Handels lässt sich mit der Entwicklung des Handels gleichsetzen und hat über die Jahrzehnte einen großen Wandel durchlaufen. Die ersten Handelsformen waren stationäre Geschäfte, angefangen mit sogenannten „Tante-Emma-Läden“. Dort gab es Lebensmittel und andere Artikel für den täglichen Lebensgebrauch, die rein auf Funktionalität ausgerichtet waren. Heute gibt es komplexe, moderne Einkaufszentren, die für einen ganzheitliche Bedürfnisbefriedigung von Konsumierenden sorgen.[30]

Im stationären Handel gelingt es in den letzten Jahren nur wenigen Einzelhandelsunternehmen ein signifikantes Wachstum zu erreichen. Das Ladengeschäft ist dennoch kein Auslaufmodell: In Deutschland bevorzugen 46 Prozent der Konsumierenden den stationären Handel als Einkaufskanal. Dennoch tendiert Kundschaft in allen Produktkategorien dazu, weniger im stationären Handel einzukaufen als im E-Commerce.[31] Der stationäre Einzelhandel ist heute von hoher Dynamik geprägt. Starker Wettbewerb führt zur Verdrängung von gängigen Betriebstypen und bietet Platz für eine steigende Konzentration. Große und preisaggressive Unternehmen können so Marktanteile gewinnen und kleine Betriebe überleben nicht mehr so lange wie früher.[32]

Ansprüche der Kundschaft und Zufriedenheit mit der angebotenen Leistung im Einzelhandel weichen teilweise voneinander ab. Beispiele hierfür sind die Qualifikation des Verkaufspersonals, ein ansprechendes Ambiente oder die Verfügbarkeit von Waren. Eine zu große Differenz zwischen der Wichtigkeit der Aspekte für die Kundschaft und deren Zufriedenheit mindert die allgemeine Zufriedenheit im stationären Einkaufserlebnis. Dies bedingt die sinkende Präferenz für den stationären Handel, so eine Studie von PwC aus dem Jahr 2017. Dabei ist es wichtig, Kundschaft in den Mittelpunkt zu stellen und Erwartungen an den Einkauf In-Store zu erfüllen, um Kundschaft zufrieden zu stellen.[33]

[30] Vgl. Jäger 2016, S. 3ff
[31] Vgl. PwC GmbH 2017, S. 16.
[32] Vgl. Jäger 2016, S. 3.
[33] Vgl. PwC GmbH 2017, S. 17ff.

2.3.1.3. Formen des stationären Handels

Im stationären Einzelhandel gibt es eine Vielzahl von Vertriebstypen. Diese lassen sich in drei gängige Betriebsformen einordnen. Eine beispielhafte Auswahl ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 1: Betriebstypen des stationären Handels[34]

Traditionelle Betriebe	Food- / Near-Food-Betriebe	Neuere Betriebe
• Warenhaus	• SB-Warenhaus	• Flagshipstore
• Kaufhaus	• Verbrauchermarkt	• Factory-Outlet
• Fachmarkt	• Supermarkt	• Pop-up-Store
• Fachgeschäft	• Discounter	• Showroom
• Kiosk		
• Einkaufszentrum		

Diese stationären Betriebstypen variieren in der Größe, Auswahl des Sortiments, Verkaufsfläche und der angesprochenen Zielgruppen:[35]

Ein Fachgeschäft hat ein enges und tiefes Sortiment mit einem relativ hohen Sortimentsniveau und zahlreichen Beratungsmöglichkeiten, wie bei Fielmann für Brillen oder Douglas für Kosmetik und Parfüme.

Boutiquen haben eine spezielle Zielgruppenausrichtung und sind modern und trendy eingerichtet. Meist werden sie von selbstständigen Einzelhandelsunternehmen betrieben.

In Warenhäusern, wie zum GALERIA Karstadt Kaufhof, gilt das Prinzip „Alles unter einem Dach“. Hier gibt es unterschiedliche Warengruppen von Lebensmitteln bis hin Haushaltsgeräten, Kleidung und Unterhaltungselektronik.

Discounter haben eine begrenzte Sortimentsbreite und kein ausgiebiges Serviceangebot. Die Lebensmittelhandelsunternehmen Aldi, Lidl oder Penny sind Beispiele für Lebensmitteldiscounter.

[34] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 96; Vgl. Tripp 2019, S.4; Vgl. Heinemann 2011, S. 23ff; Vgl. Jäger 2016, S. 4.
[35] Vgl. für die nachfolgenden Absätze: Heinemann 2011, S. 24.

2.3.2. Online-Handel

Im nachfolgenden Kapitel wird der Online-Handel beschrieben. Zunächst wird er definiert, anschließend wird die Entwicklung thematisiert und daraufhin werden verschiedene Formen des Online-Handels spezifiziert.

2.3.2.1. Definition des Online-Handels

Online-Handel wird auch als Electronic Commerce, E-Commerce oder Elektronischer Handel bezeichnet. Oft wird hierfür der Begriff des E-Business verwendet. Allerdings hat sich inzwischen etabliert, dass das E-Commerce ein Teilbereich des E-Business ist.[36]

Online-Handel umfasst Internetseiten, die über den Laptop, den PC oder Smart-TVs abgerufen werden. Werden andere digitale Endgeräte wie Smartphone oder Tablet hierfür verwendet, kann dies zusätzlich als Mobile Commerce bezeichnet werden.[37]

Der bisherige Online-Handel richtete sich an Kundschaft, die einen zielgerichteten Einkauf, einen „Bedarfskauf“, vornehmen möchten. Impuls- und Erlebniskäufe finden bisher vermehrt im stationären Handel statt.[38]

Im gesamten Online-Handel hat Kundschaft die Möglichkeit, auf das Produktsortiment zuzugreifen, ohne physisch anwesend sein zu müssen. Das Kaufverhalten auf dem Online-Kanal korreliert mit dem innerhalb des Offline-Kanals. Durch eine Personalisierung und die technischen Möglichkeiten der Produktinszenierung, die online vorhanden sind, kann der Kaufprozess für Konsumierende verbessert werden.[39] Online ist jedoch keine Möglichkeit vorhanden, dass Produkte haptisch erlebt werden kann. Auch die persönliche und soziale Interaktion mit Verkaufspersonal fehlt.[40]

[36] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 4.
[37] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 9.
[38] Vgl. Heinemann 2019, S. 53ff
[39] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 72ff
[40] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 23

Die Online-Preisgestaltung ist von Handelsunternehmen im Sinne einer dynamischen Preisgestaltung pro Zielperson anpassbar. Kundschaft kann zudem individuell und gezielt über die Instrumente des Online-Marketings im Bereich der Kommunikation erreicht werden.[41] Zu den Marketinginstrumenten folgt in Kapitel 4.3 eine weitere Erklärung.

Über den Online-Kanal können vollständige Transaktionsdaten abgerufen werden. So kann beispielsweise aus Klickgewohnheiten der Kundschaft im Online-Shop neue Erkenntnisse gewonnen werden. Diese könnten wiederum verwendet werden, um im Sinne von Multi-Channel-Retailing, die Produktpräsentation im Ladengeschäft entsprechend favorisierter Artikel anzupassen.[42]

Es gibt verschiedene Gründe für Konsumierende Produkte und Dienstleistungen im Online-Handel zu erwerben. Diese sind laut einer Studie der Marktforschungsagentur Facit Digital folgende:[43]

- Soziale Normen → Freunde und Familie kaufen auch online
- Erwarteter Nutzen → Zeit und Geld sparen, große Auswahl
- Erwartete Einfachheit → Verfügbarkeit des Shops, Einfachheit des Kaufs

Für die Kundschaft liegt ein großer Vorteil darin, dass das Angebot, vor allem des mobilen Internets, einer sogenannten „Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit“ unterliegt.[44] Sie sind nicht mehr an einen bestimmten Ort oder eine Uhrzeit gebunden, sondern können jederzeit und von überall einkaufen.[45] Ladenöffnungszeiten, die Parkplatzsuche oder auch das Anstehen an der Kasse sind dabei hinfällig. Zudem steht ein größeres Angebot zur Auswahl, was der stationäre Handel, unter anderem aufgrund von begrenzter Ladenkapazität, nicht bieten kann.[46]

[41] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 72ff
[42] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 72ff
[43] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung: Facit Digital 2019, S. 17.
[44] Vgl. Heinemann et al. 2013, S. V.
[45] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 19.
[46] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 19.

2.3.2.2. Entwicklung des Online-Handels

Der Online-Handel, der Anfang der 1990er Jahre begann, durchlief unterschiedliche Phasen. Angefangen wurde bis Ende der 1990er Jahre mit einfachen Konzepten, bei welchen in Webseiten-Traffic investiert wurde. Internet-Shops waren zu den Anfangszeiten daher nur darauf gedacht, dass Internet-User auf ihre Webseiten kamen. Das User-Einkaufserlebnis oder ein ansprechendes Layout der Seite hatte keine hohe Priorität. In der weiteren Entwicklung, bis etwa in das Jahr 2005, kamen vermehrt Preisvergleichsseiten hinzu. Seither werden Webseiten im Online-Handel weiter optimiert. Eine wichtige große Veränderung folgte Anfang der 2010er Jahre mit dem mobilen Online-Handel. Responsive Design wurde wichtiger und ist es bis heute. Zusätzlich förderte der zunehmende Kauf über mobile Endgeräte auch die Vernetzung des Online-Handels mit weiteren Verkaufskanälen, also das Multi-Channeling.[47]

Im Online-Handel muss sowohl der Inhalt als auch das Design der Verkaufsplattform, also der Webseite bzw. des Shops permanent verbessert werden.[48] Verschiedene Erlebnisse sowie Einbindungen der Konsumierenden sind im E-Commerce notwendig. Beispiele hierfür sind Produktbewertungen, Empfehlungen an andere Interessenten sowie Beratungsmöglichkeiten über Chat und vor allem das responsive Design auf der Webseite.[49]

Anbietende, die heute im Online-Handel tätig sind, haben den Vorteil, dass sie die Möglichkeit eines globalen Auftritts haben, auf den weltweit Nutzende Zugriff haben. Dies schafft die Möglichkeit neue Märkte und Zielgruppen abzudecken.[50] Voraussetzung hierfür ist ein mehrsprachiger Auftritt, aber unter anderem auch die Lokalisierung einzelner Produkte und Dienstleistungen.

Der Online-Handel, wandelt sich heute immer mehr in eine Art „inspiratives Browsing“, auch „Endless Scrolling“ genannt.[51] Empfehlungssysteme helfen der Kundschaft Produkte zu finden. Bei der breiten Anzahl an Produkten, aber auch Online-Shops an sich, kann es schnell zu einer Überforderung bei der Kundschaft

[47] Vgl. Heinemann 2019, S. 41ff.
[48] Heinemann 2019, S. 42.
[49] Vgl. Heinemann 2019, S. 42.
[50] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 18.
[51] Vgl. Heinemann 2019, S. 53ff

kommen. Hier können Empfehlungssysteme Abhilfe schaffen. Bei diesem kollaborativen Ansatz werden Daten der Kundschaft ausgewertet und vergleichbare Einkäufe anderer Kundschaft angezeigt. Meist heißt es dort „*Personen, die das Produkt x kauften, kauften auch Produkt y…*“. Die Kundschaft bekommt weitere Produkte angezeigt, die zuvor nicht in den Kaufprozess eingeplant waren, aber schließlich aufgrund der Empfehlung als nützlich empfunden werden.[52] Konsumierende werden folglich durch Preise, Angebot und Trends sowie Empfehlungen in der Kaufabsicht beeinflusst.

Das Marktvolumen des E-Commerce steigt seit 2006 stetig an (Abbildung 1). Eine Statistik sowie Prognose des Bundesverbands E-Commerce und Versandhandel (bevh) und des Handelsverbands Deutschland (HDE) zeigt unterschiedlich starke Marktvolumina in den vergangenen Jahren auf. Laut bevh beliefen sich die Brutto-Umsätze mit Waren im E-Commerce im Jahr 2018 auf rund 65 Mrd. Euro. Der HDE zeigt ein Marktvolumen von ca. 54 Mrd. Euro in Deutschland.

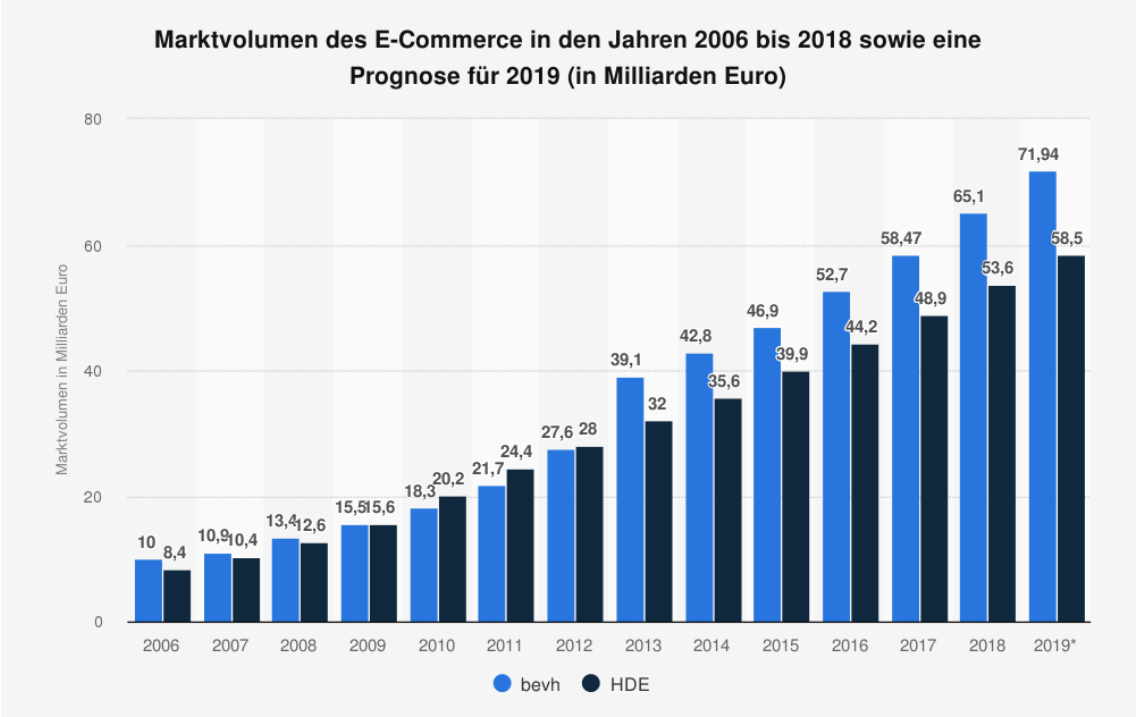

Abbildung 1: Marktvolumen des E-Commerce in Deutschland[53]

[52] Vgl. Sänger 2018, S. 178.
[53] bevh und HDE 2019.

Die zunehmende Nutzung des mobilen Internets hat den Online-Handel der letzten Jahre geprägt. Mobile Commerce verlangt einerseits eine Optimierung hin zu mobilgerechten Inhalten und Webseiten, aber andererseits auch des Angebots.[54] Im ersten Quartal 2018 wurden in Deutschland 48 Prozent der E-Commerce Transaktionen per Smartphone oder Tablet abgeschlossen. In Japan liegt die Zahl bei 55 Prozent und in den USA bei 38 Prozent.[55]

Die Vorteile von Mobile Commerce sind vielfältig. Konsumierende sind mobil und können orts- und zeitunabhängig Online-Shopping betreiben. Zusätzlich können schneller Informationen über Produkte recherchiert werden, da das Smartphone immer griffbereit ist. Zudem sind Konsumierende jederzeit erreichbar für neue und personalisierte Angebote.[56] Bei einer Benutzung von Apps im E-Commerce kann auch von App Commerce oder App-Based-Retailing gesprochen werden. Hierbei sind die unternehmeneigenen Shopping-Apps gemeint und nicht mehr das Einkaufen im mobilen Browser.[57] Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist eine Differenzierung der Begriffe Mobile Commerce und App Commerce nicht vorgesehen.

2.3.2.3. Formen des Online-Handels

In diesem Kapitel werden unterschiedliche Formen des Online-Handels differenziert. Es wird dabei allgemein zwischen Plattformen, Geschäftskonzepten und Betriebstypen unterschieden.

Plattformen

Die Basis für Abwicklungen von elektronischen Geschäftsprozessen bilden drei zentrale Plattformen in den Bereichen Einkauf, Verkauf und Handel: E-Procurement, E-Shop, E-Marketplace. Des Weiteren gibt es zusätzlich im Bereich der Kontakte und Kooperationen noch die E-Community und E-Company.[58]

[54] Vgl. Heinemann 2019, S. 159.
[55] Vgl. Criteo 2018.
[56] Vgl. Heinemann 2019, S. 167.
[57] Vgl. Heinemann 2019, S. 173.
[58] Vgl. Kollmann 2019, S. 29ff.

E-Procurement, E-Shop und E-Marketplace ermöglichen den elektronischen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Zusätzlich erfolgt bei allen die Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Abwicklung von Aufgaben. Im E-Procurement geschieht dies im Beschaffungsbereich, bei E-Shops im Absatzbereich und beim E-Marketplace werden Angebot und Nachfrage auf einer Plattform zusammengeführt.[59]

Die E-Community ermöglicht den elektronischen Kontakt zwischen Personen und Institutionen. Dies dient zum Wissensaustausch und auch als Austausch von transaktionsrelevanten Entscheidungen. Eine E-Company dient zur Kooperation zwischen Unternehmen im Hinblick auf die Bildung von zusammengesetzten Transaktionsangeboten in virtuellen Unternehmen. [60]

Geschäftskonzepte

Nachdem die generelle Unterscheidung der Plattformen im E-Business stattgefunden hat, wird nun dargestellt, wie die Einnahmen generiert werden. Hierzu gibt es fünf Geschäftskonzepte: E-Content, E-Commerce, E-Context, E-Connection und E-Communication.

E-Content bezeichnet die Sammlung, Selektion und Bereitstellung von Inhalten in Netzwerken. Beispiel hierfür ist die Online-Präsenz der im Handel erhältlichen Zeitung „Süddeutsche Zeitung“. Im Geschäftskonzept E-Commerce geht es um die Transaktionsphase, also um die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen. Beispielhaft zu nennen ist das E-Commerce Unternehmen Amazon. E-Context beinhaltet die Klassifikation, Systematisierung und das Zusammenführen von Informationen. Die Suchmaschine Google fällt in den Bereich des E-Context. AutoScout24 ist ein Beispiel für E-Connection. Hierbei geht es um die Interaktion von Akteuren in Netzwerken im technologischen oder kommerziellen Sinn. Social-Media-Plattformen wie Facebook lassen sich als E-Communication definieren. Dort werden kommunikative Verbindungen geschaffen und es existiert die Möglichkeit des Informationsaustausches.[61]

[59] Vgl. Kollmann 2019, S. 29ff
[60] Vgl. Kollmann 2019, S. 29ff
[61] Vgl. Kollmann 2019, S. 33-35.

Betriebstypen

Im Online-Handel gibt es zahlreiche Überschneidungen zu den Formen des stationären Handels. Es gibt im E-Commerce „Versionen“ von Kaufhäusern, Fachmärkten, Supermärkten, Discountern und Outlet-Stores.[62] Einige Betriebstypen im E-Commerce haben sich dennoch auch neu entwickelt.

Bei Online-Handelsunternehmen, die einen Online-Anteil von mindestens 70 Prozent haben, wird von Pure Playern gesprochen. Diese bilden die größte Gruppe im E-Commerce ab. Beispiele hierfür sind Zalando, Asos und Amazon.

„[B]ranchenbezogene Portale, die von Großhändlern, Verbundgruppen, Herstellern und unabhängigen Institutionen betrieben werden oder auch […] offene Marktplätze“[63], gelten als kooperative Online-Betriebe. Bekannte Beispiele hierfür sind eBay, Amazon Marketplace und Alibaba.[64]

Den größten Zuwachs in den letzten Jahren hat die Multi-Channel-Handelsform erhalten. Wenn verschiedene Absatzkanäle nebeneinander geführt werden, nennt sich dies Multi-Channel. Beispiele sind Thalia, Douglas und Ikea, wobei bei diesen der Lead-Channel im stationären Handel liegt.[65]

Ehemalige reine Distanzhandelsunternehmen wie Otto, Bonprix oder QVC sind hybride Handelsunternehmen. Sie haben, neben dem klassischen Versandhandel, mittlerweile eine Kombination aus mehreren Absatzkanälen, da sie auch im E-Commerce tätig sind und eigene Online-Shops eröffnet haben.[66]

Vertikalisierte Online-Betriebe, im Gegensatz zu horizontalen Betrieben, die sich auf einzelne Geschäftsprozesse konzentrieren, kontrollieren den vollständigen Wertschöpfungsprozess. Sie nutzen den Online-Kanal für den Direktverkauf an Endkundschaft. Bevor sie im Online-Handel tätig wurden, haben sie ihre Produkte in eigenen stationären Filialen verkauft. Beispiele hierfür sind Fast Fashion Unternehmen wie Nike oder Zara.[67]

---

[62] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 96.
[63] Heinemann 2019, S. 336.
[64] Vgl. Heinemann 2019, S. 140, S.327-351; Vgl. bevh 2019, S. 5
[65] Vgl. Heinemann 2019, S. 140, S.327-351; Vgl. bevh 2019, S. 5
[66] Vgl. Heinemann 2019, S. 140; Vgl. bevh 2019, S. 5
[67] Vgl. Heinemann 2019, S. 140; Vgl. bevh 2019, S. 5

3. Customer Journey und Kaufprozess

Die Customer Journey beschreibt den Prozess, der stattfindet, sobald „zwischen dem Kaufgedanken und dem Klick eine Reihe von Stationen“[68] liegen. Die Customer Journey kann von dem ersten Kaufgedanken bis hin zum tatsächlichen Kauf mehrere Wochen andauern. Die einzelnen Stationen werden dabei als Kontaktpunkte oder Touchpoints bezeichnet. Damit sind einerseits Kommunikationsmittel, aber auch Vertriebskanäle gemeint. Touchpoints beeinflussen sich und bauen aufeinander auf.[69] Das Wechseln zwischen verschiedenen Touchpoints kann auch als „Channel-Hopping“ bezeichnet werden. Dieses Wechseln zwischen Kanälen erfolgt entweder parallel oder sequenziell.[70]

3.1. Entwicklung des Kaufprozesses

Kaufverhalten hat sich in den letzten Jahren durch gesellschaftliche, schnelle umfassende, technologische Veränderungen weiterentwickelt. Aber auch ökonomische, ökologische, politische und rechtliche Rahmenbedingungen haben das Verhalten von Konsumierenden verändert.[71] Die Veränderung der Customer Journey bzw. des Kaufprozesses wird in diesem Kapitel dargestellt.

3.1.1. Der traditionelle Kaufprozess

Das Ziel und Interesse einer Kundschaft am Ende eines Kaufprozesses oder Kaufentscheidungsprozesses ist entweder Inspiration zu erlangen oder die optimale Befriedigung seiner Bedürfnisse durch das entsprechende Produkt. Traditionell kauft Kundschaft im stationären Handel dort, wo Handelsunternehmen dazu behilflich sind, diese Produkte zu finden und dabei außerdem ein akzeptabler Preis geboten wird. So konnte lange Zeit der Nutzen für die Kundschaft optimiert werden. Bis zur Digitalisierung fanden Beschaffung, Vorauswahl, Beratung und Kauf in der Regel an derselben Wirkungsstätte statt: Im stationären Handel selbst.[72]

---

[68] Heinemann 2019, S. 63.
[69] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652.
[70] Vgl. Heinemann und Gaiser 2016, S. 51.
[71] Vgl. Jäger 2016, S. 25.
[72] Vgl. Gehrckens und Boersma 2013, S. 54.

In Abbildung 2 ist dieser klassische „alte“ Kaufprozess dargestellt. Im stationären Handel wählen Kundschaft traditionell zuerst den Anbietenden aus. Am gewählten Verkaufsort oder „Point of Sale“ (PoS) wählt Kundschaft das Produkt, welches ihren Bedürfnissen am meisten entspricht. Zunächst wird sich also ein Überblick über das Sortiment im PoS verschafft und Produkte werden verglichen, ein oder mehrere Produkte werden ausgewählt und letztendlich gekauft. Der „Point of Decision“ und der „Point of Sale“ stimmen überein.[73]

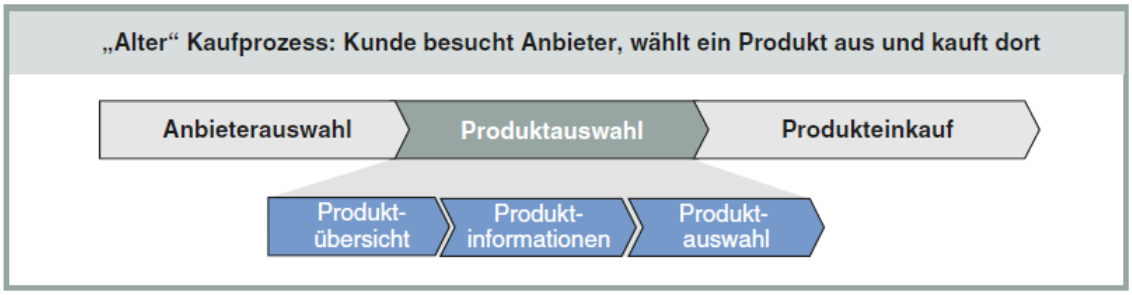

Abbildung 2: Der klassische „alte“ Kaufprozess[74]

3.1.2. Der neue Kaufprozess

Der klassische Kaufprozess hat sich durch die Digitalisierung sowie auf Seiten von Handelsunternehmen aggressiver werdendem Wettbewerb neu definiert.[75] Unter anderem verändern auch Testberichte, detaillierte Produktinformationen sowie Produktbewertungen im Internet den traditionellen Kaufprozess. Kundschaft ist nicht mehr nur auf die Beratung vor Ort angewiesen.[76] Vor allem Bewertungen anderer gelten mittlerweile als vertrauenswürdigste Quellen.[77] In sozialen Netzwerken können Informationen über Akzeptanz und Beliebtheit von Produkten innerhalb ihrer Peer-Group erlangt werden.[78] Dadurch kann die Produkt-, aber auch die Anbietendenauswahl beeinflusst werden.

[73] Vgl. Gehrckens und Boersma 2013, S. 54
[74] Gehrckens und Boersma 2013, S. 54.
[75] Vgl. Heinemann 2019, S. 53.
[76] Vgl. Gehrckens und Boersma 2013, S. 54
[77] Vgl. Heinemann 2019, S. 55.
[78] Vgl. Gehrckens und Boersma 2013, S. 54

Der Online-Handelskonzern Amazon hat es in den vergangenen Jahren als Vorreiter geschafft, den klassischen sowie den neuen Kaufprozess zu prägen. Vor allem die Produktsuche, aber auch die Anbietendenauswahl wurden durch Amazon stark verändert. Amazon hat die Suchmaschine Google als Produktsuchmaschine abgelöst. Zusätzlich kann der Konzern durch den Amazon-Marketplace eine Plattform für zahlreiche Anbietenden bereitstellen und so die Produktauswahl noch weiter vergrößern.[79]

Dieser neue Kaufprozess ist in Abbildung 3 dargestellt. Hier zeigt sich die Verschiebung zwischen den ersten beiden Schritten. Es wird sich zuerst für das Produkt entschieden, danach folgt die Anbietendenauswahl, im Gegensatz zum traditionellen Kaufprozess, wo zuerst der Anbietende gewählt wird.

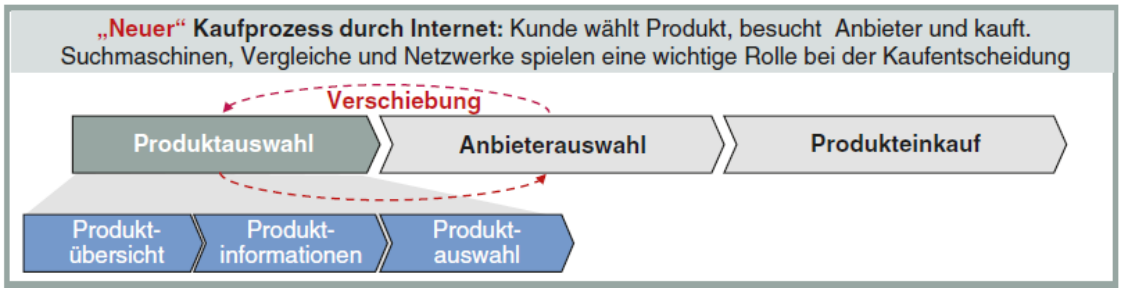

Abbildung 3: Der „neue“ Kaufprozess[80]

Entscheidend ist zudem, dass Kundschaft heute sehr flexibel sind und sich mitunter während der Customer Journey, auch wenn die Anbietendenauswahl bereits getroffen wurde, für einen anderen Anbietenden entscheiden können. Vor allem im Online-Handel ist ein Wechsel der sehr einfach und beliebt.[81]

In Abbildung 4 werden verschiedenen Generationen von Kaufprozessen zusammengefasst. E-Commerce-Handelsunternehmen wie Amazon beeinflussen die weitere Veränderung im Kaufprozess. Die Anbietendenauswahl wird nicht mehr relevant, da es auf der Plattform Amazon selbst unterschiedliche Anbietende gibt. Das Produkt steht im Vordergrund.

[79] Vgl. Heinemann 2019, S. 53.
[80] Gehrckens und Boersma 2013, S.54.
[81] Vgl. Gizycki, S. 112.

Online-Handelsunternehmen wie Wish, bei denen es sich um einen digitalen Marktplatz für Nicht-Markenware handelt, beeinflussen den neuen Kaufprozess zusätzlich. Bei Wish Browsing handelt es sich um sogenanntes „Discovery Shopping“.[82] Hier steht das Kauferlebnis oder der „Einkaufsbummel“ im Vordergrund und nicht etwa der gezielte Kauf von Produkten.[83] Die Suchmaschine Google hat heute einen hohen Stellenwert in der Customer Journey, insbesondere bei der Vorbereitung vor Käufen.[84]

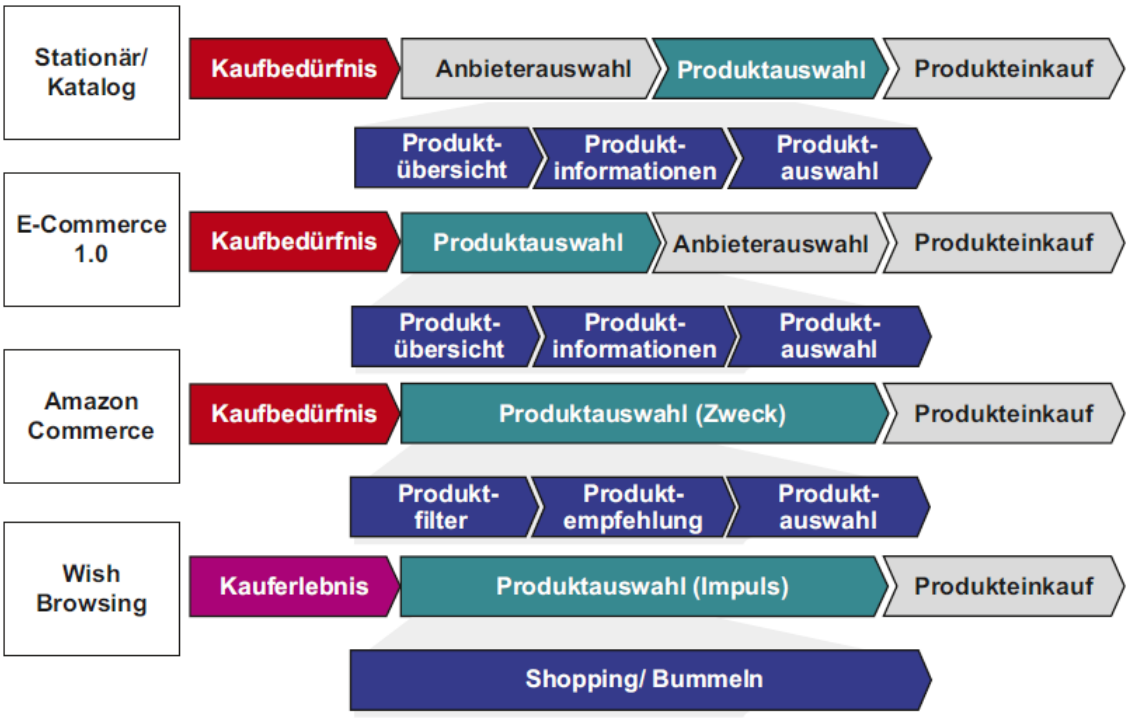

Abbildung 4: Verschiedene Generationen von Kaufprozessen[85]

Das Einkaufsverhalten von Konsumierenden wirkt sich auf die Absatzkanalwahl der Unternehmen aus. Dies stellt sich als große Herausforderung heraus, denn die stetige Veränderung und teilweise Unvorhersehbarkeit des Konsumierendenverhaltens erschwert die Realisierung von langfristigen Strategien.[86]

[82] Vgl. Heinemann 2019, S.54.
[83] Vgl. Graf 2017; Vgl. Gehrckens und Boersma 2013, S.53ff; zitiert nach: Heinemann 2019, S.54.
[84] Vgl. Heinemann 2019, S. 55.
[85] Vgl. Graf 2017.
[86] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 355.

3.2. Kaufverhalten nach Produktkategorie

Das Kaufverhalten im Einzelhandel unterscheidet sich je nach Produktkategorie bzw. Warengruppe. Verbrauchende kaufen gewisse Waren lieber in jeweiligen Absatzkanälen ein.[87]

Die Wirtschaftsprüfergesellschaft PwC hat im Jahr 2017 insgesamt 1.004 Teilnehmende befragt, die mindestens einmal im Jahr online gekauft haben. Dabei zeigte sich, dass die Präferenz online oder stationär einzukaufen sich je nach Produktkategorie unterscheidet.

In Abbildung 5 zeigt sich, dass jeweils etwa 45 bis 60 Prozent beim Einkauf von Elektronik & Computer, Haushaltsgeräten, Spielwaren und Kleidung & Schuhe den Online-Kanal bevorzugen. Lebensmittel, Gesundheits- & Kosmetikartikel, Heimwerkerbedarf und Möbel werden von über 50 bis fast 80 Prozent der befragten Personen bevorzugt im stationären Handel gekauft. Bei Haushaltsgeräten, Kleidung, Schmuck, Uhren und Sportausrüstung ist die prozentuale Verteilung zwischen online und stationär etwa gleich. In diesen Kategorien gibt es keine klare Präferenz für den Einkauf auf einem Kanal.

[87] Vgl. Heinemann 2017, S. 7.

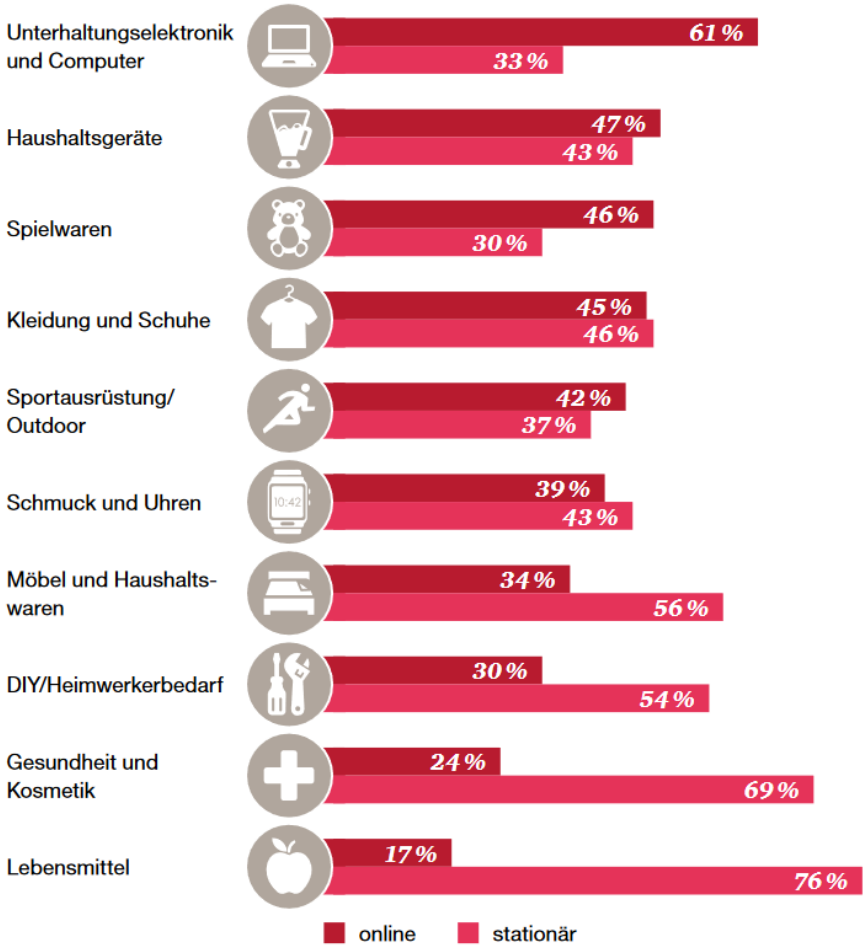

Abbildung 5: Präferenzen für Absatzkanäle nach Produktkategorie[88]

Beispielhafte Gründe für den präferierten Einkauf von Lebensmitteln im stationären Handel sind die Folgenden: Um sich online bestellte Lebensmittel liefern zu lassen, verlangen Unternehmen in der Regel einen Aufpreis. Dieser Aufpreis ist für die Unternehmen essentiell, da die gratis Lieferung aufgrund eines hohen Preiswettbewerbs im Lebensmittelbereich nicht wirtschaftlich zu betreiben wäre. Verbrauchende sind jedoch häufig nicht bereit diesen Aufpreis zu zahlen.[89] Ferner dauert der Kaufprozess bzw. die Kaufüberlegung beispielsweise für einen Fernseher, vor allem aufgrund des hohen Preises, länger als der von Lebensmitteln. Kundschaft sieht bei Lebensmitteln, die sie im stationären Handel direkt mitnehmen kann, noch nicht den Vorteil eines Online-Kaufs bei den aktuellen Gegebenheiten. Milch, Gemüse und Brot wird bisher präferiert vor Ort eingekauft.[90]

[88] PwC GmbH 2017, S. 18.
[89] Vgl. Heinemann 2017, S. 7ff.
[90] Vgl. Frech 2018, S. 88.

Die Abbildung 6 zeigt eine Prognose der „Lebensmittel Zeitung“ zum Umsatzanteil des Online-Handels in einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 2025. Die Prognose zeigt, dass Lebensmittel und Drogerieartikel zu 5 Prozent online gekauft werden sollen. Der größte Online-Anteil (32,7 Prozent) wird in den Warengruppen Fashion & Lifestyle sowie im Bereich Sport & Freizeit (32,7 Prozent) liegen. Auch im Bereich Technik & Medien wird zu einem Drittel online eingekauft.

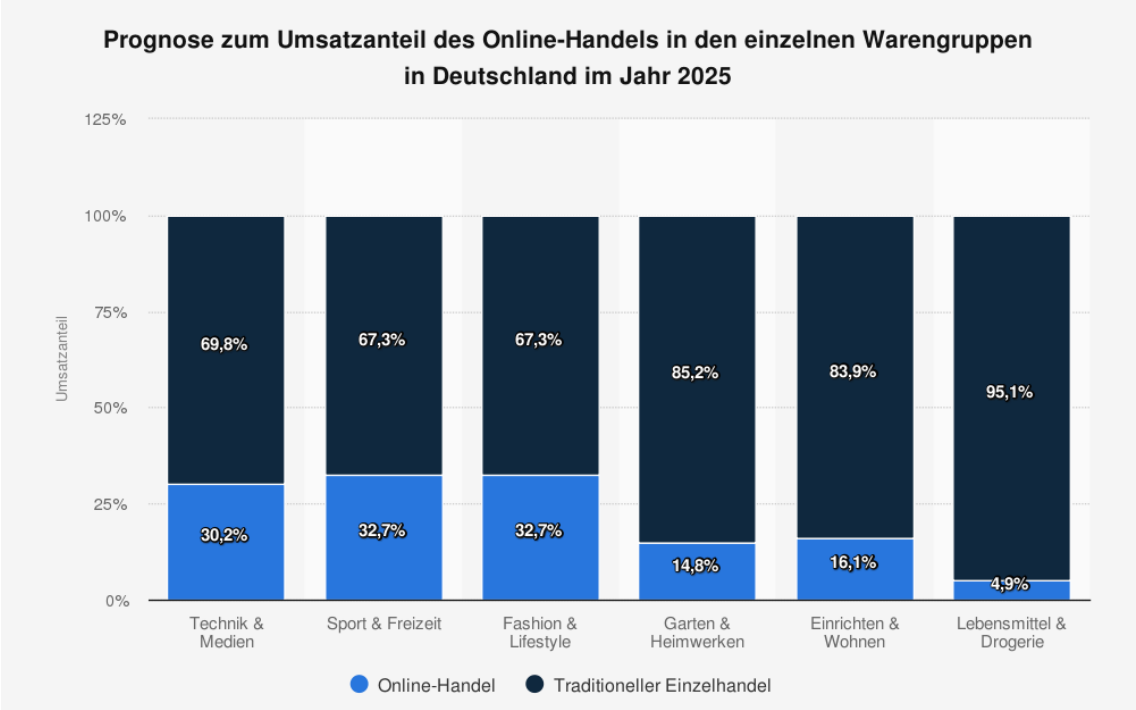

Abbildung 6: Prognose zum Umsatzanteil pro Absatzkanal[91]

Ein zukünftiger Anstieg am Online-Umsatzanteil in den Warengruppen wie Lebensmittel & Drogerie, wird erwartet.[92] Eine weitere Studie des Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e.V. stellt dar, dass im Bereich des Online-Lebensmitteleinkaufs vom Jahr 2017 auf 2018 bereits ein Wachstum von 20 Prozent stattgefunden hat.[93]

[91] Lebensmittel Zeitung 2015.
[92] Vgl. Facit Digital 2019, S. 15.
[93] Vgl. bevh 2019, S. 19.

Abbildung 7 zeigt die E-Commerce-Umsätze nach Segmenten für 2017 sowie eine Prognose bis zum Jahr 2023. Es ist zu erkennen, dass die E-Commerce Umsätze generell steigen werden. War der Umsatz im E-Commerce im Jahr 2017 bei ca. 1,3 Billionen Euro, wird er sich voraussichtlich bis zum Jahr 2023 auf knapp 2,4 Billionen Euro verdoppeln.

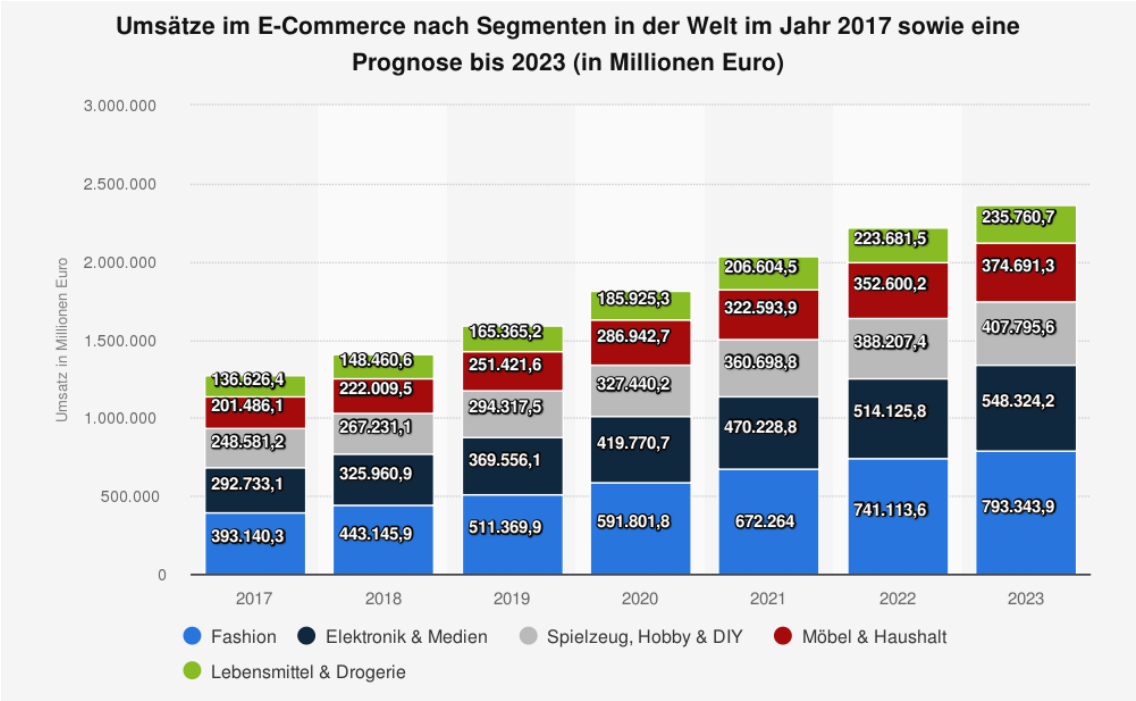

Abbildung 7: Umsätze im E-Commerce weltweit[94]

Die Abbildung zeigt zudem dass, unabhängig von der Warengruppe, in Zukunft mehr Ware im Online-Handel eingekauft werden wird. Der Konsum wird generell weltweit ansteigen.

[94] Statista 2019.

3.3. Recherche- und Kaufverhalten im Wandel

Wenn sich die Zielgruppe zunächst online über Produkte informieren und sie später gezielt offline im stationären Handel kaufen, wird dies als ROPO-Effekt bezeichnet. Diese Abkürzung steht für „Research Online, Purchase Offline“.[95] Der Begriff kann jedoch auch als „Research Offline, Purchase Online“ definiert werden. Allgemein lässt sich sagen, dass der ROPO-Effekt die Wechselwirkungen zwischen Online- und Offline-Kanälen zur Informationsbeschaffung und zum Einkauf beschreibt.[96] In dieser Arbeit wird unter dem ROPO-Effekt die Online-Recherche und der danach folgende stationäre Kauf verstanden.

Die Marktforschungsagentur Facit Digital hat im Jahr 2019 eine Studie zum aktuellen und zukünftigen gewohnheitsmäßigen Recherche- und Kaufverhalten für Produkte und Dienstleistungen aller Kategorien durchgeführt. Etwa die Hälfte (49 Prozent) der 1.281 Teilnehmenden können als sogenannte „Pure Onliner“ bezeichnet werden. Bei diesen findet sowohl die Recherche als auch der Kauf von Produkten und Dienstleistungen online statt. Etwa ein Drittel der befragten Personen sind hingegen „Pure Offliner“. Eine Online-Recherche mit abschließendem Kauf im stationären Handel findet bei 13 Prozent der befragten Personen statt. Eine stationäre Recherche mit einem Kauf im E-Commerce vollziehen nur vier Prozent.[97]

Facit Digital hat anhand von weiteren Studienergebnissen aus dem Jahr 2015 und der Kombination mit den Daten aus 2019 eine Prognose für das Recherche- und Kaufverhalten im Jahr 2021 ermittelt. Diese Entwicklungen sind in Abbildung 8 dargestellt. Dabei zeigt sich eine erwartete Erhöhung von reinen Online-Einkäufen auf 56 Prozent. Facit prognostiziert eine Verringerung des reinen stationären Kaufprozesses inklusive der Recherche offline. Die ROPO-Mischformen werden zudem laut Facit Digital Prognosen im Jahr 2021 weniger relevant sein als in den Jahren zuvor.

[95] Vgl. Siepermann 2018.
[96] Vgl. Jäger 2016, S. 25.
[97] Vgl. Facit Digital 2019, S. 3.

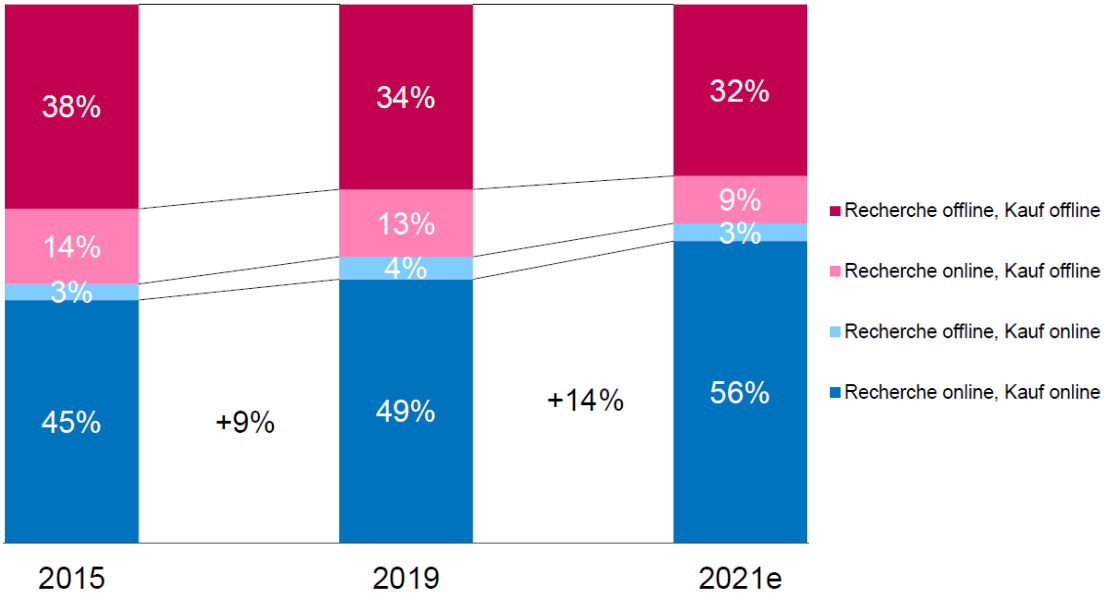

Abbildung 8: ROPO Prognosen[98]

Gerrit Heinemann schreibt, dass rund 60 Prozent der Non-Food-Kundschaft die Recherche online beginnen und den Kauf offline vollziehen. Während momentan 89 Prozent der Interaktionen, egal ob online oder offline, mit einem stationären Kauf abgeschlossen werden, werden es Schätzungen zufolge im Jahr 2020 nur noch 55 Prozent sein.[99]

In Zukunft wird die Trennung von Absatzkanälen nicht mehr sinnvoll sein. Eine klare Differenzierung, wo recherchiert und schlussendlich gekauft wird, wird hinfällig werden, da diese Grenzen verschwimmen.[100] Eine Unterscheidung von den gewählten Absatzkanälen entspricht demnach nicht mehr dem Kaufverhalten von Konsumierenden.[101] Der Kaufprozess muss als eine kanalübergreifende Journey gesehen werden.[102] Neue Retailing-Konzepte und technologische Entwicklungen beeinflussen den Kaufprozess zusätzlich. Mittels Multi-Channel-Handel kann ein sogenanntes Channel-Hopping auf mehreren Kanälen ermöglicht werden. Nur so können sich Unternehmen an verändernde Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen.[103] Eine ausführliche Erläuterung des Multi-Channel-Handels wird im nachfolgenden Kapitel 4 beschrieben.

[98] Facit Digital 2019, S. 7.
[99] Vgl. Heinemann 2019, S. 60.
[100] Vgl. Heinemann 2019, S. 60.
[101] Vgl. Gizycki, S. 118.
[102] Vgl. Gizycki, S. 118.
[103] Vgl. Heinemann 2019, S. 60

4. Multi-Channel-Handel

Ursprünglich waren Handelsunternehmen immer im Bereich des Single-Channel-Retail vertreten. Dort werden Produkte nur auf einem einzigen Absatzkanal, also online oder offline vertrieben.[104] Dies lässt sich als „Lead-Channel-Strategie“ bezeichnen.[105]

Diese Strategie beizubehalten, ist mit den steigenden Anforderungen von der Zielgruppe, der Digitalisierung und den Wettbewerbsverhältnissen im Handel nicht mehr möglich. Multi-Channel-Retailing oder Mehrkanalhandel beschreibt eine Kombination von Absatzkanälen, die die Kundschaft wahlweise nutzen kann, um Leistungen von Anbietenden einer Marke anzufragen. Unter dem Begriff verstehen sich alle Erscheinungsformen, bei welchen mindestens zwei verschiedene Absatzkanäle vorhanden sind.[106] Bei diesem parallelen Einsatz mehrerer Vertriebskanäle besteht zwischen den Kanälen ein Sortimentszusammenhang.[107]

Die Form der Warenübergabe ist das „Hybridprinzip“, eine Mischung aus dem in Kapitel 2.3 beschriebenen „Residenzprinzip“ und „Distanzprinzip“. Bei diesem Prinzip wickeln Handelsunternehmen und Kundschaft die Geschäfte kanalübergreifend ab.[108]

Mehrkanalhandel hat bereits vor der Digitalisierung und dem Online-Handel stattgefunden. Die Kombination von Katalogversand und stationärem Handel fällt auch unter die Mehrkanalsystematik. Dennoch hatte die Einführung des E-Commerce eine hohe Bedeutung für die Entwicklung von Multi-Channel-Handel.[109] Die verschiedenen Channel-Strategien bzw. Evolutionsstufen von Multi-Channel sind in Kapitel 4.2.2 aufgezählt. Zunächst werden die Grundlagen des Multi-Channel-Handels dargestellt.

[104] Vgl. Zaharia 2013, S. 125.
[105] Vgl. Heinemann 2017, S. 6.
[106] Vgl. Zaharia 2006, S. 21.
[107] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 21.
[108] Vgl. Tripp 2019, S. 4.
[109] Vgl. Zaharia 2013, S. 124.

Aufgrund der intensiven Wettbewerbssituation, der verstärkten Forderung an Kundschaftszentriertheit durch Konsumierende und der digitalen Transformation ist es für Unternehmen heute – und wird es in Zukunft immer stärker – unmöglich, nur auf einem Kanal Produkte zu vertreiben. Daher greifen viele Handelsunternehmen auf Multi-Channel-Strategien zurück. Damit soll Kundschaft an die Unternehmen gebunden und der Umsatz im starken Wettbewerbsfeld gesichert werden.[110]

Gerade in den heutzutage weitgehend gesättigten und konkurrenzstarken Märkten sind Mehrkanalbetriebe beliebt. Einerseits ist zu beobachten, dass immer mehr stationäre Handelsunternehmen in den E-Commerce einsteigen. Andererseits zeichnet sich auch ein weiterer Trend ab: Immer mehr große Online-Handelsunternehmen wie Amazon oder Zalando eröffnen stationäre Geschäfte. Dies soll dazu dienen, Konsumierenden wieder haptische Erfahrungen zu bieten.[111] Best Practice Beispiele für diese Strategie werden in Kapitel 5 beschrieben.

Nicht nur weil die Unternehmen ihre Kundschaft an sich binden wollen, sondern auch weil moderne Kundschaft eine Strategie über mehrere Kanäle erwartet, ist eine Multi-Channel-Strategie im Handel notwendig. Kundschaft möchte am liebsten jederzeit von überall aus mit dem Unternehmen in Kontakt kommen können.[112] Eine Studie der Wirtschaftsprüfergesellschaft KMPG zum Thema Kundschaftszentriertheit im Jahr 2017 hat ergeben, dass 81 Prozent der befragten Konsumierenden von einem kundschaftszentrierten und modernen Unternehmen erwarten, dass sämtliche Kontaktmöglichkeiten (stationär, telefonisch, online und mobile) angeboten werden.[113] Die Kundschaft möchte alle Vorzüge aus den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses genießen und keinerlei Umstände haben.[114] Mit nur einem angebotenen Vertriebskanal kann das Einkaufsbedürfnis folglich nicht ausreichend befriedigt werden.

[110] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 354.
[111] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 352.
[112] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 356.
[113] Vgl. KPMG AG 2017, S. 6.
[114] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 356

4.1. Channel-Strategien

Im Mehrkanalsystem gibt es eine Vielzahl von Strategien, die teilweise synonym verwendet werden, sich aber dennoch anhand der Managementkonzepte voneinander unterscheiden. Differenziert werden kann hier in Bezug darauf, wie die Kanäle miteinander verknüpft und gesteuert sind. Diesbezüglich existieren vier Strategien:[115]

- Multiple-Channel-Retailing
- Multi-Channel-Retailing
- Cross-Channel-Retailing
- Omni-Channel-Retailing

Diese vier Strategien sind in Abbildung 9 dargestellt. Dabei sind verschiedene Phasen im Kaufprozess beispielhaft abgebildet und wie die Marken bzw. Kanäle miteinander in den jeweiligen Strategien integriert sind:

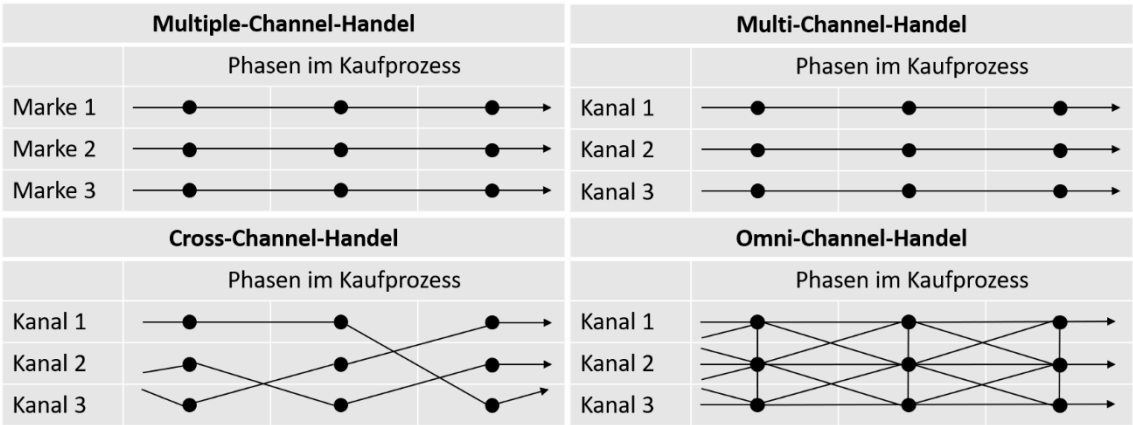

Abbildung 9: Stufen von Absatzkanälen in Mehrkanalsystemen[116]

Es zeigt sich eine Unterscheidung in den verschiedenen Integrationsstufen. Die Strategien werden in den nachfolgenden Abschnitten nochmals mit Beispielen unterfüttert und voneinander differenziert.

[115] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung: Swoboda et al. 2019, S. 10 ff.
[116] In Anlehnung an: Schramm-Klein et al. 2014, S. 17.

4.1.1. Multiple-Channel

Wenn mindestens zwei verschiedenen Absatzkanäle voneinander getrennt gesteuert werden und die Integration der Kanäle vermieden wird, wird von Multiple-Channel-Retailing gesprochen. Meist handelt es sich um individuelle und absatzspezifische Unternehmensmarken, die unter einer gebündelten Dachmarke stehen.[117] In jedem Absatzkanal kann eine unterschiedliche Strategie verfolgt werden. Auch das Erlebnis für die Kundschaft kann sich auf den Kanälen differenzieren.[118] Dadurch können unter einer Dachmarke verschiedene Zielgruppen individuell angesprochen werden.[119]

Ein Beispiel für Multiple-Channel-Handel ist die Otto Group, die getrennt voneinander einen Otto-Katalog-Versandhandel, einen BAUR-Online-Shop und die Bademodenmarke Lascana betreibt.[120]

4.1.2. Multi-Channel

Wenn Unternehmen zwei oder mehr Vertriebskanäle anbieten und mindestens einer davon online ist, wird von Multi-Channel-Handel gesprochen.[121] Es existiert ein wesentlicher Sortimentszusammenhang zwischen den Absatzkanälen. Produkte, Preise und Angebote sind über alle Kanäle hinweg konsistent.[122]

Konsumierende haben die Möglichkeit unterschiedliche Kanäle auf ihrer Customer Journey zu nutzen und zwischen Touchpoints zu wählen und zu wechseln. Das Kanalwechseln im Kaufprozess wird als „Channel-Hopping“ bezeichnet. Jedoch kann es vorkommen, dass dieses Wechseln bei Multi-Channel-Systemen nicht ganz reibungslos verläuft. Im Multi-Channel-Handel steht die Konsistenz der vermittelten Informationen, Produkte und Angebote im Vordergrund.[123] Die Gefahr bei einer nicht ausreichend verknüpften Multi-Channel-Strategie besteht darin, dass Kundschaft nicht nur den Kanal wechseln,

[117] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 10; Vgl. Zaharia 2013, S. 125.
[118] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 10
[119] Vgl. Zaharia 2013, S. 125.
[120] Vgl. App 2019.
[121] Vgl. Jäger 2016, S. 28.
[122] Vgl. Jäger 2016, S. 28.
[123] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 10ff.

sondern auch den Anbietenden. Somit würden sie Produkte nicht im Kanal des ersten gewählten Unternehmens, sondern bei der Konkurrenz erwerben.[124]

Beispiel für den Multi-Channel-Handel ist die Eröffnung von Online-Shops von stationären Handelsunternehmen wie Tchibo, Görtz oder H&M. Aber auch ein entgegengesetzter Trend ist zu beobachten: Pure-Online-Player wie Notebooksbilliger.de eröffnen stationäre Filialen.[125] Die Kundschaft kann sich demnach auf verschiedenen Kanälen informieren und sich für den Kauf online oder offline entscheiden.[126]

4.1.3. Cross-Channel

Cross-Channel-Retailing wird oft auch synonym als Multi-Channel bezeichnet. Jedoch soll es hier als separates Konzept dargestellt werden, da es als weitere Stufe eines Mehrkanalsystems verstanden werden kann.

Im Cross-Channel-Handel steht ein zusammenhängendes Interaktionserlebnis über alle Kundschaftskontakte sehr stark im Vordergrund. Es erfolgt eine kanalübergreifende Integration aller Informations- und Einkaufsprozesse. Anders als im Multi-Channel-Handel sind im Cross-Channel-Handel alle Informationen über die Kundschaft sowie Bestell-, Bezahl- und Serviceangebote in den Kanälen integriert und verknüpft.[127] Es entsteht ein nahtloses Einkaufserlebnis für die Kundschaft, über alle Absatzkanäle hinweg. Zu jedem Zeitpunkt des Kaufprozesses kann zwischen Kanälen gewechselt werden. Dies wird meist zudem proaktiv im Marketing kommuniziert.[128]

Beispiel hierfür sind Cross-Channel-Angebote vom Warenhaus Karstadt. Diese bieten der Kundschaft die Möglichkeit online zu shoppen und die Ware später stationär abzuholen oder genau umgekehrt. Auch Verfügbarkeitsanzeigen die online abgerufen werden können, um den Lagerbestand von Filialen zu prüfen, oder kanalübergreifend verwendbare Coupons sind Beispiele für Cross-Channel-Retailing.

[124] Vgl. Gizycki und Elias, S. 115.
[125] Vgl. Zaharia 2013, S. 126.
[126] Vgl. Zaharia 2013, S. 126.
[127] Vgl. Gizycki, S. 115.
[128] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 11.

Cross-Channel-Leistungen

Kundschaft erwartet ein Leistungsspektrum, welches über alle Kanäle hinweg kongruent ist. Single-Channel-Retailer sind aus Kundschaftssicht überholt. Um als Handelsunternehmen erfolgreich zu sein und Zufriedenheit der Kundschaft zu erreichen, ist das Anbieten von Channel-Hopping unabdingbar.[129]

Die Möglichkeit von Kundschaft, verschiedene Einkaufskanäle miteinander zu verbinden, wird als Channel-Hopping innerhalb Customer Journey bezeichnet. Hierfür müssen alle Absatzkanäle miteinander verbunden. Die Tatsache allein, dass ein Handelsunternehmen Multi-Channel-Retail betreibt, reicht nicht aus. Channel-Hopping erfordert professionelles Cross-Channel-Management.[130] Nachfolgend werden einige Cross-Channel-Leistungen aufgezählt, die ein Channel-Hopping und eine enge Integration erfordern:[131]

- Online-Verfügbarkeitsabfrage für Bestandsartikel der Filiale
- Online-Reservierung für Bestandsartikel der Filiale
- Online-Warenkorb für spätere Abholung an einem Abholpunkt
- Online-Buchung von Fachberatung in der Filiale
- Online-Code, um Kauf weiterzuführen nach Beratung in Filiale
- Rabatte erhalten und in anderem Absatzkanal einlösen
- Retoure in Filiale nach Online-Kauf

Die Anforderungen an die Integration und Serviceangebote auf jedem Absatzkanal nehmen immer stärker zu. Handelsunternehmen sollten die Kundschaft und ihre Erwartungen genau analysieren, um die richtigen Entscheidungen für ihre Multi-Channel-Strategien zu treffen. Nur so kann ein Wettbewerbsvorsprung geschaffen und zusätzliche Margen abgeschöpft werden. Zudem sollte hinterfragt werden, für welche Leistungen die Kundschaft bereit wären eventuell mehr Geld zu bezahlen.[132]

[129] Vgl. Arnim 2019, S. 70.
[130] Vgl. Zaharia 2013, S. 129.
[131] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung: Zaharia 2013, S. 131.
[132] Vgl. Zaharia 2013, S. 132-134.

4.1.4. Omni-Channel

Die weitestgehende Stufe im Mehrkanalsystem ist das Omni-Channel-Retailing.[133] Hier werden Transaktionen, Bestandsdaten und sonstige Informationen über alle Vertriebskanäle hinweg permanent synchronisiert. Es besteht eine vollständige Konsistenz aller Kanäle in der Produkt- und Preisgestaltung sowie in der Markenkommunikation.[134] Eine parallele Nutzung der Kanäle auf Kundschaftsseite während des Such- oder Kaufprozesses ist möglich, ohne Informationsverluste einbüßen zu müssen.[135]

Eine derartig vollständige Synchronisation von Daten der Kundschaft, Prozessen und Infrastrukturen wird auch als No-Line-Strategie bezeichnet.[136] Verkäufer sowie auch Kundschaft haben von überall aus Zugriff auf Angebote sowie Daten.[137] Diese werden zentralisiert gespeichert und in Echtzeit synchronisiert und aktualisiert.[138] Im No-Line-Commerce sind nicht nur die klassischen Kanäle des Vertriebs inkludiert, sondern auch Informations- und Kommunikationskanäle wie Social-Media-Plattformen. Somit kann eine fließende Verknüpfung von Marketing und Vertrieb für den Kundschaft hergestellt werden.[139]

[133] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 11.
[134] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 221; Vgl. Meffert et al. 2019, S. 356.
[135] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 11.
[136] Vgl. Heinemann 2013, S. 7.
[137] Vgl. Jäger 2016, S. 28.
[138] Vgl. Jäger 2016, S. 28.
[139] Vgl. Gizycki, S. 117.

Abbildung 12 zeigt zusammenfassend die Omni-Channel-Strategie. Konsumierende stehen klar im Fokus. Verschiedene Absatzkanäle können kanalübergreifend verwendet werden. Kundschaftsperspektive und -wünsche stehen im Mittelpunkt, sodass dementsprechend eine Personalisierung von Angeboten und Leistungen hergestellt werden kann. Vor allem die Nutzung von Smartphones ermöglicht einen leichten Übergang zwischen Absatzkanälen und fördert die Omni-Channel-Strategie.[140]

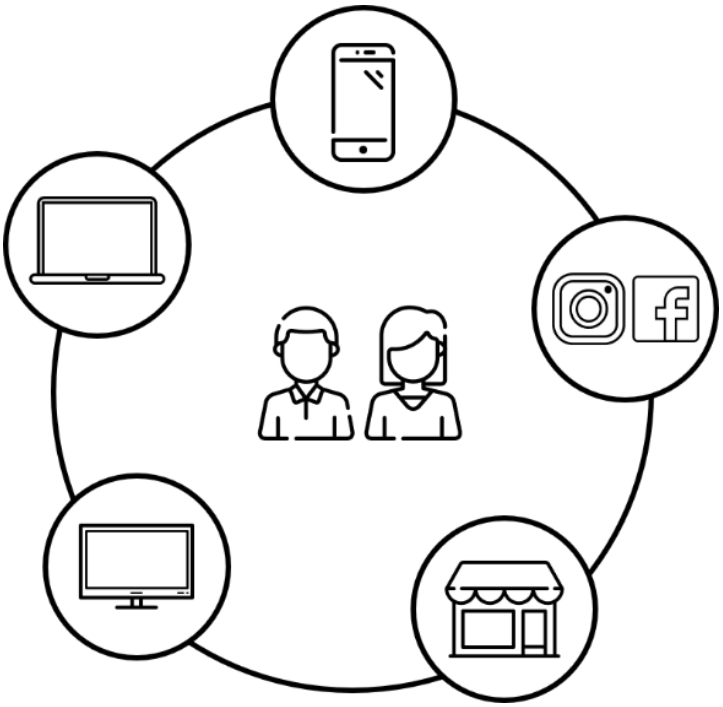

Abbildung 10: Das Omni-Channel-System[141]

New Retail

Jack Ma, der Gründer von Alibaba, dem chinesischen Pendant zu Amazon, hat im Jahr 2017 den Begriff des New Retail geprägt. Es beschreibt den Handel der Gegenwart und Zukunft. Basis dieses Modells ist die nahtlose Verschmelzung von stationärem Handel sowie E-Commerce, digitalen Technologien und neuen Logistikkonzepten.[142] New Retail kann als neuste Entwicklung aus der Omni-Channel-Strategie heraus gesehen werden.

[140] Vgl. Zaharia 2013, S. 126; Vgl. Heinemann 2013, S. 7; Vgl. Jäger 2016, S. 29.
[141] Quelle: Eigene Darstellung
[142] Vgl. Täuber 2019.

Die Customer Journey wird im New Retail nicht mehr über online oder offline definiert; beides findet simultan statt.[143] Das Smartphone steht im Mittelpunkt von New Retail, da ohne dieses keine Verbindung von online und offline möglich wäre.[144] In China spielen Messenger auf dem Smartphone bereits eine sehr große Rolle im Handel. Der Messenger-Dienst WeChat bietet bereits eine Bezahlmethode für die Nutzenden an.[145]

New Retail bietet barrierefreie Konsummöglichkeiten. Das Einkaufen im Einzelhandel ist für Konsumierende leichter und auch preiswerter. Durch permanenten Datenaustausch zwischen Kundschaft und Unternehmen können Angebote direkt personalisiert werden und so Erwartungen an ein Einkaufserlebnis direkt erfüllt werden. Informationen, welche Kundschaft online erhalten, können nun auch offline abgebildet werden. Bargeld oder ein Geldbeutel wird nicht mehr benötigt und auch ein Anstellen an der Kassenschlange ist hinfällig.[146]

New Retail bedeutet nicht nur, dass ein Konsum unabhängig vom Absatzkanal stattfinden kann, sondern auch, dass er jederzeit stattfinden kann. Eine 24/7 Lieferung von bestellten Online-Artikeln ist für den Kundschaft sehr bequem und praktisch. Dabei werden Schlagwörter Convenience und Experience für die Kundschaft im New Retail zunehmend bedeutender.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Retail sehr aufwendig in der Umsetzung ist. Ein Handelsunternehmen benötigt eine innovative und vollständig integrierte Dateninfrastruktur, um Kundschafts- sowie Produktdaten und die Prozesse der Logistik miteinander zu synchronisieren. Eine solche allumfassende Integration von Daten bedeutet für die Kundschaft einerseits ein fließendes Einkaufserlebnis, was sich positiv auswirkt. Andererseits ist nicht außer Acht zu lassen, dass zahlreiche Kundschaftsdaten unter einem Konto gesammelt werden und Konsumierende somit für ein Unternehmen sehr transparent werden, was wiederrum zu Datenschutzvorkehrungen und entsprechender Aufklärung führen muss.

---

[143] Vgl. Zheng 2019.
[144] Vgl. Borgfeld 2019.
[145] Vgl. Borgfeld 2019.
[146] Vgl. Rotax 2018; Vgl. Täuber 2019.

New Retail in Deutschland

In Deutschland ist die Lead-Channel-Strategie noch weitgehend verbreitet. Mehrkanalstrategien im Sinne des Hybridprinzips sind erst von wenigen Unternehmen aufgegriffen worden. Heinemann schreibt im Jahr 2017, dass maximal 30 Prozent der deutschen Handelsunternehmen einen Online-Shop betreiben und auch nur die Hälfte über einen mobil optimierten Webauftritt verfügen.[147] New Retail oder das Omni-Channel-Modell ist daher in Deutschland noch nicht weit, bis gar nicht verbreitet.

In China sind Konsumierende bereits jetzt stärker dazu bereit, ihre Daten zu teilen. Daher haben sie eine hohe Erwartung an Personalisierung im Handel und im Marketing.[148] Konsumierende in Deutschland sind gegenüber digitalen Technologien, wie etwa Bezahlung per Fingerabdruck oder per Gesichtserkennung oder generell Bezahlung über das Handy, eher zurückhaltender als Chinesen.[149]

Sicherheitsaspekte wie Daten- und IT-Sicherheit sind in Deutschland für eine Akzeptanz und Nutzung von neuen Technologien auf Seiten der Kundschaft sehr wichtig.[150] Kundschaftsvertrauen sollte von Unternehmen sehr ernst genommen werden. Sollten durch eine Cyberattacke Kundschaftsdaten gehackt werden, kann dies zu einer Abwanderung führen. Dies kann wiederrum zu einem nicht zu unterschätzenden materiellen Schaden für Unternehmen führen.[151] Kundschaft möchte ihr Einkaufserlebnis selbst definieren. Das betrifft auch den Umgang mit den eigenen Daten.[152]

Unternehmen benötigen ausreichende Präventionsmaßnahmen, da sie einem ständigen Risiko ausgesetzt sind. Software und Prozesse müssen ständig aktualisiert werden, Mitarbeitende entsprechend im Umgang mit Daten und Cybersicherheit vorbereitet und geschult werden. Ein ganzheitliches Zusammenarbeiten zwischen den Schnittstellen Recht, Risikomanagement,

[147] Vgl. Heinemann 2017, S. 6.
[148] Vgl. PwC GmbH 2018a, S. 5.
[149] Vgl. PwC GmbH 2019, S. 15.
[150] Vgl. PwC GmbH 2019, S. 15.
[151] Vgl. PwC GmbH 2018b, S. 18.
[152] Vgl. Lamprecht 2019.

Change-Management, Marketing und Personal ist zu erstreben.[153] Diese Voraussetzungen sind weltweit ausschlaggebend, aber vor allem in Deutschland bedarf es hier noch weiterer Aufklärungsarbeit. Deutsche Konsumierende sind hinsichtlich ihrer Daten und Cybersicherheit etwas kritischer im Gegensatz zum globalen Durchschnitt.[154]

Ein Basiserfolgsfaktor im deutschen stationären Handel ist weiterhin ein freundliches und hilfsbereites Personal. Digitale Services haben im generationsübergreifenden Zusammenhang noch keine große Bedeutung. Eine Studie von PwC aus dem Jahr 2018 zeigt, wie relevant es für unterschiedliche Generationen ist, Produktinformationen von stationären Geschäften online einzusehen: Unabhängig vom Alter betrachtet, wollen nur 26 Prozent aller befragten Personen Produktverfügbarkeiten online einsehen. Im Gegensatz dazu wollen bei einer getrennten Betrachtung nach Generationen, 43 Prozent der 18 bis 29-Jährigen die Verfügbarkeiten online sehen.[155] Unter diesen Voraussetzungen sind vollautomatisierte, stationäre Filialen ohne Personal in Deutschland bislang nicht vorstellbar.

Zusätzlich schränkt die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) die Freiheiten der Handelsunternehmen ein. Das Tracking von Kundschaftsdaten, Customer Journeys und das Adaptieren neuer Technologien wird erschwert.[156] Eine eher starre IT-Infrastruktur macht eine Integration von Kanälen, aber auch die Integration stationärer Digitalisierungsmaßnahmen in Deutschland schwierig. Oftmals ist eine Modernisierung sehr aufwendig und teuer, sodass Handelsunternehmen davor zurückschrecken.[157]

[153] Vgl. PwC GmbH 2017, S. 32.
[154] Vgl. PwC GmbH 2017, S. 31.
[155] Vgl. PwC GmbH 2019, S. 7.
[156] Vgl. Rotax 2018.
[157] Vgl. Rotax 2018

4.2. Risk-Benefit-Betrachtung

Der Aufbau eines integrierten Omni-Channel-Systems kann für Einzelhandelsunternehmen viele neue Chancen eröffnen. Doch daneben können sich auch Spannungen, Risiken und Konflikte ergeben, die sich kontraproduktiv auswirken können. Daher erfolgt in diesem Kapitel eine Risk-Benefit-Betrachtung zur Einführung einer Multi-Channel-Strategie. Diese Betrachtung beschäftigt sich mit einer Gegenüberstellung von Vorteilen und Chancen zu den Nachteilen und Risiken.

4.2.1. Vorteile und Chancen

Der Handel auf mehreren Kanälen hat einige Vorteile, sowohl für Kundschaft als auch für Handelsbetriebe. Für Kundschaft bietet sich mehr Flexibilität beim Einkauf. Sie kann in einem harmonisierten Multi-Channel-Handel beispielsweise Artikel online kaufen und offline umtauschen. Es kann jeweils die Plattform gewählt werden, die für sie in diesem Moment am geeignetsten ist.

Mehrkanalhandel bietet zusätzliche Erlebnisse wie interaktive, vernetzte Spiegel oder die Möglichkeit, Artikel mit Freunden zu teilen, um sie in Kaufentscheidungen miteinzubeziehen. Zudem bekommen Konsumierende nicht mehr nur begrenzte Informationen, sondern können beispielsweise durch Scannen von Etiketten im stationären Handel zusätzliche Produktinformationen auf ihr Smartphone bekommen.[158] Kundschaftsbedürfnisse werden im Omni-Channel-Handel stärker als zuvor befriedigt, indem nun plattform- und uhrzeitunabhängig eingekauft werden kann.[159]

Für Handelsunternehmen bringt ein Mehrkanalhandel die Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad von vorhandenen und neuen Absatzkanälen zu erhöhen.[160] Durch eine Vielzahl an verfügbaren Absatzkanälen kann neue Kundschaft und Zielgruppen gewonnen werden.[161] Durch die Absatzkanal-Innovation im Sinne

[158] Vgl. Heinemann 2013, S. 20.
[159] Vgl. Heinemann 2013, S. 231.
[160] Vgl. Heinemann 2011, S- 74.
[161] Vgl. Heinemann 2011, S. 74; Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 71.

von New Retail kann eine Markenverjüngung hergestellt werden, welche zusätzlich einen Imagegewinn darstellen kann.[162]

Zusätzlich kann eine Loyalisierung der Kundschaft durch erhöhte Erreichbarkeit und umfassende Betreuung während des Kaufprozesses durch ein Customer Relationship Management (CRM) erfolgen.[163] Somit kann die Wirtschaftlichkeit für Unternehmen mittels Omni-Channel-Handel erhöht werden.[164] Eine größere Menge an Kundschaftsdaten zu verarbeiten, kann zu einem besseren Verständnis und Wissen über Kundschaft führen, wodurch wiederum Sortimente angepasst werden können. Daraus erfolgt schließlich ein höherer Umsatz für Multi-Channel-Unternehmen.[165]

Das Risiko, dass die Kundschaft sich stationär in der Filiale beraten lässt und dann online kauft, kann minimiert werden, indem ein eigener Online-Shop angeboten wird, zu welchem der stationäre Kontaktpunkt eine direkte Verbindung hat. Durch Omni-Channel-Handel kann zusätzlich eine Unabhängigkeit von gesetzlich festgelegten Öffnungszeiten für stationäre Handelsbetriebe geschaffen werden.[166]

[162] Vgl. Heinemann 2013, S. 226.
[163] Vgl. Jäger 2016, S. 16.
[164] Vgl. Heinemann 2013, S. 225.
[165] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S.71.
[166] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 79.

4.2.2. Nachteile und Risiken

Aus Kundschaftssicht kann Omni-Channel-Handel eine gewisse Überforderung und Verwirrung erzeugen. Wenn ein zuvor beworbenes Channel-Hopping beispielsweise nur unzureichend verknüpft ist, kann dies zu Frustration und schließlich zu einer Imageschädigung bei dem Unternehmen führen.[167]

Die Aufgabenkomplexität im Omni-Channel-Handel ist höher als bei anderen Channel-Strategien. Dies führt zu einer Reihe von Risiken aus Handelssicht. Mehrkanalstrategien führen zu einer Zunahme von Geschäftsprozessen und Objekten in den Informationssystemen. Der fließende Übergang zwischen Kanälen muss durch eine einheitliche Kommunikation in Bezug auf Layouts, Anzeigen und Anzeigensysteme gegeben sein. Diese müssen mit teilweise hohem Aufwand spezifiziert werden.[168] Die Usability muss, vor allem bei der Verwendung von mehreren Absatzkanälen, sehr hoch sein.

Vor allem steigen auch die Anforderungen an Technik und Datensicherheit. Die Geschwindigkeit, mit welcher neue zu verarbeitender Daten hinzukommen, hat sich erhöht. Die Informationen kommen aus unterschiedlichen Distributionswegen, Artikelstammdaten und spezifischen Kundschaftsdaten im Omni-Channel-Handel. Dementsprechend müssen Daten schneller verarbeitet und analysiert werden, damit Unternehmen in Echtzeit auf Anfragen reagieren können.[169] Logistiksysteme müssen entsprechend miteinander verknüpft sein, um Kundschaft im Hintergrund mit den Produkten auszustatten und Lagerbestände aufzufüllen.[170]

Zurzeit werden Daten einzelner Absatzkanäle häufig noch isoliert voneinander betrachtet und gespeichert. Ein intelligentes Verknüpfen von internen und externen Referenzdaten ist elementar.[171] Dazu muss es jedoch entsprechende Daten- und Infrastrukturen im Unternehmen geben.[172] Die Herausforderungen für die IT-Entwicklung wird nachfolgend gesondert dargestellt.

---

[167] Heinemann 2013, S. 231ff.
[168] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 79
[169] Vgl. Jäger 2016, S. 35.
[170] Vgl. Heinemann 2019, S. 379.
[171] Vgl. Jäger 2016, S. 35
[172] Vgl. Heinemann 2019, S. 379

4.2.3. Herausforderung IT-Entwicklung

Eine hochausgeprägte Multi-Channel-Strategie ist bisher im Handel noch sehr selten. „Bisher haben erst wenige Händler auf diese Entwicklung reagiert, die Mehrheit der Händler verhält sich noch abwartend und zögerlich.“[173] Unternehmen, die bereits eine stark integrierte Strategie verfolgen, haben starke Wettbewerbsvorteile. Sie können sich mit ihren Angeboten für die Konsumierenden von anderen Anbietenden differenzieren. Die Komplexität bzw. Überkomplexität von integrierten Kanalsystemen ist sehr hoch. Es gibt organisatorische, strategische und unternehmenskulturelle Herausforderungen für Handelsunternehmen.[174] Vor allem die technologischen Herausforderungen sind hoch. Sensible Kundschaftsdaten und -profile haben eine besonders rohe Relevanz und müssen ausreichend geschützt werden.[175] Die Komplexität in der IT-Infrastruktur steigt und dementsprechend müssen auch Mitarbeitende geschult werden, um eine Überforderung zu vermeiden. Zusätzlich muss das Gesamtkonzept des Mehrkanalhandels von Geschäftsführung und Mitarbeitenden zuallererst verstanden und verinnerlicht werden.[176]

Vor allem kleine und mittelständische Einzelhandelsunternehmen stehen hier vor einer Herausforderung.[177] Diese haben meistens keine große, bereits vorhandene Infrastruktur wie etwa große Handelsketten, um ihr Angebot an die Anforderungen im Mehrkanalhandel anzupassen. E-Commerce-Betriebe haben gegenüber stationären Handelsunternehmen den Vorteil, dass sie bereits Expertise im Bereich des Digitalen haben, da der Ursprung dieses Betriebstypen online ist und sie bereits über eine technologische Infrastruktur verfügen, die Datenverarbeitung von Kundschafts- und Produktdaten ermöglicht. Sie haben zusätzlich eine Vielzahl von Daten zum Kaufverhalten im Absatzkanal des Online-Shop, der für weitere Kanäle hilfreich sein kann.[178] Unter dem Kosten-Nutzen-Gesichtspunkt ist es daher nicht jedem Anbietenden bisher möglich ein Kauferlebnis im Sinne einer No-Line-Experience zu schaffen.[179]

---

[173] PwC GmbH 2016, S. 25.
[174] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 223ff.
[175] Vgl. Buttkus und Eberenz 2019, S. 79
[176] Vgl. Jäger 2016, S. 17.
[177] Vgl. PwC GmbH 2016, S. 25
[178] Vgl. Gizycki, S. 112.
[179] Vgl. Jäger 2016, S. 29.

4.3. Marketing im Multi-Channel-Retailing

„Werbung ist für den Kundschaft heutzutage in (fast) jeder Form zu (fast) jeder Zeit und an (fast) jedem Ort empfangbar.“[180] Marketingkommunikation hat im Handel eine sehr große Bedeutung. Daher soll in diesem Kapitel kurz der Bereich des Marketings und das Zusammenspiel in der Customer Journey aufgezeigt werden.

„Die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“[181], so bezeichnet Bruhn den Grundgedanken des Marketings. Durch immer größer werdende Wettbewerbskräfte, die erhöhte Dynamik der Marktentwicklung, gesättigte Märkte, aber auch sich stetig veränderndes Konsumierendenverhalten sowie Internationalisierung wird es für Unternehmen immer schwerer sich am Markt zu behaupten. Das Konkurrieren auch in Bezug auf die Marketingwahrnehmung wird stets aggressiver.[182] Daher spielt ein gut ausgerichtetes Marketing eine wichtige Rolle. Marketing ist jedoch mehr als reine Kommunikation nach innen und nach außen:

> *„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“*[183]

Die voranschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass ganze Geschäftsprozesse und Branchenstrukturen sich verändern, so auch das Marketing.[184] Heutzutage empfiehlt es sich, eine instrumentenübergreifende Perspektive zu haben, da die Anzahl an Kommunikationsinstrumenten stets steigt.[185] Zudem ist eine integrierte Kommunikation, unabhängig der gewählten

[180] Vgl. Heinemann 2011, S. 73.
[181] Bruhn 2016, S. 13.
[182] Vgl. Bruhn 2016, S. 13.
[183] Bruhn 2016, S. 14.
[184] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 9.
[185] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652.

Handelsform oder Strategie, erforderlich. Kommunikationsmittel müssen formal, zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt werden.[186]

In der Literatur werden Kommunikationsmittel sehr differenziert unterschieden. Die Kommunikationsinstrumente können beispielsweise in die Kategorien „Paid“, „Owned“ sowie „Earned“ eingeteilt werden. Somit werden kostenpflichtige und durch externe Anbietenden gesteuerte (Paid), unmittelbar vom Unternehmen gesteuerte (Owned) und unabhängige (Earned) Werbeträger voneinander unterschieden.[187]

In dieser Arbeit liegt der Fokus nicht auf Marketinginstrumenten. Es soll aber in diesem Kapitel ein kurzer Einblick in das Marketing im Handel erfolgen, da die Marketingkommunikation einen wichtigen Verbindungspunkt zwischen Konsumierenden und Handelsunternehmen innerhalb der Customer Journey darstellt.

4.3.1. Offline-Kommunikation

Zum Offline-Marketing zählen in dieser Arbeit alle Instrumente, die nicht direkt unter das Online-Marketing fallen. Dazu gehören Maßnahmen wie Verkaufsförderungsmaßnahmen, Messen & Ausstellungen, Event-Marketing, Direktkommunikation, Presseberichte und Sponsorship.[188]

Ein wichtiger Teil der Offline-Kommunikation ist die klassische Werbung, die aus Budgetierungssicht das wichtigste Kommunikationsinstrument ist. Dies ist bedingt durch die Reichweite und die zahlreichen Einsatzmöglichkeiten der Massenkommunikationsmittel in verschiedenen Medien.[189] Bei klassischen Kommunikationsmitteln kann auch von nicht-digitalen Instrumenten gesprochen werden. Werbespots und Product Placement im Fernsehen, ebenso wie Radiowerbung, Anzeigen in Printmedien und Außenwerbung wie Plakat-, Banden- und Fassadenwerbung, aber auch mobile Außenwerbung in Verkehrsmitteln werden zur klassischen Werbung gezählt.[190] Zudem zählt der

[186] Vgl. Bruhn 2016, S. 243.
[187] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652ff
[188] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 650ff.
[189] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 650.
[190] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652ff.

Versandkatalog und das stationäre Geschäft zum Offline-Marketing. Beides kann von Konsumierenden als Werbe- und Inspirationsquelle in Anspruch genommen werden.[191]

4.3.2. Online-Kommunikation

„Online-Marketing umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller marktorientierten Aktivitäten, die sich mobiler und/oder stationärer Endgeräte mit Internet-Zugang zur Erreichung von Marketing-Zielen bedienen.“[192] Eine Besonderheit des Online-Marketings ist die Möglichkeit der unmittelbaren „Zweiwege-Kommunikation“, welche in der klassischen Offline-Werbung meist nicht vorkommt.[193] Sowohl der Werbeträger als auch der Werbeempfänger können im Online-Marketing miteinander in den Dialog treten.

Im Bereich des Online-Marketings kann zwischen mehreren Kommunikationsinstrumenten unterschieden werden. Zunächst lassen sich vier verschiedene Formen des Online-Marketings differenzieren:[194]

- Onsite-Marketing → Auf den Seiten der Anbietenden
- Offsite-Marketing → Außerhalb der Seiten der Anbietenden
- Social-Media-Marketing → In Sozialen Netzwerken
- Targeting → Nicht direkt sichtbar, im Hintergrund laufend

Onsite-Marketing beschreibt alle eigenen Kommunikationsmaßnahmen, die auf der oder den Webseiten des Anbietenden selbst stattfinden. Diese lassen sich als Owned Media beschreiben. Dazu zählen die Corporate Webseite, Loyalitätsprogramme, Location-Based-Services, Online-Werbung oder Corporate Blogs.[195]

[191] Vgl. Heinemann 2013, S. 132.
[192] Kreutzer 2018, S. 6.
[193] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 1.
[194] Vgl. zu den nachfolgenden Aufzählungen: Heinemann 2019, S. 77.
[195] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 47; Vgl. Heinemann 2019, S. 77ff; Vgl. Kreutzer 2018, S. 3ff.

Maßnahmen, die außerhalb der eigenen Webseite stattfinden, gehören zu Offsite-Marketing. Sie dienen dazu den Traffic auf die Webseite zu lenken, um dort den Kauf durchzuführen.[196] Dies umfasst E-Mail-Marketing, Sponsored Links, Coupons und Online-PR und wird als Paid Media bezeichnet.[197]

Um Inspiration zu erhalten, Produkte mit Freunden zu teilen und anschließend direkt auf das entsprechende Produkte im Online-Shop geleitet zu werden, spielt Social-Media und Social-Media-Marketing im Handel eine immer stärkere Rolle.[198] Zu Social-Media-Marketing gehören neben sozialen Netzwerken auch Foren, Communities und Micro-Blogging. Diese Erscheinungsformen gehören zu Earned Media. Targeting beschreibt alle im Hintergrund ablaufenden Aktivitäten, die für Nutzende nicht direkt sichtbar sind. Dazu zählen unter anderem Keyword-Advertising, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenoptimierung und Web-Analytics.[199]

Targeting und Retargeting spielen im Online-Marketing mittlerweile eine große Rolle. Durch das wiederholte Ansprechen der Konsumierenden auf unterschiedlichen Online-Kanälen wird versucht, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Kaufabschluss vollzogen wird. Eine große Herausforderung beim Retargeting liegt jedoch darin, eine ausgewogene Balance zwischen der Häufigkeit der Kontakte und dem Zeitrahmen zu finden, um bei den Interessierenden nicht auf Ablehnung zu stoßen.[200] Ein zu häufiges und penetrantes Bewerben von Produkten, die eventuell sogar bereits gekauft wurden, löst statt Kauffreude eher Frustration über den Anbietenden aus.

Online-Marketing kann als Kommunikationsmittel entweder nur Online-Kanäle, nur stationäre Kanäle aber auch Multi-Channel-Vertriebe unterstützen.[201] Eine gemeinsame Nutzung von Offline- und Online-Marketing ist für eine gelungene Conversion von Kaufinteresse zu tatsächlichem Kauf hilfreich. Das Prinzip des Multi-Channel-Marketings im Multi-Channel-Retailing wird nachfolgend aufgezeigt.

---

[196] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652
[197] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 47; Heinemann 2019, S. 77ff; Kreutzer 2018, S. 3ff
[198] Heinemann 2013, S. 130.
[199] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 47; Heinemann 2019, S. 77ff; Kreutzer 2018, S. 3ff
[200] Vgl. Olbrich et al. 2015, S. 48.
[201] Vgl. Kreutzer 2018, S. 6.

4.3.3. Multi-Channel-Marketing

Heutzutage empfiehlt es sich eine instrumentenübergreifende Perspektive zu haben, da die Anzahl an Kommunikationsinstrumenten stets steigt.[202] Eine ganzheitliche Markenkommunikation auf allen Kanälen ist dabei essenziell.

Multi-Channel-Marketing beschreibt den parallelen Einsatz von digitalen und klassischen Kommunikationskanälen zur Erreichung von Zielgruppen.[203] Ein weiterer Begriff ist Cross-Media. Cross-Media wird oftmals differenziert und beschreibt die ganzheitlich vernetzte Integration der Kanäle im Sinne einer „360-Grad Kommunikation".[204]

Eine erfolgreiche Implementierung des Multi-Channel-Marketings kann einige Vorteile für Unternehmen mit sich bringen. So kann der Bekanntheitsgrad für neue Absatzkanäle und gleichzeitig auch die Markenstärke erhöht werden. Kundschaft kann durch das Marketing erfahren, welche Leistungen und Preise von Handelsunternehmen geboten werden. Es kann sowohl neue Kundschaft gewonnen als auch bestehende Kundschaft an die Marke gebunden werden.[205]

Aufgrund von Herausforderungen der sich verändernden Customer Journey ist eine integrierte Kommunikation in Bezug auf das Format, die Zeit und den Inhalt entscheidend.[206] Die jeweils verwendeten Kommunikationsinstrumente müssen unter diesen Punkten aufeinander abgestimmt sein. Faktoren wie das Layout und die Tonalität müssen kanalübergreifend in einer gebündelten Corporate Identity übereinstimmen und sich vom Wettbewerb abgrenzen.[207] Unter einer zeitlichen Abstimmung wird verstanden, dass je nach Phase, in der sich die konsumierende Person gerade befindet, ein entsprechendes Instrument wirken kann.[208] Zuletzt sollen Kommunikationsinstrumente auch inhaltlich aufeinander abgestimmt werden. Es soll hier eine konsistente Botschaft über alle Kanäle verbreitet werden.[209]

---

[202] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652
[203] Vgl. Heinemann 2013, S. 127; Vgl. Kreutzer 2018, S. 114.
[204] Vgl. Heinemann 2013, S. 127.
[205] Vgl. Schröder 2005, S. 248.
[206] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652.
[207] Vgl. Jäger 2016, S. 27.
[208] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652.
[209] Vgl. Meffert et al. 2019, S. 652.

Wie im Vertrieb, steht auch im Marketing heute die Customer Centricity und Customer Experience an höchster Stelle. Eine kommunikative Abstimmung zwischen Kanälen ist elementar, um die Kundschaft am jeweiligen Touchpoint in der Customer Journey abzuholen.[210]

Kundschaft möchte sich nicht für einen Kanal entscheiden, sondern viele Kanäle flexibel nutzen.[211] Vor allem auf die Phänomene des „Second Screen“ oder „Multi-Screen-Usage“ sollten Unternehmen eingehen. Diese bezeichnen die gleichzeitige Nutzung von unterschiedlichen Kommunikationskanälen durch Konsumierende.[212] Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung des Smartphones, während zeitgleich der Fernseher läuft. Das Smartphone hat eine große Bedeutung für die Verzahnung von mehreren Kanälen.[213]

Für die Conversion innerhalb der Customer Journey im Mehrkanalvertrieb von einem Absatzkanal in den anderen, ist Multi-Channel-Marketing unverzichtbar. So muss beispielweise bei einem Besuch in der stationären Filiale das Online-Engagement herbeigeführt werden. Dies wird in der Regel mithilfe von Marketingmaßnahmen vollzogen. Ein Beispiel hierfür ist der Erhalt eines Coupons, der in einem anderen Absatzkanal eingelöst werden kann.[214] Ein durchgehendes und eindeutiges Mediakonzept im Multi-Channel-Marketing ist entscheidend. Kommunikationsmittel müssen zeitlich, inhaltlich und formal integriert sein. Je nach Zielgruppe, Marke und Produkt muss das geeignete Medium gewählt und die Kommunikation personalisiert werden. Dadurch kann Kundschaftsnutzen und -zufriedenheit erhöht und eine Bindung an das Produkt und Unternehmen erzeugt werden.[215]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Multi-Channel-Marketing essenziell für eine erfolgreichen Multi-Channel-Handel ist. Die Integration aller kommunikativen und absatzfördernden Touchpoints auf Seiten der Handelsbetriebe ist für eine erfolgreiche Customer Experience entscheidend.

[210] Vgl. Kreutzer 2018, S. 115.
[211] Vgl. Heinemann 2013, S. 127.
[212] Vgl. Kreutzer 2018, S. 115
[213] Vgl. Heinemann 2013, S. 128.
[214] Vgl. Kreutzer 2018, S. 118.
[215] Vgl. Heinemann 2011, S. 79.

5. Einsatz stationärer Kanäle durch E-Commerce-Unternehmen

72 Prozent der Konsumierenden fühlen sich, laut einer KMPG-Studie aus dem Jahr 2017, in stationären Geschäften mehr in den Mittelpunkt gestellt als in Online-Shops. Nur 19 Prozent finden, dass Online-Shops kundschaftszentrierter sind.[216] Wie bisher bereits erarbeitet, ist Multi-Channel-Retailing bzw. Omni-Channel-Handel und New Retail Bestandteil des Handels der Zukunft. Eine Vernetzung von Online-Handel und stationärem Handel ist für Unternehmen entscheidend.

Die Mehrkanalstrategie einiger Unternehmen lag zunächst nur in der Erhöhung von Sichtbarkeit und Bekanntheitsgrad. Da Konsumierende den stationären Handelsbetriebe tendenziell mehr Vertrauen entgegenbringen als reinen Online-Betrieben, die in den letzten Jahren entstanden sind, war auch Glaubwürdigkeit zunächst ein Grund für den Aufbau von stationären Geschäften.[217] Für bereits etablierte E-Commerce-Handelsunternehmen liegt das Motiv für die Mehrkanalstrategie jedoch verstärkt in der Verbesserung der Customer Journey für eine gelungene Customer Experience.

Rund 80 Prozent der chinesischen Einzelhandelsumsätze werden im stationären Handel erwirtschaftet.[218] Der Statista Ableger „Digital Market Outlook“, hat im Jahr 2018 die höchsten erwarteten Umsätze im E-Commerce weltweit prognostiziert. China hat mit 576 Mrd. Euro den höchsten prognostizierten weltweiten Online-Umsatz.[219] Laut Goldman Sachs und PwC soll der Online-Umsatz in China im Jahr 2020 rund 1,5 bis 1,7 Billionen USD (1,4 bis 1,6 Billionen Euro) betragen.[220] Die USA sind an zweiter Stelle mit 456 Mrd. Euro. Deutschland ist hinter Großbritannien und Japan auf dem fünften Platz.[221]

[216] Vgl. KPMG AG 2017, S. 6
[217] Vgl. Grossón 2018.
[218] Vgl. Kühn 2019; Vgl. Borgfeld 2019.
[219] Vgl. Statista 2018.
[220] Vgl. Borgfeld 2019; Vgl. PwC GmbH 2018a, S. 2.
[221] Vgl. Statista 2018

Vielen stationären Handelsunternehmen ist es bereits gelungen, in das E-Commerce-Business einzusteigen. Nachfolgend soll gezeigt werden, wie es hingegen bisherige Pure Player im Online-Handel schaffen, sich im stationären Handel auszubreiten. Es soll dargestellt werden, wie diese Handelsunternehmen, vor allem durch bereits vorhandene Affinität zu Technologien und Vernetzung den stationären Handel verändern.

In diesem Kapitel werden verschiedene Best Practice Beispiele abgebildet. Zunächst wird die Multi-Channel-Strategie des amerikanischen Online-Handelskonzerns Amazon ausgeführt und im Anschluss die des chinesischen Pendants Alibaba. Beide sind jeweils weltweite Big Player und haben in ihren Heimatmärkten jeweils die größten Umsätze im Online-Handel. Abschließend werden noch einige Best Practice Beispiele aus Deutschland aufgezeigt, mit Fokus auf dem Unternehmen Bonprix.

5.1. Best Practice USA: Amazon

Im Jahr 1995 wurde das Unternehmen Amazon von Jeff Bezos gegründet, um für Buchliebhaber einen Ort zu schaffen, an dem sie einzigartige Kauferfahrungen erleben.[222] Bereits in den ersten 30 Tagen verkaufte Bezos aus seiner Garage in Seattle heraus Bücher in über 50 Bundesstaaten und 45 Länder. Amazon betreibt mittlerweile mehrere Retail-Webseiten und bietet verschiedene Programme und Services an.[223] Über 500.000 Mitarbeitende in 30 Ländern arbeiten für 300 Mio. Kundschaft weltweit daran, das kundschaftszentrierteste Unternehmen der Welt zu werden.[224]

Amazon gehört mit seinem breiten Angebot zu den größten E-Commerce-Plattformen der Welt.[225] Die Geschäftsbereiche von Amazon sind vielfältig:[226]

- *Versandhandel des eigenen Sortiments* → Prime, Fresh, Dash, Pantry
- *Amazon Marketplace* → Elektronischer Marktplatz für Drittparteien
- *Fulfillment by Amazon* → Lagerung, Versand und Retoure von Drittparteien
- *Mediendienste* → IMDb, Kindle, Prime Video, Audible, Amazon Music
- *Amazon Web Service* → Cloud Computing, IT-Infrastruktur
- *Advertise on Amazon* → Gesponserte Produkte, Marken oder Landingpages
- *Amazon Payment Solutions* → Amazon Pay

Abbildung 11 zeigt die Umsätze von Amazon weltweit in den Jahren 2004 bis 2018 in Mrd. USD. Amazon hatte im Rechnungsjahr 2017 einen weltweiten Umsatz von ca. 178 Mrd. USD (162 Mrd. Euro) und 2018 bereits ca. 233 Mrd. USD (213 Mrd. Euro). Die Umsätze steigen rapide an.[227]

[222] Vgl. Amazon 2018a.
[223] Vgl. Amazon 2018a
[224] Vgl. Amazon 2018b.
[225] Vgl. Amazon 2018a
[226] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung: Swoboda et al. 2019, S. 65-68.
[227] Vgl. Amazon 2019e, 2019d, S. 23.

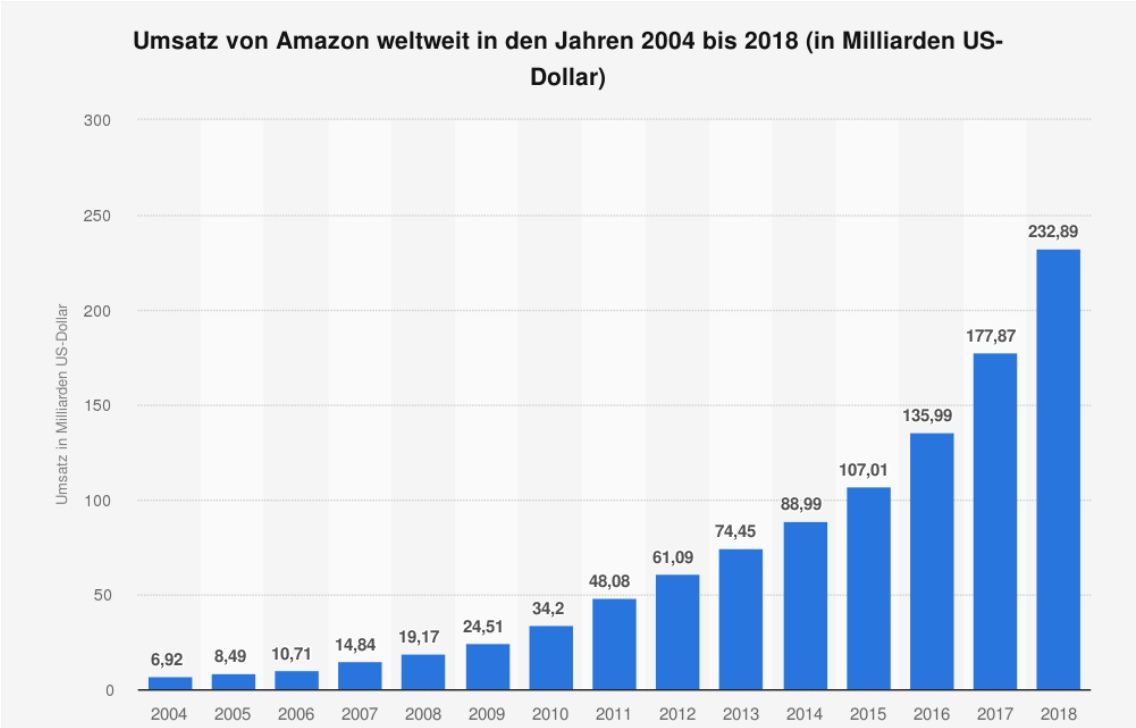

Abbildung 11: Umsatz von Amazon weltweit[228]

Die „Gatekeeper Amazon"-Studie des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH) zeigt, wie groß der Einfluss Amazons auf den Online-Handel insgesamt ist. 10.000 Online-Shopper zwischen 14 und 69 Jahren wurden zu ihrer Kaufhistorie befragt. Dabei wurde festgestellt, dass rund 31 Prozent aller Umsätze im Nonfood-Bereich, egal ob online oder stationär, von Amazon stammen.[229] Sieben Prozent dieses Umsatzes stammen von Amazon selbst. Die restlichen 24 Prozent wurden von Online-Konzern Amazon beeinflusst, beispielsweise durch Informationssuche auf der Webseite.[230]

Diese Abhängigkeit der Handelsumsätze von Amazon ist stark mit dem Konsumierendenverhalten verbunden. Amazon wird vor dem stationären Kauf oftmals als Informationsquelle für Preisvergleiche sowie Produktbewertungen oder Empfehlungen genutzt: Bei rund 60 Prozent der Onlinekäufe und 27 Prozent aller stationären Käufe in Deutschland wurden bereits im Voraus Recherchen bei Amazon getätigt. Bei einigen Produktkategorien, wie Consumer Electronics & Elektro, ist der Anteil der Informationssuche bei Amazon noch höher.[231]

[228] Amazon 2019e.
[229] Vgl. IFH Köln 2019.
[230] Vgl. IFH Köln 2019
[231] Vgl. IFH Köln 2019

5.1.1. Mehrkanalstrategie Amazon

Amazon ist seit Beginn der Unternehmensgeschichte sehr stark im E-Commerce vertreten. In den letzten Jahren hat das Unternehmen angefangen, den Geschäftsbereich auch offline auszubauen. Im nachfolgenden Kapitel wird zwischen den Bereichen „Non-Food-Einzelhandel“ und der „Lebensmittelbranche“ differenziert. Die Strategien beziehen sich mehrheitlich auf den Heimatmarkt USA. Außerhalb der USA sind die stationären Strategien von Amazon noch nicht weit verbreitet.

5.1.1.1. Non-Food-Einzelhandel

Amazon hat ursprünglich mit dem Verkauf von Büchern im Online-Handel angefangen. Nachfolgend wird nun beschrieben, mit welchen stationären Konzepten und Produktangeboten das E-Commerce-Handelsunternehmen inzwischen arbeitet.

Amazon Books

Seit dem Jahr 2015 ist Amazon bereits in stationären Kanälen vertreten.[232] In Seattle eröffnete Amazon 2015 einen Buchladen mit einem begrenzten Sortiment.[233] Dort werden Bücher verkauft, die mindestens mit vier Sternen bewertet sind sowie Neuerscheinungen und Bestseller. Abbildung 12 zeigt zwei Regale eines *Amazon Books* Store in Seattle. Zusätzlich gibt es bei *Amazon Books* verschiedene Amazon-Gadgets wie den Amazon Echo, den E-Reader Kindle oder den Fire-TV zum Testen. Auch die Amazon Sprachassistenz Alexa kann an verschiedenen Smart Home Produkten getestet werden. Amazon Prime-Mitglieder bekommen Rabatte und neue Kundschaft können sich direkt anmelden.[234] Mitarbeiter vor Ort stehen zur Beratung und zum Verkauf zur Verfügung.[235] Mittlerweile gibt es 19 dieser *Amazon Books* Filialen in den USA (Stand August 2019).[236]

[232] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 66.
[233] Vgl. Soper 2018.
[234] Vgl. Amazon 2019a.
[235] Vgl. Amazon 2019b.
[236] Vgl. Amazon 2019b.

Abbildung 12: Amazon Book Store in Seattle[237]

Amazon 4-Star

Seit Herbst 2018 gibt es an vier Standorten in den USA sogenannte *Amazon 4-Star* Filialen.[238] Diese Filialen sind ähnlich wie *Amazon Books* aufgebaut. Sie verkaufen selektierte Produkte, ausschließlich mit einer Bewertung von vier Sternen oder höher, sowie Amazon Gadgets.[239] Es gibt dort, ähnlich wie auf der Amazon-Webseite, Produktgruppierungen wie „Most-Wished-For“ oder „If you Like, Then You'll Love“. Kundschaft soll durch den stationären Store „browsen“ und neue Produkte entdecken. Es soll ein ähnliches Verkaufserlebnis wie im Amazon-Online-Shop hergestellt werden.[240] In diesem Konzept versucht Amazon die Produkte an die Zielgruppe vor Ort, deren Kaufverhalten oder die Saison anzupassen. *Amazon 4-Star* bietet ein flexibles Produktangebot. Zusätzlich wird der Kundschaft die Möglichkeit geboten, kleine, online gekaufte Artikel dort zurückzugeben. In Zukunft soll auch eine Abholung von Online-Bestellungen stattfinden können.[241]

[237] Platt 2017.
[238] Vgl. Day One Staff 2019.
[239] Vgl. Stone 2018; Vgl. Amazon 2019b.
[240] Vgl. Day One Staff 2019.
[241] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 68; Vgl. Stone 2018.

Presented by Amazon

Im Mai 2019 wurden vier kioskartige Lokalitäten namens *Presented by Amazon* in hochfrequentierten Einkaufstätten, unter anderem in Las Vegas und Los Angeles, eröffnet. Dies geschah ohne eine offizielle Ankündigung von Seiten Amazons. Zuvor wurden im 2019 im April 87 kleine Amazon Pop-up-Stores, welche in Einkaufszentren in den USA verteilt waren, geschlossen.[242]

Presented by Amazon bietet laut Amazon eine ausgewählte Selektion an Topmarken, die regelmäßig aktualisiert werden.[243] Eine klare Unterscheidung zwischen *Amazon 4-Star*, den geschlossenen Pop-up-Stores und *Presented by Amazon* ist nicht eindeutig herzustellen.

Treasure Truck

Seit 2017 sind in den USA mobile *Treasure Trucks* von Amazon in Städten unterwegs. Diese dienen sowohl als Verkaufsplattform als auch zur Verkaufsshow.[244] Im Truck werden exklusive Sonderangebote verkauft. Durch die Amazon App können aktuelle Standorte sowie Angebote eingesehen werden. Interessierende können sich auch für einen SMS-Newsletter mit Tagesangeboten anmelden. Die Angebote können direkt online bestellt und vor Ort abgeholt werden. Zusätzlich gibt Amazon am Truck gratis Giveaways aus.[245]

Der Verkauf von den eigentlichen Produkten steht hier nur an zweiter Stelle. Durch dieses Verkaufskonzept soll eine Exklusivität für Kundschaft hergestellt werden.[246] Vor allem Kundschaftskontakt und das emotionale Erlebnis sind hierbei fundamental und wirken sich voraussichtlich langfristig geschäftsfördernd aus.

[242] Vgl. Green 2019; Vgl. Haselton 2019.
[243] Vgl. Amazon 2019b.
[244] Vgl. Fuchs 2019.
[245] Vgl. Amazon 2019c.
[246] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 71.

Im August 2019 gab es 29 Städte, in denen die *Treasure Trucks* an durchschnittlich fünf Tagen der Woche waren. Im Laufe von zwei Jahren hat sich die Anzahl der Produktangebote verdreifacht. Bereits fast 600.000 Artikel sollen die Trucks verkauft haben. Zusätzlich wurde das mobile Konzept mit stationären Abholstationen wie *Whole Foods* oder *Amazon Books,* aber auch mit externen Handelsunternehmen verknüpft, bei denen Kundschaft die bestellte Ware der Trucks abholen können.[247]

Das *Treasure Trucks* Konzept beschränkt sich nicht nur auf die USA. Auch in Großbritannien sind die Trucks bereits in 16 Städten gewesen. In London wurden bereits Abholschalter an Bahnhöfen eingerichtet. In Deutschland wurde das Konzept bisher noch nicht etabliert, jedoch hat sich Amazon die Domain treasuretruck.de bereits als Marke gesichert.[248]

5.1.1.2. Lebensmitteleinzelhandel

Amazon-CEO Jeff Bezos plant bis zum Jahr 2025 unter den Top 5 Lebensmittelhandelsunternehmen in den USA sein.[249] Wie sich Amazons Geschäft mit Konsumgütern in den letzten Jahren entwickelt hat, ist nachfolgend zu lesen.

Amazon Go

Unter dem Slogan „Grab and Go“ eröffnete Amazon im Januar 2018 das Lebensmittelgeschäft *Amazon Go*.[250] Dort werden Sandwiches, kleine Fertigmahlzeiten und sogenannte „Convenience Store“-Artikel wie Getränke, Chips und Drogerieartikel angeboten.[251] Auf frische Lebensmittel wie Gemüse, Fleisch und Käse wird im bisherigen Konzept verzichtet.

[247] Vgl. Fuchs 2019.
[248] Vgl. Fuchs 2019.
[249] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 68.
[250] Vgl. Farnsworth 2018.
[251] Vgl. Stone und Day 2019; Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 68.

Abbildung 13 zeigt den Eingangsbereich eines Amazon Go Stores in New York. Es gibt zwei Schranken jeweils für das Eintreten sowie das Verlassen des Stores.

Abbildung 13: Amazon Go Store in New York[252]

Ein Registrieren bei *Amazon Go* erfolgt durch Scannen einer App am Eingang. Beim Bezahlen ist kein weiteres Scannen oder Anstellen notwendig. Sensoren und Maschinelles Sehen erkennen, was vom Regal gehoben und in den Einkaufskorb gelegt wird. Die Beträge werden automatisch abgebucht.[253] In den Stores gibt es Angestellte, die beim Download der Bezahl-App helfen, Regale befüllen oder Ausweise beim Kauf von Alkohol kontrollieren.[254]

Im August 2019 gab es 15 *Amazon Go* Stores in den USA, unter anderem in Seattle, Chicago und New York.[255] Die Verkaufsflächen der Geschäfte variieren zwischen 140 und 280 Quadratmetern.[256] Amazon strebt mit *Amazon Go* eine Gewinnspanne von 20 Prozent an. Dies ist deutlich höher als bei gewöhnlichen Supermärkten, die hohe Personalkosten haben.[257]

[252] Cheng 2019.
[253] Vgl. Farnsworth 2018
[254] Vgl. Stone und Day 2019.
[255] Vgl. Gustafson 2019.Vgl. Vgl. VGl
[256] Vgl. Levy 2019b.
[257] Vgl. Swoboda et al. 2019, S.68.

Mini Amazon Go

Im Dezember 2018 eröffnete eine „kompaktere“ Version von *Amazon Go*: In einem Amazon-Bürogebäude in Seattle ist ein etwa 42 Quadratmeter großer *Mini Amazon Go* Store entstanden. Dieser läuft auch unter der *Amazon Go* Marke. Jedoch ist dieser kleiner als bisher eröffnete *Amazon Go* Stores. Außerdem werden dort ausschließlich Salate und Snacks für Büroangestellte von Amazon verkauft.

Ob noch weitere dieser Mini-Stores eröffnet werden, ist bisher nicht bekannt.[258] Die *Amazon Go* Vizepräsidentin Gianna Puerini sagte gegenüber Reuters, dass es an Flughäfen immer eine große Menge an hungrigen Menschen gibt, die in Eile sind.[259] Die Technologie-Newsseite GeekWire erwartet weitere Eröffnungen dieser Art in Flughäfen und Krankenhäuser.[260]

Abbildung 14 zeigt den *Mini Amazon Go* Store im Amazon Bürogebäude.Ob dort Personal arbeitet, konnte in der Literaturrecherche nicht herausgefunden werden.

Abbildung 14 Mini Amazon Go Store in Seattle[261]

[258] Vgl. Wasson 2018.
[259] Vgl. Wasson 2018.
[260] Vgl. Levy 2019b.
[261] Kletschke 2018.

Nach Prognosen der Investmentbank RBC Capital Markets bringen *Amazon Go* Märkte ca. 50 Prozent mehr Einnahmen ein, als klassische Convenience Stores.[262]

Amazon plant, laut einem Bloomberg Report, bis 2021 mehr als 3.000 *Amazon Go* Stores geöffnet zu haben.[263] Offizielle Aussagen von Amazon gibt es zu dieser Thematik nicht.[264] GeekWire hält die Eröffnung von 3.000 Stores für unrealistisch. Nach Schätzungen und dem bisherigen Rollout-Tempo gehen sie von einer realistischen Anzahl von 30 eröffneten Filialen in den nächsten drei Jahren aus.[265]

Amazons erste große Filiale

Nach Recherchen von GeekWire hat Amazon eine größere Lokalität in Seattle angemietet und baut dort (Stand Juli 2019) den ersten großen Retail-Store mit einer Verkaufsfläche von ca. 650 Quadratmetern aus. Zum Zeitpunkt der Recherchen für diese Arbeit ist nicht bekannt, ob es eine weitere Marke geben wird oder ob der Store unter *Amazon Go* laufen wird. Der dort gebaute Store soll mehr als doppelt so groß sein wie der größte *Amazon Go* Markt. Er liegt erstmals nicht in der Nähe von Bürogebäuden, sondern in einer vielbewohnten Nachbarschaft.[266] Lizenzen, die der Stadt Seattle vorliegen, weisen darauf hin, dass dort eine Küche für kommerzielle Zwecke eingebaut wird und es Sitzmöglichkeiten geben wird.[267]

Bisher gibt es noch kein einheitliches Konzept für alle Filialen von Amazons Multi-Channel-Strategie. Es gibt verschiedene Formate von *Amazon Go*: Einige verkaufen abgepacktes Essen wie Sandwiches und Salate, andere frisch abgepackte Lebensmittel und Bier wie Convenience Stores. Zunächst ist nur die Eröffnung weiterer Stores in den USA geplant.[268]

---

[262] Vgl. Molla 2019.
[263] Vgl. Soper 2018; Vgl. Molla 2019.
[264] Vgl. Soper 2018.
[265] Vgl. Levy 2019b.
[266] Vgl. Levy 2019b.
[267] Vgl. Capitol Hill Seattle Blog 2019.
[268] Vgl. Molla 2019.

Whole Foods Markets

Amazon hat bereits 2017 die weltweit größte Bio-Supermarktkette *Whole Foods* gekauft und betreibt 500 dieser Märkte in Nordamerika und Großbritannien.[269] Seit der Übernahme hat Amazon die Preise bei *Whole Foods* gesenkt und plant weiterhin die Verknüpfung mit der Auslieferung von frischen Waren mittels *Amazon Fresh* sowie die Verknüpfung mit *Amazon Go*. Whole Foods Märkte sollen durch geringeren Personalaufwand automatisiert werden. Zusätzlich sollen sie in Zukunft Pick-up-Points für Online-Lebensmittelbestellungen haben.[270]

5.1.2. Herausforderungen und Bewertung

Trotz aller Euphorie und Vorteile für die Kundschaft der stationären Märkte von Amazon gibt es dennoch einige Punkte zu beachten, die nicht ganz unproblematisch sind:

Anfang der *Amazon Go* Projektphase war geplant, tausende Märkte in Amerika zu eröffnen. Sieben Jahre später gibt es erst 15 *Amazon Go* Stores und noch etwa 30 weitere Stores wie *Amazon Books* und *Amazon 4-Star*. Mit der bisherigen Geschwindigkeit, in der stationäre Niederlassungen eröffnet werden, wird es jedoch einige Zeit dauern, bis das Investment für Amazon profitabel sein wird. Amazon-CEO Jeff Bezos geht jedoch davon aus, dass neue Projekte sich erst nach einer Testphase von sieben Jahren rentieren.[271]

Amazon hat bereits hunderte Millionen US-Dollar in das Projekt stationärer Handel investiert. Dilip Kumar, der für die Technik und das Maschinelle hinter *Amazon Go* verantwortlich ist, berichtete, dass Amazon bereits vorhandene Cloud Computing Infrastruktur für den Ausbau im stationären Handel verwendet. Trotzdem kann angenommen werden, dass die Technologie und Wartung eines *Amazon Go* erheblich teurer ist als die Instandhaltung für einen gewöhnlichen Convenience Store.[272] Um die Sortimentsplanung und das Inventur-Management

[269] Vgl. Whole Foods Market 2019.
[270] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 68.
[271] Vgl. Stone und Day 2019.
[272] Vgl. Stone und Day 2019.

effizient zu halten, werden in den stationären Amazon Stores KI-Algorithmen eingesetzt.[273]

Eine weitere Problematik ist, dass die „Cashless“-Bezahlmethode von Amazon nicht gut von den Konsumierenden in den USA aufgenommen wurde. Im Mai 2019 musste Amazon die Bezahlung mit Bargeld in den *Amazon Go* Märkten wiedereinführen. Grund dafür war die starke Kritik am Bezahlen per App. Die „Cashless“-Methode diskriminiere, laut Gesetzgebern, Menschen, die kein Bankkonto oder Smartphone hätten.[274]

Die unterschiedlichen Konzeptformate von Amazon im physischen Handel sind bislang nicht klar voneinander differenziert. Vor allem die Unterschiede zwischen *Amazon 4-Star*, *Amazon Books* und *Presented by Amazon* sind nicht eindeutig. Sucharita Koadli, eine Analystin aus dem Forschungsunternehmen Forrester zweifelt zudem an der Profitabilität, da die einseitige und flache Auswahl an Produkten, die es bei Amazon stationär gibt, genauso einfach online einkaufbar ist und sich kein Mehrwert für Verbrauchende zeigt.[275]

In Zukunft gilt es, weiterhin zu beobachten, wie sich die verschiedenen Amazon Konzepte entwickeln werden. Bisher ist offen, wie sich Innovationen, etwa die Automatisierung von Zahlvorgängen oder Lieferangebote für Lebensmittel (Amazon Fresh), in der Praxis langfristig und kosteneffizient implementieren lassen.[276]

Trotz allem bleibt auch in Zukunft ein erneuter Anstieg des Einflusses von Amazon auf den stationären Handel zu erwarten, sowohl im Non-Food als auch im Lebensmittelhandel.[277] Amazons Marktanteil im Food-Einzelhandel der USA liegt, bei einem Marktvolumen von 770 Mrd. USD (700 Mrd. Euro) im Jahr 2019, bisher allerdings noch unter einem Prozent.[278]

[273] Vgl. Täuber 2019.
[274] Vgl. Levy 2019a.
[275] Vgl. Stone 2018.
[276] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 71.
[277] Vgl. IFH Köln 2019.
[278] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 68.

5.2. Best Practice China: Alibaba

Neben Amazon kämpft der chinesische E-Commerce-Konzern Alibaba um die Marktführung im Online-Handel. Das Handelsvolumen von Alibaba ist bereits so groß wie das von Amazon, jedoch kommen mehr als 90 Prozent davon aus dem chinesischen Heimatmarkt.[279]

Der Chinese Jack Ma hat die Alibaba Gruppe im Jahr 1999 gegründet. Alibaba sollte ursprünglich Kleinunternehmen fördern, mit der Überzeugung, dass das Internet gleichwertige Wettbewerbsbedingungen schaffen würde, indem Innovationen und Technologien genutzt werden können. Die Vision von Alibaba ist es, die Zukunfts-Infrastruktur des Handels zu bauen. Bis zum Jahr 2036 sollen zwei Milliarden Verbrauchende bedient, zehn Millionen profitable Unternehmen geführt und 100 Millionen Arbeitsplätze geschaffen werden. Alibaba geht in seiner Vision davon aus, dass das Unternehmen mindestens 102 Jahre alt werden wird.[280] Bei der Alibaba Group sind knapp 102.000 Mitarbeitende beschäftigt.[281]

Alibaba konzentrierte sich zunächst auf den elektronischen Handel und die digitale Wirtschaft. Zu den wichtigsten Unternehmen der Gruppe gehören:[282]

- *Alibaba* → Weltweite B2B-Handelsplattform
- *AliExpress* → Weltweite B2C-Handelsplattform
- *Taobao* → Auktionsplattform für Handelsbetriebe und Privatpersonen
- *Tmall* → B2C-Handelsplattform für Marken in China
- *1688* → B2B-Handelsplattform in China
- *Alibaba Cloud* → Cloud Computing Dienstleistungen in China
- *Ant Financial Services* → Fintech Unternehmen

[279] Vgl. Louven 2019.
[280] Vgl. Alibaba Group 2019b.
[281] Vgl. Alibaba Group 2019a, S. 183.
[282] Vgl. für die nachfolgende Aufzählung: Alibaba Group 2019c; Sawall 2019.

Amazon bietet den Großteil der Produkte als Handelsunternehmen selbst an. Die Alibaba-Handelsplattformen bringen Verkäufer und Käufer zusammen und verkaufen keine Produkte selbst. Alibaba finanziert sich durch „Pay for Performance“, Marketingserviceleistungen, Display-Marketing, Provisionszahlungen, Mitgliedsbeiträge und Cloud-Dienste.[283]

Im Rechnungsjahr 2018 hatte Alibaba einen weltweiten Umsatz von ca. 250 Mrd. Yuan (32 Mrd. Euro). 2019 lag der Umsatz bei ca. 276 Mrd. Yuan (35 Mrd. Euro).[284] Abbildung 15 zeigt den weltweiten Umsatz von Alibaba in den Jahren 2010 bis 2019 in Mrd. Yuan. Synchron zur Umsatzentwicklung von Amazon der letzten Jahre zeigt sich, dass der Umsatz auch in der Alibaba Group stark angestiegen ist.

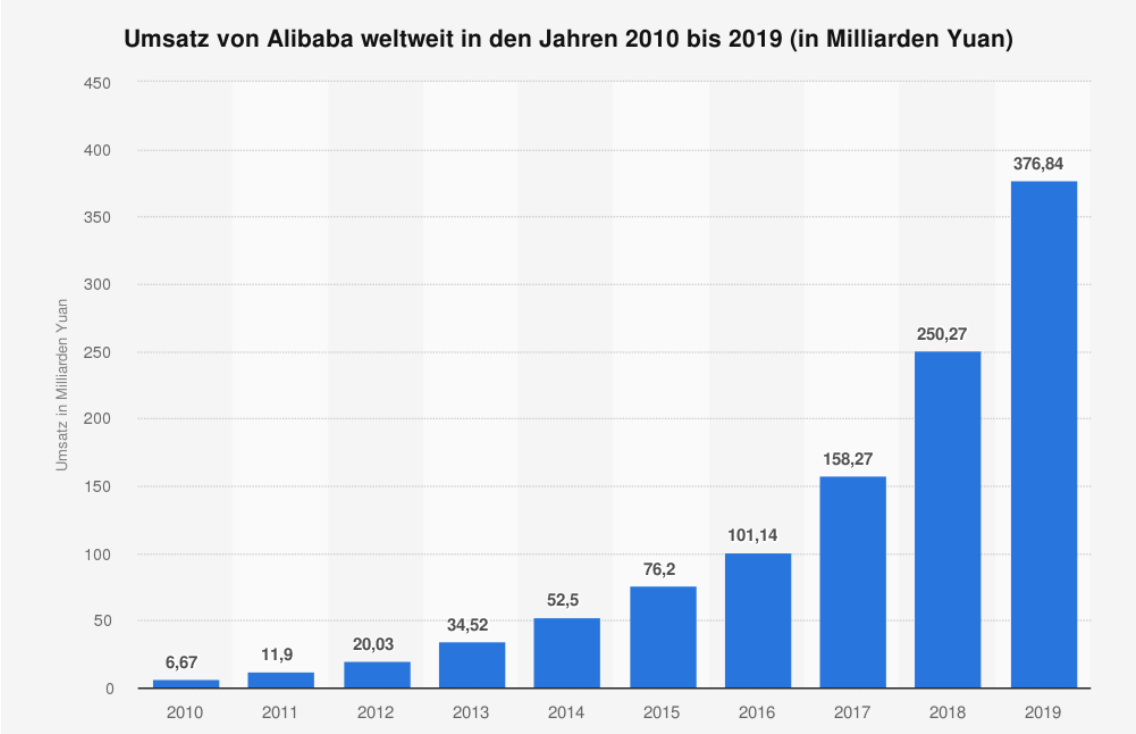

Abbildung 15: Umsatz von Alibaba weltweit[285]

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Umsatz in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird, auch bedingt durch Alibabas Mehrkanalstrategie, die nachfolgend aufgezeigt wird.

[283] Vgl. Wu 2017.
[284] Vgl. Alibaba Group 2019a, S. 136.
[285] Alibaba Group 2019d.

5.2.1. Mehrkanalstrategie Alibaba

Im nachfolgenden Kapitel wird die Multi-Channel-Retailing-Strategie der Alibaba Gruppe vorgestellt. Zunächst wird der Non-Food-Einzelhandel von Alibaba beschrieben und im Anschluss die Konsumgüterstrategie.

5.2.1.1. Non-Food-Einzelhandel

Alibaba war anfangs nur durch seine Plattformstrategie im B2B-Bereich bekannt und hat mittlerweile das Spektrum an gebotenen Services erweitert. Zunächst wird der Bereich des stationären Non-Food-Einzelhandels beschrieben.

Fashion AI

In Hongkong wurde im Juli 2018 ein Concept Store eröffnet, der mithilfe von Artificial Intelligence (AI) arbeitet. Beim Betreten des Geschäfts wird ein Code über die Taobao App, welche zur Unternehmensgruppe gehört, gescannt. Zusätzlich kann auch über eine Gesichtserkennung im Store eingecheckt werden.

In der Filiale wird mittels Kamera erfasst, welche Kleidungsstücke durch die Kundschaft angeschaut wird. In sogenannten „Smart Mirrors“ werden anschließend durch Augmented Reality-Funktionen Bilder gezeigt, auf denen sich die Kundschaft mit der zuvor angeschauten Kleidung sehen kann. Es lassen sich Farbalternativen der Kleidung im Spiegel auswählen oder Accessoires hinzufügen. Das Verkaufspersonal kann schließlich darüber informiert werden, welche Produkte in die Kabine gebracht werden sollen.[286] Auch Omni-Channel-Strategien sind im Fashion AI Store geplant: Auf dem Smartphone kann Kleidung, die In-Store anprobiert wurde, mit Artikeln von anderen Alibaba Shopping-Seiten kombiniert und ausgetestet werden.[287]

Durch den AI Fashion Store können mittels Tracking von Bewegungen der Kundschaft und Beobachtungen neue Trends in der Branche herauskristallisiert werden. Alibaba kann somit schnell auf Bedürfnisse reagieren und auf Kundschaft personalisiert eingehen.[288]

[286] Vgl. Borgfeld 2019.
[287] Vgl. Magana 2018.
[288] Vgl. Magana 2018

AliExpress Plaza

Die internationale B2C-Plattform AliExpress ist bislang weltweit online in 220 Ländern verfügbar. Das Sortiment besteht aus Produkten, die fast ausschließlich von chinesischen Unternehmen stammen. In Spanien, Italien, Russland und der Türkei können seit Mai 2019 auch lokale Handelsbetriebe Produkte über die Online-Plattform in den jeweiligen Ländern verkaufen.[289]

Spanien ist für AliExpress der drittgrößte Markt außerhalb Chinas nach Russland und den USA.[290] In einem Einkaufszentrum in der spanischen Hauptstadt Madrid hat im August 2019 der erste physische Shop namens *AliExpress Plaza* eröffnet.[291] In der 740 Quadratmeter großen Filiale gibt es mehrheitlich internationale Markenware wie Apple oder Melitta zu kaufen. Aber auch unbekanntere, chinesische Markenprodukte sind dort im Sortiment. AliExpress versucht durch die stationäre Filiale zusätzlich die Hemmschwelle für ihnen nicht bekannte, chinesische Marken zu senken, indem Kundschaft direkt vor Ort die Produkte anfassen und testen können.[292]

Ende 2018 schloss AliExpress bereits eine Kooperation mit der größten spanischen Warenhauskette El Corte Inglés. AliExpress versendet für das Warenhaus seitdem Produkte in das Ausland. Zusätzlich können chinesische Konsumierende in den stationären Kaufhäusern von El Corte Inglés mit dem Alibabas Bezahldienst Alipay bezahlen.[293] Auf der bereits 2016 eröffneten Webseite von *AliExpress Plaza* können Spanier zudem chinesische Ware kaufen, die direkt aus Spanien verschickt wird. So können hohe Zollgebühren vermieden werden.[294]

[289] Vgl. Yunxu et al. 2019.
[290] Vgl. Yunxu et al. 2019
[291] Vgl. Yunxu et al. 2019
[292] Vgl. Yunxu et al. 2019
[293] Vgl. Sawall 2019.
[294] Vgl. Yunxu et al. 2019

5.2.1.2. Lebensmittelhandel

Nachfolgend wird dargestellt, wie Alibaba in China in den stationären Lebensmittelhandel eingetreten ist.

Hema

Wie bereits in Kapitel 4.1.4 beschrieben, hat der Alibaba Gründer Jack Ma ein neues Handelsmodell namens „New Retail“ erschaffen. Diese neue Strategie wird mit Lebensmittelgeschäften von Alibaba in China erfolgreich durchgeführt. Im Januar 2016 eröffnete die erste stationäre Filiale in China namens *Hema*.[295]

Bei *Hema* ist das Smartphone der Ausgangspunkt des Einkaufs: Durch das Scannen der Produkte werden verwandte Produktempfehlungen, Informationen zu Artikeln oder Kochrezepte angezeigt. Zusätzlich bekommt Kundschaft direkt personalisierte Angebote anhand des Browsings der Kaufhistorie angezeigt. Außerdem kann überprüft werden, seit wann der jeweilige Artikel in der Filiale vorhanden ist.[296] Abbildung 16 zeigt eine Kundin im *Hema* Supermarkt dabei, wie sie mit ihrem Smartphone ein Etikett scannt.

Abbildung 16: Kundin beim Scannen eines Etikettes im Hema Supermarkt[297]

[295] Vgl. Yi 2018, S. 8.
[296] Vgl. Täuber 2019; Vgl. CNBC Reports 2018.
[297] Proctor 2018.

Der Einkauf bei *Hema* ist nicht mehr nur reines Einkaufen, um den Haushalt mit Lebensmitteln einzudecken. Es geht hierbei um ein Erlebnis für die Kundschaft und darum, die Bedürfnisse der Kundschaft in den Mittelpunkt zu stellen.[298]

Eingekaufte Produkte können bei *Hema* teilweise direkt konsumiert werden: In großen Wassertanks werden lebende Fische präsentiert, die ausgewählt werden kann. Hierbei kann selbst entschieden werden, ob der Fisch roh oder bereits von einem Koch vor Ort zubereitet nach Hause mitgenommen wird. Zusätzlich kann der bereits ausgewählte und zubereitete Fisch im integrierten Restaurant gegessen werden.[299]

Konsumierende haben eine große Anzahl an Services, die sie in Anspruch nehmen können. *Hema* bietet unter anderem folgende Omni-Channel-Fullfillment-Services: Kauf am PoS und eine spätere Home Delivery, direktes Online-Shopping und 24h Lieferung oder auch Click & Collect. Wohnen die Einkaufenden in einem Radius von drei Kilometern von einer *Hema*-Filiale entfernt, kann eine Bestellung innerhalb von 30 Minuten nachhause zugestellt werden.[300] Innerhalb eines *Hema* Stores ist ein Fullfillment Center mit Logistik eingebaut. Online-Bestellungen werden von Mitarbeitenden, sogenannten Pickern, kommissioniert und in Taschen gelegt, um dann von Laufbändern an der Decke zur Versandstation transportiert zu werden.[301]

Die Lebensmittelgeschäfte bieten lokale Produkte regionalisiert an. Durch Big Data Analysen kann *Hema* feststellen, welche Produkte am liebsten gekauft werden und was sich Konsumierende wünschen. Daher kann das Angebot flexibel an die Wünsche der Kundschaft angepasst werden.[302] Um den Lebensmittelabfall von Produkten gering zu halten, werden frische und täglich verpackte Produkte, sollten sie nicht gekauft werden, zu Salaten oder Sandwiches verarbeitet und im Restaurant vor Ort verkauft.[303]

[298] Vgl. Gietl 2019.
[299] Vgl. Kühn 2019.
[300] Vgl. Kühn 2019
[301] Vgl. Kühn 2019.
[302] Vgl. Laubscher 2018.
[303] Vgl. Laubscher 2018

Beim Bezahlen kommt das Smartphone erneut zur Anwendung. Über die Alipay-App, die zu den Ant Financial Services von Alibaba gehört, läuft die Bezahlung ohne Bargeld ab. Autorisieren können sich Kundschaft mittels Gesichtserkennung.[304] Dieses Konzept nennt sich Smile-to-Pay[305] und ist in Abbildung 17 dargestellt.

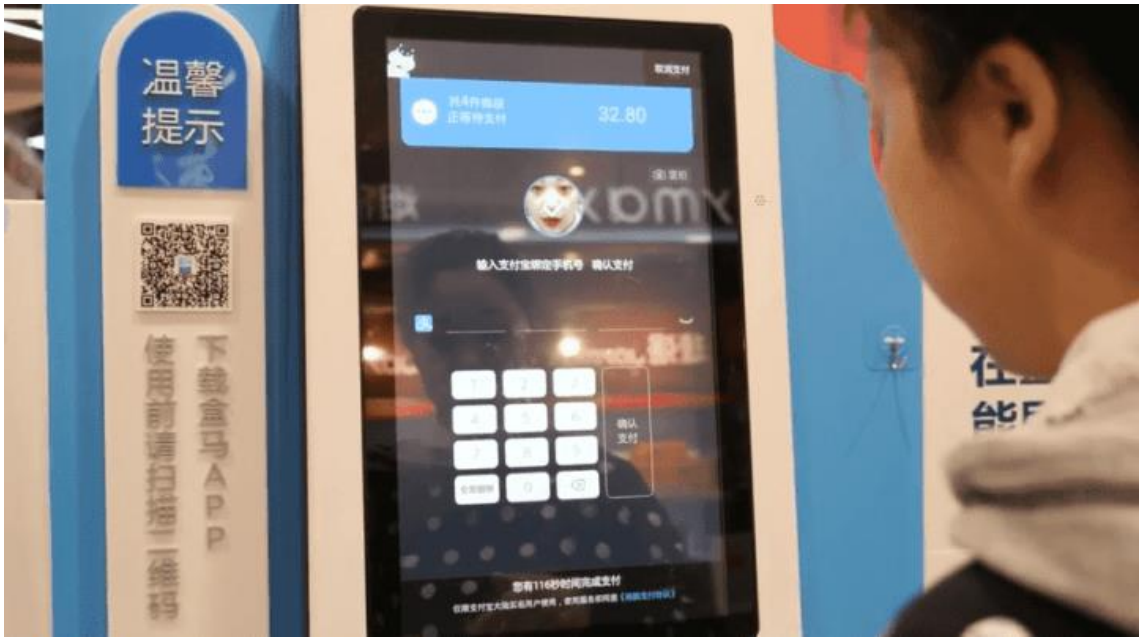

Abbildung 17: Smile-to-Pay Bezahlmethode bei Hema[306]

Seit Januar 2016 eröffnete *Hema* bereits 150 Filialen in 21 chinesischen Städten.[307] Laut *Hema*-CEO Hou Yi ist geplant, dass *Hema* in jeder chinesischen Stadt mit über einer Millionen Einwohner eine Filiale eröffnet.[308] Das Digital Commerce Magazin schätzt, dass in den nächsten fünf Jahren insgesamt 2.000 Filialen eröffnet werden.[309]

[304] Vgl. Kühn 2019
[305] Vgl. Mandal 2019.
[306] Proctor 2018.
[307] Vgl. Yunxu et al. 2019.
[308] Vgl. Yunxu et al. 2019.
[309] Vgl. Kühn 2019

5.2.2. Herausforderungen und Bewertung

Die Alibaba Gruppe ist bereits sehr fortschrittlich, wenn es um Technologien und die Convenience für die Kundschaft geht. Dennoch bringt die innovative Bezahlmethode Smile-to-Pay neue Herausforderungen mit sich: Manche Kundschaft in China fühlt sich unwohl, wenn das Gesicht auf einer großen digitalen Anzeige, vor anderer wartenden Personen hinter ihnen, angezeigt wird. Sie schämen sich zum Teil für ihr Aussehen und fühlen sich nicht attraktiv genug. Daher hat Alibaba seit Juli 2019 die Möglichkeit eines Beautyfilters eingeführt.[310]

Es ist zu sehen, dass das Unternehmen bereit ist, sich schnell den Wünschen der Kundschaft anzupassen, um diese zufriedenzustellen. Einkaufen ist für Verbrauchende in China mit Entertainment verbunden.[311] Dies setzt Alibaba bereits, mit der Verknüpfung vom Smartphone und Social Media Applikationen innerhalb des Kaufprozesses, gut um.

Hema ist in China nicht das einzige Online-Handelsunternehmend, welches stationäre Filialen mit Konsumgütern aufbaut. Auch der E-Commerce Handelskonzern JD hat dort die ersten stationären Lebensmittelfilialen eröffnet. Mit dem Lebensmittelgeschäft *7Fresh* von JD ist für *Hema* ein Wettbewerber auf den Markt gekommen. Bis Ende 2018 gab es bereits 10 Filialen und laut JD.com sind 1000 weitere Eröffnungen in den nächsten drei bis fünf Jahren geplant.[312] Dies erweist sich als Herausforderung im Wettbewerb für Alibaba.

Trotz aller fortschrittlichen Entwicklungen innerhalb der Alibaba Group und deren Plattformen, lässt sich dieser Trend nicht auf ganz China ausbreiten. China ist ein großes Land, das nicht nur technologisch weit fortgeschrittene Metropolen hat. Viele Einwohner leben in ländlichen Gebieten, ohne Internetzugang oder Smartphones. Dennoch bleibt es, gerade für europäische Länder wichtig, einen Blick nach China zu werfen und die Entwicklungen dort zu beobachten.

[310] Vgl. Mandal 2019.
[311] Vgl. Damm 2018.
[312] Vgl. Yunxu et al. 2019.

5.3. Best Practice Deutschland

In Deutschland gibt es, anders als in den USA oder China, kein großes E-Commerce-Unternehmen, was nachweisbar erfolgreich den Online-Handel mit dem stationären Handel verbunden hat. Es gibt jedoch einige Online-Handelsunternehmen, die in den stationären Handel investieren und begonnen haben, sich einer Omni-Channel-Strategie anzugleichen. Diese werden im nachfolgenden Kapital aufgezeigt.

5.3.1. MyToys, Home24, Mister Spex und Zalando

E-Commerce Handelsunternehmen wie Cyperport.de (seit 2003), Notebooksbilliger.de (seit 2010), MyToys.de (seit 2006) oder MyMuesli.de (2009) betreiben schon seit Jahren stationäre Geschäfte in Deutschland.[313] Jedoch sind diese stationären Filialen in den meisten Fällen nicht mit dem Online-Shop verbunden. Sie haben jedoch die gleiche, wenn doch kleinere Sortimentsauswahl und auch die Corporate Identity ist in den Filialen präsent.[314] Der E-Commerce Spielwarenhandelsunternehmen MyToys hat seit dem Jahr 2018 bereits 17 Filialen deutschlandweit eröffnet. Dort gibt es vereinzelt kanalübergreifende Angebote für die Kundschaft: Click & Collect sowie die Bestellung von Online-Artikeln durch den Verkäufer vor Ort mit nachträglicher Lieferung ist möglich.[315] Der Möbelversandhandelsbetrieb Home24.de betreibt sieben Showrooms, in denen ausgewählte Möbel angesehen und getestet werden können.[316] Der Online-Optiker Mister Spex kooperiert bereits seit Jahren mit etwa 500 freien, stationären Optikern.[317] Seit 2017 wurde die Multi-Channel-Strategie erweitert und elf eigene Filialen eröffnet.[318] Zalando besitzt acht stationäre Outlets, in welchen Kundschaft Artikel der Vorsaison, Ausschussware und Einzelteile kaufen können. Fünf weitere Outlets sind bis zum Jahr 2021 geplant. Zusätzlich eröffnet Zalando zeitweise Pop-Up Stores, um etwa Marketing-Kampagnen oder besondere Verkaufstage wie den Black Friday zu unterstützen.[319]

---

[313] Vgl. Grossón 2018
[314] Vgl. Gerth 2017.
[315] Vgl. myToys 2019.
[316] Vgl. Home24 2019.
[317] Vgl. Grossón 2018.
[318] Vgl. Mister Spex 2019.
[319] Vgl. Pop-Up-Stores 2019; Vgl. Zalando 2017.

Die Verknüpfung von Online-Angeboten in stationären Filialen ist bei keinen Anbietenden in Deutschland bisher so stark verbreitet wie bei Amazon und Alibaba. Dennoch gibt es Unternehmen wie Bonprix, die sich in Richtung des New Retails entwickeln. Bonprix bleibt dabei jedoch seiner Produktkategorie treu und hat sich, anders als Amazon und Alibaba nicht auf den Lebensmittelbereich ausgebreitet. Bonprixs Mehrkanalstrategie ist nachfolgend dargestellt.

5.3.2. Bonprix

Bonprix ist eines der umsatzstärksten Tochterunternehmen der Otto Group mit einem Jahresumsatz von 1,56 Milliarden Euro im Jahr 2018.[320] Im Jahr 1986 in Hamburg gegründet, besteht das Sortiment aus preiswerter Damen-, Herren- und Kinderbekleidung sowie Möbeln und Haushaltsartikeln.[321] Bei Bonprix arbeiten weltweit über 3.000 Mitarbeitende.[322]

Das Unternehmen hat etwa eine Kundschaft von 35 Mio. Menschen in 30 Ländern. Mehr als 54 Prozent des Gewinns werden im Ausland erwirtschaftet.[323] Der Online-Shop von Bonprix ist auf dem 7. Platz der 100 umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland mit einem E-Commerce Umsatz von etwa 600 Mio. Euro.[324] 85 Prozent des weltweiten Umsatzes von Bonprix kommen aus dem E-Commerce. Der Mobile Commerce Anteil in Deutschland liegt bei über 60 Prozent.[325] Neben dem Online-Handel und Katalogversand gibt es sieben stationäre Filialen und sieben Outlets in Deutschland.[326]

[320] Vgl. Otto Group 2019b.
[321] Vgl. bonprix 2017.
[322] Vgl. bonprix 2019.
[323] Vgl. bonprix 2017.
[324] Vgl. EHI Retail Institute 2019.
[325] Vgl. bonprix 2017.
[326] Vgl. Otto Group 2019a; Vgl. Fashion United 2019.

Fashion Connected

Im Frühjahr 2019 hat das Online-Modehandelsunternehmen in Hamburg eine neue Filiale unter dem Slogan „Fashion Connected“ und „Fashion 2.0“ eröffnet. In Deutschland wurde dabei von der „Revolution des Einkaufens“ gesprochen.[327]

In der Bonprix-Filiale in Hamburg gibt es 350 Produkte zur Auswahl. Bisher bietet die Filiale ausschließlich Mode für Frauen an. Jeder Artikel ist einmalig auf der Fläche zu sehen ist, der restliche Bestand wird im Lager aufbewahrt, um bei Bedarf von Verkaufspersonal in die Kabinen gebracht zu werden. Thematisch gibt es auf der Verkaufsfläche jede Woche ein neues Thema und alle acht Wochen wird das komplette Sortiment überarbeitet.[328]

In der Niederlassung kann nur mittels Smartphones über die Bonprix-App eingekauft werden. Vor Ort können Smartphones für den Einkauf ausgeliehen werden. Am Eingang muss die Bonprix-App gescannt werden. Produkte können anhand des Etikettes gescannt werden, um sie zu lokalisieren und sie im Anschluss, nach der Auswahl der entsprechenden Größen, direkt von Mitarbeitenden in eine zugewiesene Kabine bringen zu lassen.[329] In den Umkleidekabinen gibt es die Möglichkeit, das Kabinenlicht anzupassen. Hier kann zum Beispiel eine Strand- oder Bühnenbeleuchtung eingestellt werden. Per Interaktion mit dem Spiegel können Produkte in neuen Größen in die Kabine bestellt werden. In dem Store gibt es Getränkespender sowie eine Bar, aber auch einen Wartebereich für Begleitende mit Sitzangelegenheiten und Tablets.[330]

Zusätzlich gibt es in der Filiale Click & Collect oder die Möglichkeit, Ware im Store zu kaufen und nach Hause liefern zu lassen.[331] An der Kasse gibt es ein Self-Check-Out-System (Abbildung 18). Dort wird per PayPal oder Karte über die Bonprix-App bezahlt.[332] Mitarbeitende stehen alternativ für eine Bezahlung mit Bargeld zur Verfügung. Die Ware wird durch RFID-Technik vor Diebstahl gesichert und muss nicht wie gewöhnlich manuell entsichert werden.[333]

---

[327] Vgl. Fashion United 2019.
[328] Vgl. Gerth 2019.
[329] Vgl. Gerth 2019.
[330] Vgl. Gerth 2019.
[331] Vgl. Fashion United 2019
[332] Vgl. Gerth 2019.
[333] Vgl. Gerth 2019

Abbildung 18: Self-Check-Out-System im Fashion Connect Store[334]

Abbildung 19 zeigt den Verkaufsraum des Stores in Hamburg. Dort ist zu sehen, dass jedes Kleidungsstück nur einmalig vorhanden wird. Auf der Abbildung ist zudem der Wartebereich mit Tablets zu sehen.

Abbildung 19: Fashion Connect Store in Hamburg[335]

[334] Gerth 2019.
[335] Seidel 2019.

5.3.3. Herausforderungen und Bewertung

Bisher gibt es in Deutschland keinen reinen Online-Pure-Player, der sich in den Lebensmittelhandel ausgebreitet hat, wie die Beispiele von Amazon und Alibaba. Der stationäre Lebensmittelhandel in Deutschland ist daher bisher noch konservativer und traditioneller als im Ausland.

Bonprix ist ein gutes Beispiel dafür, wie der Omni-Channel-Handel der Zukunft in Deutschland aussehen kann. Es bleibt jedoch zu beobachten, inwieweit die deutschen Konsumierenden dieses Konzept akzeptieren, da sie in der Regel eher konservativ und zurückhaltender mit ihren Daten umgehen als Konsumierende in anderen Ländern.

In den Medien gibt es bis zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit keine Bewertungen oder Kritik zu der Bonprix Fashion 2.0 Filiale in Hamburg. Es kann folglich auch nicht beschrieben werden, inwieweit die Konsumierenden dort einkaufen und wie das Konzept bei ihnen ankommt. Es lässt sich dennoch sagen, dass die Eröffnung einer solchen digitalisierten Filiale von Bonprix ein wichtiger Schritt in die Zukunft des stationären Handels ist. In wieweit dies den stationären Handel beeinflussen wird, kann bisher noch nicht prognostiziert werden.

6. Ausblick und Fazit

In diesem abschließenden Kapitel sollen zunächst ein Ausblick und eine Prognose über die zukünftigen Entwicklungen des Handels, sowohl des Online-Handels als auch des stationären Handels getrennt voneinander, gegeben werden. Im Anschluss folgt das Fazit.

6.1. Ausblick

Nur Handelsunternehmen mit einem hohen Interaktionsgrad zwischen allen Absatzkanälen können variabel auf sich verändernde Kundschafts- und Kaufverhalten reagieren. Absatzkanäle dürfen von Kundschaft nicht mehr als getrennte Einheiten wahrgenommen werden.[336] Dies ist eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Handel der Zukunft.

Abbildung 20 zeigt das Ergebnis einer Umfrage aus dem Jahr 2019. IT-Entscheider aus 90 Handelsunternehmen der DACH-Region wurden zu den wichtigsten technologischen Entwicklungen in den nächsten drei Jahren befragt.

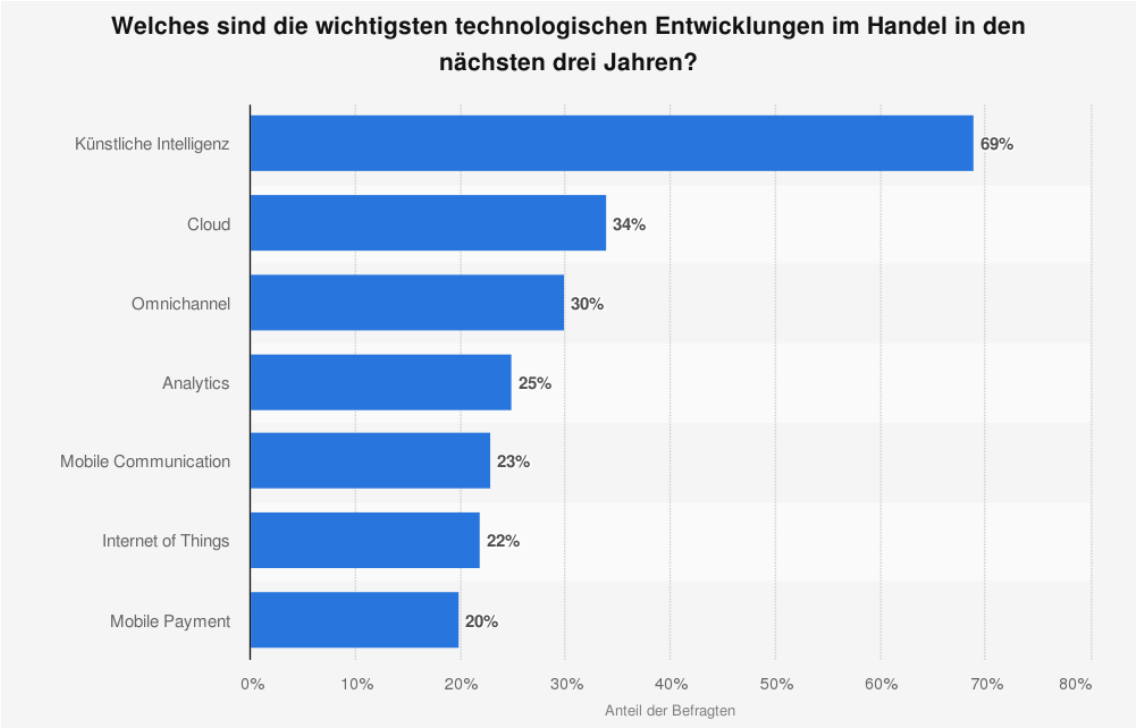

Abbildung 20: Entwicklungen im Handel in den nächsten drei Jahren[337]

[336] Vgl. Zaharia 2013, S. 123.
[337] Textil Wirtschaft 2019.

Zum Zeitpunkt der Erhebung gaben 69 Prozent der befragten IT-Entscheider an, dass Künstliche Intelligenz die wichtigste technologische Entwicklung in den kommenden drei Jahren sein wird. Cloud-Lösungen sind für 34 Prozent der Befragten und Omni-Channel für 30 Prozent der Befragten wichtige Entwicklungen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Bereich des Omni-Channel-Handels sich weiter in Richtung allumfassende Vernetzung verändern wird. Technologien wie Künstliche Intelligenz, Analytics und Mobile Payment werden zunehmend dafür sorgen, dass Konsumierendenwünsche abgedeckt werden und ein nahtloses Einkaufserlebnis entstehen kann.

6.1.1. Zukunft des Online-Handels

Im Online-Handel werden weiterhin neue Geschäftstypen entstehen. Aufgrund der Vielzahl an einzelnen Anbietenden und vor allem der internationalen Erreichbarkeit aller Angebote, wird die Sichtbarkeit einzelner, kleinerer Online-Handelsbetriebe schwinden.[338] Zusätzlich erfordert es bereits zum jetzigen Zeitpunkt einen sehr hohen Kommunikations- und Marketingansatz, um sich gegen bereits vorhandene „Big Player“ wie Amazon oder Alibaba weltweit durchzusetzen. Plattformstrategien wie Marktplätze sind daher Zukunftsformen des Online-Handels. Sie bieten eine breite und tiefe Sortimentsauswahl von einer Vielzahl verschiedener Anbietenden.[339]

„Menschen lösen sich zunehmend von der Vorstellung, dass Beratung und Service von Menschen durchgeführt werden muss.“[340] Künstliche Intelligenz und Machine Learning werden im Online-Handel in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Chatbots sind sowohl für Unternehmen als auch für Kundschaft hilfreich. Unternehmen können ihre Kommunikation effizient gestalten und Konsumierende können einen persönlichen Kontakt herstellen, der ihre Fragen beantwortet.[341] Mithilfe von Chatbots kann zusätzlich der persönliche Servicecharakter des stationären Handels kopiert werden. Bots sind „Programme oder Anwendungen […], die bestimmte Aufgaben selbstständig und automatisiert

[338] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 9.
[339] Vgl. Swoboda et al. 2019, S. 9.
[340] Gehrckens und Boersma 2013, S. 72.
[341] Vgl. Heinemann 2019, S. 183ff.

ausführen."[342] So können beispielsweise bereits heute über Chat-Bots im Facebook Messenger Bestellungen bei der Fastfood-Kette Subway vorgenommen werden. Alibaba nutzt den Chat-Bot namens Dian Xiaomi, der Kundschaft personalisierte Empfehlungen ausgibt und bei Retouren helfen kann.[343]

Vielen Konsumierenden in Deutschland ist die Beratung durch einen Computer jedoch noch zu unpersönlich und nicht vertrauenswürdig genug.[344] In Zukunft ist eine persönliche, datengeschützte Beratung und ein Verkauf über Messenger wie Whatsapp oder Facebook Messenger grundsätzlich jedoch auch in Deutschland denkbar.

6.1.2. Zukunft des stationären Handels

Der stationäre Handel wird zukünftig noch stärker ein Teil des Channel-Hoppings werden und nicht allein durch die Offline-Präsenz überleben können. Kundschaft erwartet die Möglichkeit einer mobilen interaktiven Erfahrung.[345] Daher müssen Handelsunternehmen in Zukunft agiler, reaktionsfähiger und kooperativer werden. Barrieren im stationären Handel, müssen abgebaut und die Verkaufskonzepte kundschaftszentrierter, kanalübergreifender und datenbasierter werden.[346]

Erfolgreiche Online-Handelskonzerne wie Amazon und Alibaba stehen bereits über verschiedene Touchpoints mit ihren Konsumierenden in Kontakt, um sie entsprechend personalisiert und relevant anzusprechen.[347] Der stationäre Einzelhandel muss seine Daseinsberechtigung und die Unique Selling Proposition (USP) neu definieren. Produkte für die Mitnahme bereitzustellen reicht nicht mehr. Konsumierende möchten Service, Erlebnis und vor allem die Ware und Marke über die Grenzen des stationären Handels hinaus erleben.[348] Der Point of Sale im stationären Handel muss zum Point of Experience werden.

---

[342] Heinemann 2019, S. 183.
[343] Vgl. Heinemann 2019, S. 184.
[344] Vgl. Heinemann 2019, S. 185.
[345] Vgl. Heinemann 2019, S. 60.
[346] Vgl. Täuber 2019.
[347] Vgl. Täuber 2019
[348] Vgl. Rotax 2018.

Mithilfe von Smartphones kann eine Omni-Channel-Erfahrung geschaffen werden. Dies dient dazu, höchstmögliche Kundschaftszufriedenheit und Convenience zu erreichen.[349] Smartphones sind dabei ein wichtiger Teil der Customer Experience. Sie dienen für die Kundschaft zur Informationsbeschaffung, Zahlungsabwicklung, aber auch zur Kommunikation mit anderen während des Einkaufs. Auch weitere technologische Entwicklungen, wie digitale Spiegel, die mithilfe von Augmented Reality oder Mixed Reality funktionieren, sollten den Kundschaftswünschen entsprechend im Handel angeboten werden.[350] Eine Personalisierung, Individualisierung und auch eine Regionalisierung von Angeboten und Produkten muss vermehrt stattfinden.[351]

Zuletzt sollte auch ein entscheidender Wartebereich im stationären Handel, der Kassenbereich verbessert werden. Neue Bezahlsysteme wie die 1-Click-Methode oder andere Mobile-Payment Methoden dienen dazu, Warteschlangen zu vermeiden und Frust bei Kundschaft zu minimieren. Das Bezahlen ist der vorerst letzte Touchpoint innerhalb der Customer Journey. Da der letzte Eindruck zumeist im Gedächtnis der Menschen bleibt und die Marke dadurch beeinflusst wird, sollte Convenience bei Kassen an erster Stelle stehen.[352] 80 Prozent der Konsumierenden lehnen ein zuvor ausgewähltes Geschäft ab, wenn die bevorzugte Bezahlmethode nicht angeboten wird.[353] Bezahlmethoden müssen demnach vielfältig angeboten werden, um die Kundschaft zufriedenzustellen. Das Bezahlen per Smartphone wird zukünftig immer weiter fortschreiten. Das Sporthandelsunternehmen Decathlon hat bereits in den USA eine Filiale eröffnet, in der mithilfe von Smartphones bargeldlos überall im Store bezahlen werden kann. Es gibt keine Kassen, sondern Mitarbeitende sind mit Smartphones auf der Ladenfläche präsent und es kann, nach dem Einscannen der RFID-Codes der Produkte, mit dem Smartphone bezahlt werden.[354]

[349] Vgl. Täuber 2019
[350] Vgl. Gizycki, S. 117.
[351] Vgl. PwC GmbH 2016, S. 17.
[352] Vgl. Lamprecht 2019.
[353] Vgl. Lamprecht 2019.
[354] Vgl. Schutzmann 2019.

Ein großer Nachteil, den der stationäre Handel bisher noch gegenüber dem Online-Handel hat, sind die Ladenöffnungszeiten. Im E-Commerce kann tages- und uhrzeitunabhängig eingekauft werden. Gerade an Sonntagen wird hier der größte Wochenumsatz erzielt.[355] In Deutschland sind die Gesetze der Ladenöffnungszeiten bisher sehr konservativ, im Gegensatz zu anderen Ländern, wo bereits an 24 Stunden am Tag und auch sonntags und feiertags eingekauft werden kann. Hier werden neue Regelungen in Zukunft unabdingbar sein, damit der stationäre Handel erfolgreich bleiben kann.

Showrooming

Heinemann geht davon aus, dass der stationäre Handel in Zukunft verschiedene Fokusse und Spezifikationen haben wird: Von stark umweltorientierten Geschäftsmodellen bis hin zum Konzept des Showroomings.

In Showrooms werden Produkte ausgestellt, die ausgetestet werden können. Eine Beratung findet persönlich statt. Im Anschluss können Produkte bestellt und nach Hause versandt werden. Eine direkte Mitnahme von Produkten ist, aufgrund von nicht vorhandenen Lagerkapazitäten, nicht möglich.[356]

Bei Showrooming geht es nicht mehr um den stationären Kauf. Es ist wichtiger, dass Informationen über Produkte und Erlebnisse in Bezug auf die Marke stationär übermittelt werden. Der Kaufabschluss wird im Showrooming online durchgeführt. Über Displays und abscannbare Codes werden weitere Kundschaftsdaten gesammelt, um bessere Einblicke in Wünsche und Erwartungen der Kundschaft zu erhalten.[357]

Ein beispielhaftes Konzept hat die bereits die Fashion-Marke Bonobos. Dort gibt es, ähnlich wie in der stationären Filiale von Bonprix, Kleidungsstücke in jeder Konfektionsgröße nur einmal. Die Ware kann nach dem Kauf, anders als bei Bonprix, nicht direkt mitgenommen werden, sondern wird aus einem externen Lager nach Hause zugestellt.[358]

[355] Vgl. Heinemann 2017, S- 142.
[356] Vgl. PwC GmbH 2017, S. 19.
[357] Vgl. Heinemann 2019, S. 59ff.
[358] Vgl. Fuchs 2017.

6.2. Fazit

Für den Handel der Zukunft ist das Konzept des Omni-Channel-Retailing essenziell. Unternehmen, die wettbewerbsfähig und profitabel sein wollen, müssen sich den Erwartungen der Zielgruppe anpassen. Das Geschäftsmodell, das Sortiment, die Kommunikation müssen vollständig aufeinander abgestimmt und integriert sein. Nur so kann ein ganzheitliches und einzigartiges Erlebnis für die Kundschaft geschaffen werden. Nur Unternehmen, die dies ganzheitlich umsetzen und den Fokus auf die Zielgruppe und Kundschaft in der Mentalität nach innen und außen leben, können erfolgreich sein und sich gegen den Wettbewerb durchsetzen.

Erfolgsversprechende Technologien müssen im stationären Handel proaktiv integriert werden. Die Digitalisierung darf nicht als Risiko gesehen werden, sondern als Chance und Profitmöglichkeit. Kundschaftsfokussierung und Beratungsleistungen können durch technologische Innovationen verbessert werden. Mittels Datenanalysen können Erwartungen von Konsumierenden antizipiert werden und individuelle Empfehlungen an Zielgruppen ausgespielt werden.

Durch eine aktiv angebotene Omni-Channel-Strategie, die online und offline fließend verbindet, kann eine Abwanderung der Konsumierenden zu anderen Marken umgangen werden. Gerade im stationären Handel wurde bisher der Online-Handel als Gefahr gesehen. Eine konsequente Implementierung neuster Technologien muss als Maßnahme gegen eine Abwanderung im stationären Handel stattfinden, unabhängig davon, ob eine Omni-Channel oder No-Line-Strategie angestrebt wird.

Durch ein datengeschütztes, intelligent vernetztes und kanalübergreifendes Erlebnis innerhalb der Filiale kann eine Kundschaftsbindung geschaffen werden. Zudem profitiert der stationäre Handel davon, dass Konsumierende die Produkte direkt erleben und ausprobieren können. Mit einer erfolgreichen Kombination aus offline und online haben Unternehmen so gegenüber reinen Pure Playern auf einem Absatzkanal klare Vorteile.

Omni-Channel-Systeme beherbergen neben zahlreichen Vorteilen und Chancen für Unternehmen auch einige Risiken. Die steigende Komplexität, höhere Kosten und neue Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeiter und Vertrieb, sollten nicht unterschätzt werden. Jedes Unternehmen sollte individuell abschätzen, wie sinnvoll die Einführung und Umsetzung einer Omni-Channel-Strategie ist. Es gibt branchen-, größen- oder sogar orts- bzw. landesabhängige Unterschiede, die individuell evaluiert werden müssen. So sollten beispielsweise Handelsunternehmen in ländlichen Gebieten und mit einer älteren Zielgruppe abwägen, ob eine teure und komplexe Einführung einer No-Line-Strategie sinnvoll für ihr Unternehmen ist.

In Deutschland sind die technologischen Fortschritte im Handel tendenziell noch nicht so verbreitet wie in China und in den USA. Dies liegt einerseits an gesetzlichen Vorgaben, aber auch an zurückhaltenden Konsumierenden. Vor allem wenn deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb aktiv sein und das auch bleiben wollen, ist es elementar, sich den großen Unternehmen in Sachen Fortschritt anzupassen oder sogar direkt anzugreifen, indem neue Entwicklungen direkt selbst geschaffen werden. Hier besteht bei den deutschen Handelsunternehmen Verbesserungspotential.

E-Commerce Unternehmen haben bereits einen Einfluss auf die Entwicklungen des stationären Handels, wie die Best Practices in dieser Arbeit zeigen. Es gilt abzuwarten, mit welchen Neuerungen sich der Handel weiter verändern wird, wie Konsumierende die gegebenen Technologien akzeptieren, wie sich der Handel den Bedürfnissen von Konsumierenden weiter anpassen wird und welche Unternehmen den Herausforderungen standhalten.

Literaturverzeichnis

Alibaba Group (Hg.) (2019a): Alibaba Group Announces March Quarter 2019 Results and Full Fiscal Year 2019 Results. Online verfügbar unter https://otp.investis.com/clients/us/alibaba/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13476929&Cik=0001577552&Type=PDF&hasPdf=1, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Alibaba Group (Hg.) (2019b): Company Overview. Online verfügbar unter https://www.alibabagroup.com/en/about/overview, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Alibaba Group (Hg.) (2019c): Our Businesses. Online verfügbar unter https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Alibaba Group (2019d): Umsatz von Alibaba weltweit in den Jahren 2010 bis 2019 (in Milliarden Yuan). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/225282/umfrage/umsatz-von-alibabacom/, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Amazon (Hg.) (2018a): Amazon Newsroom - Über Amazon. Online verfügbar unter https://amazon-presse.de/Top-Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html, zuletzt geprüft am 31.07.2019.

Amazon (Hg.) (2018b): Was ist Amazon? Online verfügbar unter https://www.aboutamazon.de/%C3%BCber-amazon/was-ist-amazon, zuletzt geprüft am 31.07.2019.

Amazon (Hg.) (2019a): Amazon Books. Online verfügbar unter https://www.amazon.com/b/ref=s9_acss_bw_cg_ABFYS_3a1_cta_w?node=13270229011&pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=merchandised-search-4&pf_rd_r=HETK80VPTGGM01PX1B5D&pf_rd_t=101&pf_rd_p=d78b2745-2a40-4f02-a0f6-558033a7bc4f&pf_rd_i=17608448011, zuletzt geprüft am 10.09.2019.

Amazon (Hg.) (2019b): Amazon Store Locations: Find Your Store @ Amazon.com. Online verfügbar unter https://www.amazon.com/find-your-store/b/?node=17608448011, zuletzt geprüft am 11.08.2019.

Amazon (Hg.) (2019c): Amazon Treasure Truck. Online verfügbar unter https://www.amazon.com/tt/webview/oobe/proposition, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Amazon (Hg.) (2019d): Annual Report 2018. Online verfügbar unter https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec, zuletzt geprüft am 27.08.209.

Amazon (2019e): Umsatz von Amazon weltweit in den Jahren 2004 bis 2018 (in Milliarden US-Dollar). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75292/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-seit-2004/, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

App, Ulrike (2019): Zalando lockt in München mit Pop-up-Store. Hg. v. W&V. Online verfügbar unter https://www.wuv.de/marketing/zalando_lockt_in_muenchen_mit_pop_up_store, zuletzt aktualisiert am 15.05.2019, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Arnim, Philipp von (2019): Approaches for Steering Multichannel Retail Companies. In: Michael Buttkus und Ralf Eberenz (Hg.): Performance management in retail and the consumer goods industry. Best practices and case studies. Cham, Switzerland: Springer, S. 69-84.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution. 5. Ausgabe. Köln: Institut für Handelsforschung.

bevh (2019): Interaktiver Handel in Deutschland. Ergebnisse 2018. Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Auszuege_Studien_Interaktiver_Handel/Inhaltsverzeichnis_fu__r_bevh_Gesamtbericht_Interaktiver_Handel_in_Deutschland_2018.pdf, zuletzt geprüft am 22.08.2019.

bevh; HDE (2019): Marktvolumen des E-Commerce in den Jahren 2006 bis 2018 sowie eine Prognose für 2019 (in Milliarden Euro). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/202905/umfrage/prognostiziertes-marktvolumen-des-deutschen-versandhandels/, zuletzt aktualisiert am 19.07.2019, zuletzt geprüft am 19.08.2019.

bonprix (Hg.) (2017): Erfolgreiches Geschäftsjahr: bonprix steigert Umsatz um 6 Prozent auf über 1,5 Milliarden Euro. Online verfügbar unter

https://www.bonprix.de/corporate/nc/presse/meldung/erfolgreiches-geschaeftsjahr-bonprix-steigert-umsatz-um-6-prozent-auf-ueber-15-milliarden-euro/, zuletzt aktualisiert am 27.08.2019, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

bonprix (Hg.) (2019): Unsere Verantwortung. Online verfügbar unter https://www.bonprix.de/corporate/unser-unternehmen/, zuletzt aktualisiert am 24.06.2019, zuletzt geprüft am 16.09.2019.

Borgfeld, Wolfgang (2019): New Retail: China – wo die Zukunft des Handels beginnt. Etailment. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/Alibaba-WeChat-Tencent-Ecommerce-China-Smartphone-Onlinehandel-22286, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Bruhn, Manfred (2016): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Buttkus, Michael; Eberenz, Ralf (Hg.) (2019): Performance management in retail and the consumer goods industry. Best practices and case studies. Cham, Switzerland: Springer.

Capitol Hill Seattle Blog (Hg.) (2019): Amazon a ‘Go’ on E Pike. Online verfügbar unter http://www.capitolhillseattle.com/2019/03/amazon-a-go-on-e-pike/, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Carrasco, Inés (2018): Wirtschaft: Konsum. Hg. v. Planet Wissen. Online verfügbar unter https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/wirtschaft/konsum/index.html, zuletzt aktualisiert am 01.01.2018, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

Cheng, Andria (2019): New York Proves Amazon Go Works, And An Even Bigger Rollout Is Only A Matter Of Time. Hg. v. Forbes. Online verfügbar unter undefined, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

CNBC Reports (Hg.) (2018): Alibaba's Hema grocery stores are changing retail. Online verfügbar unter https://www.youtube.com/watch?v=UDIvWdwVZMg, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Criteo (2018): Mobiler Anteil an den E-Commerce-Transaktionen in ausgewählten Ländern weltweit im 1. Quartal 2018. Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/692924/umfrage/anteil-der-mobile-commerce-transaktionen-im-online-handel-weltweit/, zuletzt aktualisiert am 16.05.2019, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

Damm, Christoph (2018): Alibaba-Deutschlandchef: „China wird den deutschen Online-Handel verändern“. Interview mit Karl Wehner. Hg. v. Business Insider. Online verfügbar unter https://www.businessinsider.de/alibaba-deutschlandchef-china-wird-den-deutschen-online-handel-veraendern-2018-7, zuletzt geprüft am 05.09.2019.

Day One Staff (2019): Amazon 4-star opens in Seattle. Come visit the store that's curated around what customers are loving and buying online. Hg. v. Amazon. Online verfügbar unter https://blog.aboutamazon.com/shopping/amazon-4-star-opens-in-seattle, zuletzt geprüft am 10.09.2019.

EHI Retail Institute (Hg.) (2019): Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland. Online verfügbar unter https://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Facit Digital (Hg.) (2019): Omnishopper 2019. Die Psychologie des digitalen Wandels. Online verfügbar unter http://www.facit-digital.com/fileadmin/Dateien/Die_Psychologie_des_digitalen_Wandels_2019.pdf, zuletzt geprüft am 17.08.2019.

Farnsworth, Meghann (2018): Here’s what the new Amazon Go cashierless convenience store looks like. It’s the store of the future. Hg. v. Vox - recode. Online verfügbar unter https://www.vox.com/2018/1/21/16913984/what-does-photos-amazon-jeff-bezos-seattle-new-no-cashier-line-grocery-story-amazon-go, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Fashion United (Hg.) (2019): Retail on- und offline: Neues Spiel für den Einzelhandel. Online verfügbar unter https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/retail-on-und-offline-neues-spiel-fuer-einzelhandel/2019090432970, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Frech, Alexander (2018): Digitalisierung fördert die Kundenberatung auf der Fläche – Fachwissen wird durch Prozesswissen ersetzt. In: Marc Knoppe und Martin Wild (Hg.): Digitalisierung im Handel. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 79-96.

Fuchs, Jochen (2017): 4 beeindruckende Konzepte für den Handel der Zukunft. Hg. v. t3n Magazin. Online verfügbar unter https://t3n.de/news/handel-zukunft-konzepte-einzelhandel-877015/, zuletzt geprüft am 01.09.2019.

Fuchs, Jochen (2019): Amazon-Treasure-Truck zeigt erfolgreiche Zwischenbilanz. Hg. v. t3n Magazin. Online verfügbar unter https://t3n.de/news/amazon-treasure-truck-us-uk-zahlen-1185983/, zuletzt geprüft am 11.08.2019.

Gehrckens, Mathias; Boersma, Thorsten (2013): Zukunftsvision Retail. Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In: Gerrit Heinemann, Mathias Gehrckens und Kathrin Haug (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 51-76.

Gerth, Steffen (2017): Player: Expansion - Warum Mister Spex zwingend Läden braucht. Hg. v. Etailment. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/Player-Expansion---Warum-Mister-Spex-zwingend-Laeden-braucht-20574?utm_source=%252Fmeta%252Fnewsflash%252FmorningBriefing&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl2664&utm_term=a63b1fc98c883b99e342088cabec8439, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Gerth, Steffen (2019): Bonprix: Digitaler Bonprix-Laden: Ein Zauberschrank und sieben Heinzelmännchen. Hg. v. Etailment. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/bonprix-laden-smartphone-app-hamburg-22024, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Gietl, Jürgen (2019): 20 Jahre Alibaba – Vom E-Commerce zum "You-Commerce". Hg. v. Absatzwirtschaft. Online verfügbar unter https://www.absatzwirtschaft.de/20-jahre-alibaba-vom-e-commerce-zum-you-commerce-162768/, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Gizycki, Vittoria von: Customer Journey und digitale Kanäle – Customer Journey und digitale Kanäle – zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf. In: Vittoria von Gizycki und Carola Anna Elias (Hg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung: Springer Gabler, S. 111-130.

Gizycki, Vittoria von; Elias, Carola Anna (Hg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung: Springer Gabler.

Graf, Alexander (2017): Wish – wie Weihnachten, nur ohne wünschen | Kassenzone. Hg. v. Kassenzone. Online verfügbar unter https://www.kassenzone.de/2017/12/27/wish-wie-weihnachten-nur-ohne-wuenschen/, zuletzt geprüft am 16.08.2019.

Green, Dennis (2019): Amazon quietly started promoting a new kind of store after pulling the plug on its pop-up kiosks. Hg. v. Business Insider. Online verfügbar unter https://www.businessinsider.de/amazon-launches-presented-by-amazon-store-in-malls-2019-5?r=US&IR=T, zuletzt geprüft am 11.08.2019.

Grossón, Ulrike Sanz (2018): Marketing: Warum es die Onlinehändler in die Städte drängt. Hg. v. Etailment. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/Onliner-gehen-Offline-20900, zuletzt geprüft am 10.09.2019.

Gustafson, Isabelle (2019): Amazon Opens Two New Amazon Go Stores. Hg. v. CStore Decisions. Online verfügbar unter https://cstoredecisions.com/2019/08/09/amazon-opens-two-new-amazon-go-stores/, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Handelswissen (Hg.) (2014): Stationärer Handel. Online verfügbar unter http://www.handelswissen.de/data/handelslexikon/buchstabe_s/stationaerer_Handel.php, zuletzt geprüft am 05.09.2019.

Haselton, Todd (2019): Amazon to close all of its 87 pop-up stores in the US beginning in April. Hg. v. CNBC. Online verfügbar unter https://www.cnbc.com/2019/03/06/amazon-to-close-all-of-its-pop-up-stores-in-the-us.html?__source=sharebar%7Ctwitter&par=sharebar, zuletzt aktualisiert am 07.03.2019, zuletzt geprüft am 11.08.2019.

Heinemann, Gerrit (2011): Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden (Gabler Lehrbuch), zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heinemann, Gerrit (2017): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels. Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2019): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. 10. Aufl. 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-23686-1.

Heinemann, Gerrit; Gaiser, Christian W. (2016): SoLoMo - Always-on im Handel. Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping. 3. Auflage 2016. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit; Gehrckens, Mathias; Haug, Kathrin (Hg.) (2013): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=515618.

Home24 (Hg.) (2019): Showrooms - Unsere Möbelhäuser in Ihrer Nähe. Online verfügbar unter https://www.home24.de/showrooms/, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

IFH Köln (Hg.) (2019): Amazon beeinflusst ein Drittel des gesamten Nonfood-Handels. Online verfügbar unter https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/amazon-beeinflusst-ein-drittel-des-gesamten-nonfood-handels/, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Jäger, Reingard (2016): Multi-Channel im stationären Einzelhandel. Ein Überblick. Wiesbaden: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 05.09.2019.

Kapner, Suzanne (2017): Nordstrom Tries On a New Look: Stores Without Merchandise. New concept comes as retailers wrestle with how to best to use their physical spaces and attract customers. Online verfügbar unter https://www.wsj.com/articles/nordstrom-tries-on-a-new-look-stores-without-merchandise-1505044981, zuletzt geprüft am 05.09.2019.

Kletschke, Thomas (2018): Digitalisierung & Handel: Amazon Go im Mini-Format aufgetaucht | invidis. Online verfügbar unter https://invidis.de/2018/12/digitalisierung-handel-amazon-go-im-mini-format-aufgetaucht/, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

Knoppe, Marc; Wild, Martin (Hg.) (2018): Digitalisierung im Handel. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, zuletzt geprüft am 01.09.2019.

Kollmann, Tobias (2019): E-Business kompakt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, zuletzt geprüft am 23.08.2019.

KPMG AG (Hg.) (2017): Consumer Barometer. Trends und Treiber im Sektor Consumer Markets. Thema: Customer Centricity. Online verfügbar unter https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/consumer-barometer-1-2017-KPMG.pdf, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Kreutzer, Ralf T. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte - Instrumente - Checklisten. Unter Mitarbeit von Julia Blind und Rebekka Stumpfrock. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 01.09.2019.

Kühn, Iki (2019): Alibaba - Die Neu-Erfindung des Supermarktes. Hg. v. Vox - recode. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/Alibaba-crosschannel-Mobile-payment-21340, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Lamprecht, Stephan (2019): Customer Journey: Was Kunden im Laden wirklich erwarten. Hg. v. Etailment. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/Customer-Journey-Was-Kunden-im-Laden-wirklich-erwarten-21720?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl2727&utm_term=a63b1fc98c883b99e342088cabec8439, zuletzt geprüft am 10.09.2019.

Laubscher, Hendrik (2018): A Visit To Hema In Beijing Changed My View Of Grocery Shopping. Hg. v. Forbes. Online verfügbar unter https://www.forbes.com/sites/hendriklaubscher/2018/10/10/a-visit-to-hema-in-beijing-changed-my-view-of-grocery-shopping/#44fae533c548, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Lebensmittel Zeitung (2015): Prognose zum Umsatzanteil des Online-Handels in den einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 2025. Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/454777/umfrage/prognose-zum-umsatzanteil-des-online-handels-nach-warengruppen/, zuletzt aktualisiert am 31.07.2015, zuletzt geprüft am 22.08.2019.

Levy, Nat (2019a): For the 1st time, a new Amazon Go store accepts cash as lawmakers push cashless retail bans. Hg. v. Geekwire. Online verfügbar unter https://www.geekwire.com/2019/1st-

time-new-amazon-go-store-accepts-cash-lawmakers-push-cashless-retail-bans/, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Levy, Nat (2019b): Shrouded in secrecy, big new Amazon retail store in Seattle appears ready to open soon. Geekwire. Online verfügbar unter https://www.geekwire.com/2019/shrouded-secrecy-big-new-amazon-retail-store-seattle-appears-ready-open-soon/, zuletzt geprüft am 31.07.2019.

Louven, Sandra (2019): AliExpress eröffnet in Madrid erstes stationäres Geschäft in Europa. Hg. v. Handelsblatt. Online verfügbar unter https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/online-handel-aliexpress-eroeffnet-in-madrid-erstes-stationaeres-geschaeft-in-europa/24940066.html?ticket=ST-2597342-uA52zXwf2RnXgKTewXve-ap4, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Magana, Gregory (2018): Alibaba is piloting fashion AI technology. Hg. v. Business Insider. Online verfügbar unter https://www.businessinsider.com/alibaba-starts-using-fashion-ai-technology-2018-7?IR=T, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Mandal, Bipasha (2019): Alipay is launching beauty filter for its payment app, “Smile to Pay”. Hg. v. TechGenyz. Online verfügbar unter https://www.techgenyz.com/2019/07/03/alipay-beauty-filter-app-smile-to-pay/, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 13., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

Mister Spex (Hg.) (2019): Mister Spex Stores - Filialen in Ihrer Nähe. Online verfügbar unter https://www.misterspex.de/stores, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Molla, Rani (2019): Amazon’s cashierless Go stores could be a $4 billion business by 2021, new research suggests. The futuristic shops bring in more revenue than regular convenience stores. Hg. v. Vox - recode. Online verfügbar unter https://www.vox.com/2019/1/4/18166934/amazon-go-stores-revenue-estimates-cashierless, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

myToys (Hg.) (2019): Über uns - Das sind wir. Online verfügbar unter https://www.mytoys.de/c/filialen.html, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Olbrich, Rainer; Schultz, Carsten D.; Holsing, Christian (2015): Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint; Springer Gabler.

Otto Group (Hg.) (2019a): Bonprix. Online verfügbar unter https://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/konzernfirmen/bonprix.php, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Otto Group (Hg.) (2019b): bonprix wächst zehntes Jahr in Folge profitabel. Online verfügbar unter https://www.ottogroup.com/de/newsroom/meldungen/bonprix-waechst-zehntes-Jahr-in-Folge-profitabel-und-besonders-stark-in-Osteuropa.php, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

Platt, Spencer (2017): The Amazon Bookstore Isn’t Evil. It’s Just Dumb. Unter Mitarbeit von Alex Shephard. Hg. v. The New Republic. Online verfügbar unter https://newrepublic.com/article/142935/amazon-bookstore-isnt-evil-its-just-dumb, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

Pop-Up-Stores (Hg.) (2019): Pop-Up-Store von Zalando in München. Online verfügbar unter https://www.popupstores.de/shop-finden/pop-up-store-von-zalando-in-muenchen.html, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Proctor, Elias (2018): ‘New Retail’: The Alibaba supermarket blending online and brick-and-mortar. Hg. v. Exposure. Online verfügbar unter https://exposurehq.com.au/blog/2018/05/07/new-retail-the-alibaba-supermarket-blending-online-and-brick-and-mortar/, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

PwC GmbH (Hg.) (2016): Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels. Online verfügbar unter https://www.pwc.ch/de/publications/2017/store-4.0-zukunft-des-stationaeren-handels-pwc-1.pdf, zuletzt geprüft am 05.09.2019.

PwC GmbH (Hg.) (2017): Total Retail 2017. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-total-retail-2017.pdf, zuletzt geprüft am 22.08.2019.

PwC GmbH (Hg.) (2018a): Global Consumer Insights Survey 2018 China Report. China's next disruption. Online verfügbar unter https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/global-consumer-insights-survey-2018-china-report.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

PwC GmbH (Hg.) (2018b): Von A wie Amazon bis Z wie Zustellung. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/global-consumer-insights-survey-2018.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

PwC GmbH (Hg.) (2019): Kunden begeistern - vom Einkauf zum Erlebnis. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-retail-customer-experience.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2019.

Rotax, Olaf (2018): New-Retail oder Amazon-Lieferant: Warum stationäre Händler jetzt über ihre eigene Zukunft entscheiden müssen. Hg. v. Horizont. Online verfügbar unter https://www.horizont.net/marketing/kommentare/new-retail-oder-amazon-lieferant-warum-stationaere-haendler-jetzt-ueber-ihre-eigene-zukunft-entscheiden-muessen-168535, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Sänger, Volker (2018): Autonome Systeme im Consumerbereich. Was bedeutet die Autonomie technischer Systeme für den Kunden? In: Thomas Breyer-Mayländer (Hg.): Das Streben nach Autonomie. Reflexionen zum digitalen Wandel. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 169-82.

Sawall, Achim (2019): Alibaba: AliExpress eröffnet ersten Laden in Europa. Hg. v. Golem. Online verfügbar unter https://www.golem.de/news/alibaba-aliexpress-eroeffnet-ersten-laden-in-europa-1908-143443.html, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard; Neus, Florian; Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas (2014): (R)Evolution des Mehrkanalhandels. Von Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag (HandelsMonitor).

Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing. Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. Berlin: Springer, zuletzt geprüft am 01.09.2019.

Schutzmann, Ingrid (2019): Wie Decathlon ohne Kassen Waren verkauft. Hg. v. Internet World Business. Online verfügbar unter https://www.internetworld.de/technik/digitalisierung/decathlon-kassen-verkauft-1735617.html, zuletzt geprüft am 16.09.2019.

Seidel, Hagen (2019): Erster "Fashion Connect"-Store: Bonprix-Konzept in Top-Lage: Das kann der neue Hightech-Store. Textil Wirtschaft. Online verfügbar unter https://www.textilwirtschaft.de/business/news/high-tech-neueroeffnung-neues-bonprix-konzept-stationaer-einkaufen-per-app-214371?crefresh=1, zuletzt geprüft am 29.09.2019.

Siepermann, Markus (2018): Definition: ROPO-Effekt. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ropo-effekt-54494/version-277523, zuletzt geprüft am 17.08.2019.

Soper, Spencer (2018): Amazon Will Consider Opening Up to 3,000 Cashierless Stores by 2021. Hg. v. Bloomberg. Online verfügbar unter https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/amazon-is-said-to-plan-up-to-3-000-cashierless-stores-by-2021, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Statista (2018): Ranking der Länder mit den höchsten erwarteten Umsätzen im E-Commerce weltweit im Jahr 2018 (in Millionen Euro). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/485047/umfrage/umsaetze-im-e-commerce-nach-laendern-weltweit/, zuletzt aktualisiert am 30.01.2019, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Statista (2019): Umsätze im E-Commerce nach Segmenten in der Welt im Jahr 2017 sowie eine Prognose bis 2023 (in Millionen Euro). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/484965/umfrage/prognose-der-umsaetze-im-e-commerce-nach-segmenten-in-der-welt/, zuletzt aktualisiert am 22.08.2019, zuletzt geprüft am 22.08.2019.

Statistisches Bundesamt (2019): Höhe der Konsumausgaben privater Haushalte in Deutschland von 1991 bis 2018 (in Milliarden Euro). Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159289/umfrage/konsumausgaben-privater-haushalte-in-deutschland-zeitreihe/, zuletzt aktualisiert am 15.01.2019, zuletzt geprüft am 22.08.2019.

Stone, Brad (2018): A Tour of Amazon's 4-Star Store, a Retail Oddity. Hg. v. Bloomberg. Online verfügbar unter https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-11-12/a-tour-of-amazon-s-4-star-store-a-retail-oddity, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Stone, Brad; Day, Matt (2019): Amazon’s Most Ambitious Research Project Is a Convenience Store. Hg. v. Bloomberg. Online verfügbar unter https://www.bloomberg.com/news/features/2019-07-18/amazon-s-most-ambitious-research-project-is-a-convenience-store, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas; Schramm-Klein, Hanna (2019): Handelsmanagement. Offline-, Online- und Omnichannel-Handel. 4., vollständig überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Täuber, Thomas (2019): Amazon und Co machen es vor: Stationäre Händler müssen Barrieren abbauen. Hg. v. dfv Mediengruppe. Online verfügbar unter https://etailment.de/news/stories/expertenrat-new-retail--22431#, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Textil Wirtschaft (2019): Welches sind die wichtigsten technologischen Entwicklungen im Handel in den nächsten drei Jahren? Hg. v. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/979615/umfrage/wichtigste-technologische-entwicklungen-im-handel/, zuletzt aktualisiert am 28.02.2019, zuletzt geprüft am 19.08.2019.

Tripp, Christoph (2019): Distributions- und Handelslogistik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, zuletzt geprüft am 29.08.2019.

Warnking, Pascal (2015): Der römische Seehandel in seiner Blütezeit: VML Verlag Marie Leidorf GmbH (Band 36).

Wasson, Lindsey (2018): Amazon aims at office workers with compact cashier-less food store - Reuters. Hg. v. Reuters. Online verfügbar unter https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-store/amazon-aims-at-office-workers-with-compact-cashier-less-food-store-idUSKBN1OB0QA, zuletzt geprüft am 10.08.2019.

Whole Foods Market (Hg.) (2019): Company Info. Online verfügbar unter https://www.wholefoodsmarket.com/company-info, zuletzt geprüft am 29.07.2019.

Wu, Maggie (2017): Financial Perspective and Guidance. 2017 Investor Day. Hg. v. Alibaba Group. Hangzhou, China. Online verfügbar unter https://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/170608/FinancialPerspectiveandRevenueGuidance.pdf, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

Yi, Hou (2018): Hema - The Pathfinder of Alibaba’s New Retail. Hg. v. Alibaba Group. Online verfügbar unter https://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/Investor_Day_2018_Hema.pdf, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Yunxu, Qu; Ziyi; Tang (2019): Alibaba Wants a Hema Supermarket in Every Big Chinese City. Hg. v. Caixin Global. Online verfügbar unter https://www.caixinglobal.com/2019-06-25/alibaba-wants-a-hema-supermarket-in-every-big-chinese-city-101431387.html, zuletzt geprüft am 27.08.2019.

Zaharia, Silvia (2006): Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten. Wie sich Kunden informieren und wie sie einkaufen. Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2005 u.d.T.: Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten - ein Beitrag zur Erklärung des Kundenverhaltens in einem Mehrkanalsystem des Einzelhandels aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. 1. Auflage. Lohmar: Eul.

Zaharia, Silvia (2013): Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeitersparnis beim Einkauf. In: Gerrit Heinemann, Mathias Gehrckens und Kathrin Haug (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123-136.

Zalando (Hg.) (2017): Zalon by Zalando lädt bis zum 9. Dezember in den Pop-up Store Berlin ein. Online verfügbar unter https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/storys/zalon-zalando-laedt-bis-zum-9-dezember-den-pop-store-berlin-ein, zuletzt geprüft am 11.09.2019.

Zheng, Ruonan (2019): 3 Unique Features of China’s New Retail. Hg. v. Jing Daily. Online verfügbar unter https://jingdaily.com/3-unique-features-of-chinas-new-retail/, zuletzt geprüft am 30.08.2019.