

Der stationäre Handel im Umfeld des Multi-Channel-Retails

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Name des Autors

Martin Bosch

Matrikelnummer

1310683009

Begutachter: Mag. Alexander Gänsdorfer, MBA

Salzburg, April 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

27. April 2017

Unterschrift

Zusammenfassung

In der Presse wird der stationäre Handel seit Jahren regelrecht totgeschrieben, weil ihm der Online-Handel angeblich das sprichwörtliche Wasser abgraben soll. Auf der anderen Seite eröffnen laufend ehemalige Online-Pure-Player stationäre Geschäftslokale. Diese Entwicklung impliziert, dass der stationäre Kanal gerade in einem modernen Multi-Channel-Konzept gewichtige Vorteile mit sich bringt. Der vorliegende Beitrag sammelt die Vorteile, die sich aus unternehmerischer Sicht ergeben und überprüft welche daraus resultierenden Möglichkeiten in der heimischen Handelslandschaft derzeit erkannt und genutzt werden mittels einer qualitativen Interview-Studie, bei der Experten und Entscheider als Gesprächspartner herangezogen wurden. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse der 10 Interviews zeigen, dass die in der theoretischen Auseinandersetzung unscharf vordefinierten Vorteile zu weiten Teilen auch von den Befragten als solche identifiziert werden. Obwohl die Möglichkeiten aus diesen Vorteilen wirtschaftliches Kapital zu schlagen nicht immer in voller Bandbreite zum Ausdruck gebracht werden, blicken die Befragten fast durchwegs positiv in die Zukunft einer Multi-Channel-Retail-Strategie, für die ein stationärer Absatzkanal eine fast unentbehrliche Voraussetzung darstellt.

Schlüsselwörter: Handel, stationärer Einzelhandel, Multi-Channel-Retail, Vorteile des stationären Kanals

Abstract

If one is to believe media, online-shopping is going to bury the in-store-trading within the next few years. On the other hand, former online-pure-players open up stationary business locations almost every day. This development implies that the stationary sales-channel has a significant advantage within a modern multi-channel concept. This paper collects the advantages that arise from the stationary sales-channel out of an entrepreneurial point of view. It also examines the resulting possibilities that are currently recognized and applied by the domestic retail. Therefore a qualitative interview study was set up, in which experts and decision-makers were asked as interview partners. The content analysis of the 10 resulting interview-transcriptions show that the advantages defined in the theoretical part of this paper are largely identified by the interview-partners too. Although the monetary possibilities offered by these advantages are not always expressed in full depth, the experts look very positively into the future of a multi-channel retail strategy that will mostly have a strong need for a stationary-sales-channel.

Keywords: retail, in-store-trade, stationary-sales channel, multi-channel-retail, advantages of in-store-trading

Inhaltsverzeichnis

Der stationäre Handel im Umfeld	1
des Multi-Channel-Retails	1
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Methodik	4
2 Theorieteil	5
2.1 Abgrenzung der relevanten Begrifflichkeiten	5
2.1.1 Vorteile & Möglichkeiten	5
2.1.2 Handel	6
2.1.3 Einzelhandel	7
2.1.4 Stationärer Handel	7
2.1.5 Single-Channeling	8
2.1.6 Multi-Channeling	8
2.1.6.1 Kombinationsmöglichkeiten von Kanälen in der Multi-Channel-Strategie	9
2.1.6.2 Distanzhandel als Bestandteil der Multi-Channel-Strategie	10
2.1.7 Begriffsabgrenzung zu andern Multi-Channel-Begriffen	12
2.1.8 Cross-Channeling	12
2.1.9 Omni-Channeling	13
2.1.10 No-Line-Handel	13
2.2 Die Treiber der Entwicklung	14
2.2.1 Technologisierung	15
2.2.2 Sozialdemografische, gesellschaftliche und politische Faktoren	15
2.2.3 Veränderte Märkte	16
2.2.4 Verändertes KonsumentInnenverhalten	17
2.3 Zwischenresümee	20
3 Stärken, Vorteile und Möglichkeiten	21
3.1 Stärken & Vorteile	21
3.1.1 Vorteile für wen?	21
3.1.2 KonsumentInnenenerwartungen	22
3.1.2.1 Für und Wider des Online-Handels	22

3.1.2.2	Besondere Erwartungen an den Handel	25
3.1.3	Stärken und Vorteile im Detail.....	26
3.1.3.1	Beratung.....	26
3.1.3.2	Service	29
3.1.3.3	Vorausgewählte Sortimente.....	31
3.1.3.4	Schnelle Verfügbarkeit.....	33
3.1.3.5	Testen mit allen Sinnen	35
3.1.3.6	Vertrauen.....	38
3.1.3.7	Preisdruck	40
3.1.3.8	Datenschutz	41
3.1.3.9	Faktor Mensch.....	42
3.1.4	Zwischenresümee.....	44
3.2	Möglichkeiten	44
3.2.1	Die Wahl von Betriebsform und Betriebstypus	45
3.2.2	Die Wahl von Bedienungsform und Personal	46
3.2.3	Die Standortwahl.....	46
3.2.4	Die Gestaltungsmöglichkeit der Verkaufsfläche	49
3.2.5	Digitalisierung des stationären Kanals / Verzahnung der Kanäle	52
3.2.6	Lokale Vernetzung	54
3.2.7	Einkaufserlebnisse schaffen.....	57
4	Empirischer Teil	62
4.1	Das Vorverständnis	62
4.2	Die Erhebungsmethode.....	63
4.3	Das Samples.....	65
4.4	Durchführung der Erhebung	66
4.5	Die Auswertung	67
4.6	Darstellung der Ergebnisse	68
4.6.1	Vorteil Beratung	69
4.6.2	Vorteil Service.....	72
4.6.3	Vorteil Sortimente	76
4.6.4	Vorteil der schnellen Verfügbarkeit.....	77
4.6.5	Vorteil des Erlebens mit allen Sinnen.....	79
4.6.6	Der Faktor Mensch	82
4.6.7	Die Möglichkeiten des stationären Standorts	84
4.6.8	Die Gestaltungsmöglichkeiten der Verkaufsfläche	89
4.6.9	Digitalisierung des stationären Kanals	92

4.6.10 Die Chance Einkaufserlebnisse zu schaffen	94
4.6.11 Faktoren mit indifferenten Aussagen.....	97
4.6.12 Faktoren, die keine oder kaum Erwähnung fanden	98
4.6.13 Neue Aspekte	98
4.7 Diskussion und Ausblick.....	101
Literaturquellen	105
Abbildungsverzeichnis	114
Tabellenverzeichnis	114
Interview Leitfaden.....	115

1 Einleitung

„Der stationäre Handel ist zum Scheitern verurteilt!“

So, oder so ähnlich lautet nicht nur eine Schlagzeile, die in den vergangenen fünf bis zehn Jahren regelmäßig auf den Wirtschaftsseiten und auch in der Fachpresse auftaucht, sondern dies ist auch die sichere Überzeugung so mancher ExpertInnen (Krisch im Interview mit Link, 2015, S. 63). Geht oder fährt man durch die Zentren kleinerer Orte und beobachtet man die Entwicklungen in den heimischen Innenstädten, so scheint diese Einschätzung gar nicht so unrealistisch. Immer mehr eingesessene Handelshäuser räumen ihren Platz für Shops globaler Konzerne, die aus Prestigegründen diese Flächen beziehen und immer mehr kleine Händler in den Ortschaften ziehen aus und hinterlassen Leerstände oder auch nur Platz für ein weiteres Sport-Wetten-Kaffee.

Natürlich lässt sich diese Entwicklung nicht nur an einem einzigen Grund festmachen, aber die Hauptschuld für das Sterben des Handels wird in der öffentlichen Meinung kollektiv dem Online-Handel zugeschrieben. Hatte es der stationäre Handel, als Branche betrachtet, in den vergangenen Jahrzehnten fast ausschließlich mit dem Versandhandel als erstzunehmender Konkurrenz zu tun, so ist seit der Jahrtausendwende der Online-Handel auf den Plan getreten. Die rasante Entwicklung der Technik, die hohe Durchdringung der Industriestaaten mit Breitband-Internet und die Verbreitung von Endgeräten, die ständig den mobilen Zugriff in die digitale Welt ermöglichen, haben den Weg für Online-Händler wie Zalando und Amazon geebnet.

Doch während laufend klassischen Läden verschwinden, tauchen gleichzeitig aber, an machen - teilweise auch sehr teuren – Lagen, neue Geschäfte auf, die man sonst eben nur aus digitaler Umgebung kennt: Amazon plant so etwa nach einem laufenden Pilotprojekt in Seattle (USA) 300 – 400 eigene Buchläden zu eröffnen (Spiegel online, 03.02.2016). Das deutsche Start-up „mymuesli“ eröffnet laufend neue Standorte, darunter etwa in Salzburg in der Getreidegasse und in Wien in der Mariahilfer Straße, zwei der vermutlich teuersten Verkaufsgegenden Österreichs. Und während andere vornehmlich kleine Fachhändler der Branche aufgeben oder umsatteln, etabliert der österreichische Online-Fachhändler Nordfishing77, seine Angelfachmärkte an strategischen Positionen (www.salzburg.com; Salzburger Woche, 03.08.2015).

In seiner Fallbeispiel-Dokumentation „Local Heroes 2.0“ im Auftrag von eBay und dem Handelsverband Deutschland schreibt Matthias Hell dazu: „Zum einen zeigt sich immer deutlicher, dass es auch für E-Commerce-Anbieter nicht ohne den stationären Handel

geht. Wenn Online-Händler wie Notebooksbilliger.de, mymuesli oder Fashion For Home dazu übergehen, eigene Ladennetze aufzubauen, geschieht dies nicht einfach aus einer Laune heraus. Vielmehr sind die einstmals überzeugten Pure-Onliner zu der Überzeugung gekommen, dass sie mit ihrer reinen E-Commerce-Ausrichtung an Grenzen stoßen. Das ergänzende stationäre Geschäft hilft diesen Anbietern Mehrwerte zu erzielen, die mit einer Pure-Online-Aufstellung nicht zu erreichen wären“ (Hell, 2015, S. 102).

1.1 Problemstellung

Aus der hier gezeigten Entwicklung lässt sich also, auch nach Einschätzung des Autors, schließen, dass der sogenannte Multi-Channel-Handel nicht nur den letzte Rettungsanker für den stationären Handel darstellt, um sich im Wettbewerb mit dem Online-Handel zu behaupten, sondern eben auch dass der Vertriebskanal, den der stationären Handel bedient, trotz seiner vielen Hemmnisse und seiner unzähligen Kostentreiber, dennoch wirtschaftlich interessant genug zu sein scheint und genügend Mehrwerte schafft, um auch von den Onlinern angestrebt, aufgebaut und bedient zu werden.

„So zeigen gerade die aus dem Online-Bereich stammenden Anbieter, wie relevant die stationäre Dimension weiterhin ist und dass es sich beim Einzelhandel um alles andere als ein Auslaufmodell handelt“ (Hell, 2015, S.102).

Dass die Notwendigkeit der Anpassung und der Digitalisierung für den stationären Handel gegeben ist und dass es ohne zeitgemäßes bedienen der Online-Kanäle im Handel kaum mehr möglich sein wird, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist heute eigentlich sowohl unter Handelstreibenden als auch Forschenden unbestritten. Eine Positionierung entgegen diesen Entwicklungen kann nur ganz gezielt – zum Beispiel als Retro-Store - erfolgen (Haderlein, 2012, S 20).

Andererseits darf nicht vergessen werden, dass trotz der großen Bedeutung des Online-Handels und der rasanten Wachstumsraten in diesem Bereich, es derzeit noch immer die stationären Vertriebswege sind, die in allen Sortimentsbereichen die Bedeutendsten sind. Sogar im Buchhandel liegt der Marktanteil des klassischen stationären Handels noch immer bei knapp der Hälfte (Crockford, Ritschel & Schmieder, 2013, S.494).

Auch die Experten der Wirtschafts- und Unternehmensberatung KPMG und des EHI Retail Institutes wiesen in Ihrer Studie „Trends im Handel 2020“ drauf hin, dass selbst wenn der Online-Handel weiterhin mit zweistelligen Zuwachsraten performen könnte, es

dennoch Jahrzehnte dauern würde, bis er den stationären Handel überholen werde (KPMG, 2012, S. 19).

„Die Filiale ist der Kern des Handelsgeschäfts und auch in Zukunft durch nichts zu ersetzen. Reine Versand- oder Internethändler können doch nur bestehen, weil die Konsumenten ähnliche Waren aus den Läden des Einzelhandels kennen und sie dort anfassen und ausprobieren können. (...) Die sozialen Kontakte in der Filiale sind unersetzbar“ (Schmieder, 2010, S. 276) zitiert Schmieder den Inhaber einer traditionsreichen Einzelhandelsunternehmung aus einem mit jenem geführten Experteninterview.

1.2 Zielsetzung

Dem alteingesessenen stationären Handel, der lange vor der Existenz des Internets schon die Aufgabe übernommen hatte Mittler zwischen Produktion und Absatz zu sein, wird von manchen ExpertInnen die Fähigkeit sich an diese Entwicklungen anzupassen vielfach gänzlich abgesprochen (Krisch im Interview mit Link, 2015, S. 65). Andere setzen auf den alten Leitspruch der Branche „Handel ist Wandel“ und kommen genau wie viele Beratungsunternehmen (Bovensiepen & Rumpff & Bender, 2015, S 18) und StudienautorInnen (Rumpff, 2012, S 22) zu dem Schluss, dass es das Besinnen „*auf die eigenen Stärken*“ des Handels ist, das gepaart mit dem Übernehmen sinnvoller Ableitungen aus den Erfahrungen des Online-Handels dafür sorgen wird, dass der stationäre Handel als Absatzkanal nicht so bald oder gar nie verschwinden wird (Ramge, 2013, S.30)

Ähnlich argumentieren unter vielen anderen auch Rotax & Berg (2012; S 5): „Der Stationärhandel wird an unterschiedlichen Fronten angegriffen und muss sich wieder *auf seine Kernkompetenzen* besinnen.“

Doch worin bestehen sie, diese „*eigenen Stärken*“ des stationären Handels innerhalb der Multi-Channel-Umgebung und werden sie von den Handelstreibenden als solche erkannt?

Die vorliegende Arbeit versucht eben diese Stärken in Form von Vorteilen und Möglichkeiten zu erheben und aufzuzeigen, die der Vertriebskanal des stationären Handels gegenüber anderen Kanälen, allen voran dem Online-Handel mit sich bringt. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, welche dieser Vorteile bei den Entscheidungsträgern von Multi-Channel-Unternehmungen erkannt werden und welche Möglichkeiten daraus genutzt werden. Dabei erhebt die angestrebte Sammlung, keinesfalls den Anspruch

auf Vollständigkeit, sondern will nur versuchen unterschiedliche Vorteile aufzuzeigen, die in weiterer Folge einen Beitrag leisten können, um Theorien daraus abzuleiten und danach Handlungsempfehlungen für den stationären Handel zu entwickeln.

1.3 Methodik

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit sollen zuerst die für das Forschungsgebiet relevanten Begrifflichkeiten eingegrenzt werden, um das Thema und seine Bedeutungszusammenhänge abzustecken. In der Folge wird versucht, mögliche Stärken oder Vorteile des stationären Handels anhand von unterschiedlichen Fachquellen und Theorien herauszuarbeiten und zu sammeln.

Im Zuge von leitfadengeführten ExpertInnen-Befragungen, die mittels Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2015, S 50 ff) analysiert werden, soll im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden, welche Vorteile und Stärken die ExpertInnen dem stationären Kanal zuschreiben und welche der theoretisch erhobenen Vorteile sich die Unternehmen und Verbände, für die selbige tätig sind, auch jetzt schon tatsächlich zunutze machen. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei klar auf dem deutschsprachigen Raum und auf Österreich im speziellen.

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage:

Welche Vorteile und Stärken bringt der stationäre Einzelhandel in das moderne Multi-Channeling als Absatzkanal mit und welche daraus resultierenden Möglichkeiten werden derzeit im heimischen Einzelhandel erkannt und genutzt.

2 Theorieteil

2.1 Abgrenzung der relevanten Begrifflichkeiten

Der Autor geht bewusst auf diesen Teil ausführlicher ein, da gerade die Begrifflichkeiten rund um das Multi-Channeling einerseits sehr schwammig sind und für ein sehr weites Feld zwischen Vertrieb, Marketing und Kommunikation verwendet werden und andererseits in der Fachliteratur je nach Autor/In auch in verschiedensten Definitionen Verwendung finden. Hinzu kommt, dass sich das Thema mit einer rasant fortschreitenden technischen Entwicklung mit- und weiterentwickelt, was das stetige Aufkommen von neuen Begriffen und Definitionen mit sich bringt. Da das Forschungsfeld auch noch verhältnismäßig jung ist, gibt es nur sehr wenige in der Lehre und Forschung anerkannte Definitionen zu diesen Begrifflichkeiten, auf die im Folgenden aber nach Möglichkeit eingegangen werden soll.

2.1.1 Vorteile & Möglichkeiten

Wie in der Einleitung dieser Arbeit schon angeführt, impliziert der Autor aus der aktuellen Entwicklung in der laufend Online-Händler, deren ursprünglicher Vertriebskanal der digitale ist, stationäre Niederlassungen eröffnen, dass dieser Kanal, also das klassische Ladenlokal, Vorteile mit sich bringen muss, die die augenscheinlichen Nachteile (vor allem die Kosten für Geschäftslokal, Mitarbeiter und Sonstiges) überwiegen. Diese Vorteile die ein wachsender Anteil an Wirtschaftstreibenden aus dem Internet-Pure-Bereich für sich nutzen will, und auf den sich der gewachsene stationäre Handel nach Expertenmeinung besinnen soll, sollen in der vorliegenden Arbeit examiniert und aufgelistet werden.

Da kapitalorientierte Wirtschaftsunternehmungen im Mittelpunkt des Interesses dieser Arbeit stehen, sind Vorteile in diesem Zusammenhang zumeist als Stärken des Kanals und daraus resultierende Möglichkeit kurz-, mittel- oder langfristig Gewinne zu generieren zu sehen. Da Vorteile eine zur Alternative stehende Option als Vergleichswert bedürfen, soll hier der Kanal des Onlinehandels als Vergleichsoption genutzt werden.

2.1.2 Handel

„In einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft übernimmt der Handel die Aufgabe, räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Spannungen zwischen der Produktion und der Konsumtion auszugleichen. In diesem weit gefassten Verständnis ist jeder Austausch von Gütern- und Dienstleistungen Handel bzw. Distribution, unabhängig davon, welche Betriebe ihn durchführen“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle o. J., Stichwort: Handel).

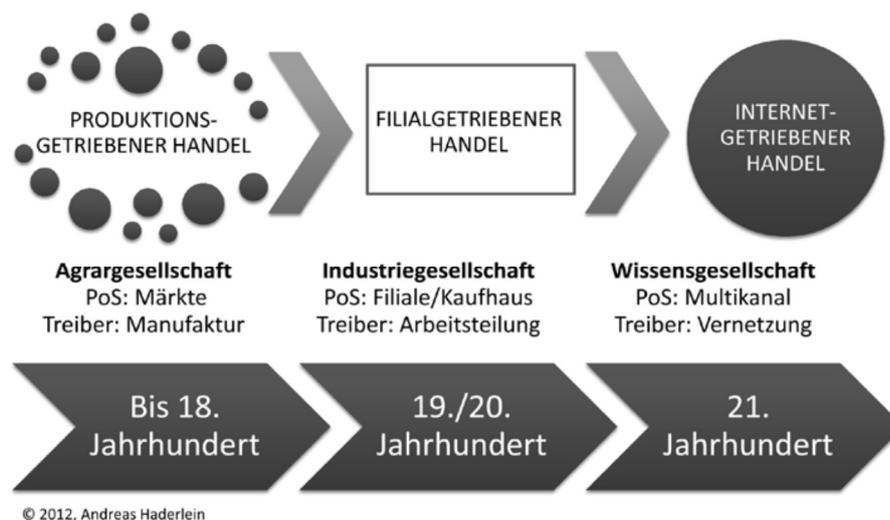


Abb. 1 Der Handel im Wandel der Epochen (Haderlein, 2012, S 16)

Wie aus dieser schematischen Darstellung hervorgeht, hat sich der Handel gemeinsam mit der Gesellschaft in den vergangenen 3 Jahrhunderten stetig gewandelt und entwickelt. Während im 18. Jahrhundert und Anfang des 19. Jahrhunderts ein Verkäufermarkt vorherrschend war, dessen wichtigster Umschlagsplatz die Märkte waren, wandelte sich die Gesellschaft danach zur Industriegesellschaft. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, als in Europa die Hersteller anfangen die ersten großen Marken zu etablieren „mussten sich die Händler mehr oder weniger das Marktgeschehen von der Industrie diktieren lassen. Ihre Rolle kann man als Distributionsarm der Hersteller beschreiben.“ (Schröder, 2002, S. 24)

Während der Treiber des Fortschrittes die Arbeitsteilung war, entwickelten sich trotzdem unterschiedlichste Arten von Geschäften, Warenhäusern und Filialen. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts und seit dem Aufkommen der Wissensgesellschaft ist „Vernetzung“ der Treiber, der das Multi-Channeling auf den nunmehrigen Käufermärkten ins Leben rief. Der Handel der Gegenwart wird somit von zwei maßgebenden Faktoren bestimmt: dem Internet und dem Smartphone. „Die Penetration von Smartphones und Tablet-PCs steigt

innerhalb von einem Jahr von deutlich unter der Hälfte (44%) in 2013 auf zwei Drittel (69%) im Jahr 2014, also um 51% explosionsartig an“ (Heinemann& Geiser, 2015, S. 231).

Das Internet fungiert einerseits als allgegenwärtiger Zugang zu jedweder Information und Vergleichsmöglichkeit bezogen auf Preise, Leistungen oder Verfügbarkeiten. Andererseits aber nicht nur in der eben genannten Pull- sondern auch in einer Push-Form als Netzwerk für Erfahrungsaustausch und Forum für Rezensionen im Positiven wie im Negativen. „Die explodierende Smartphone-Penetration verändert die Verhaltensmuster und Erwartungen der KonsumentInnen mit hoher Geschwindigkeit. Sie geht mit einem Bedürfnis der KonsumentInnen einher, ihren Ladenbesuch jederzeit im mobilen Internet vorbereiten zu können“ (Heinemann, 2015, S. 58).

Es ist aber festzuhalten, dass der Treiber dieser Entwicklung nicht die Handelsunternehmen selbst sind, sondern deren Kunden, die ein zunehmend kanalübergreifendes Kauf- und Informationsverhalten an den Tag legen (Haderlein, 2013, S 20).

2.1.3 Einzelhandel

Im Gegensatz zum Großhandel, der per Definition “Waren oder Dienstleistungen an Wiederverkäufer oder gewerbliche Verwender“ (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders ,2011, S. 1027) verkauft, vertreiben „Einzelhandelsbetriebe ihre Waren überwiegend an Privathaushalte in Mengen, die dem Bedarf dieser Verbrauchergruppe in einem üblichen Zeitrahmen entsprechen“ (Lechner, Egger, Schauer, 2010, S 544).

2.1.4 Stationärer Handel

Im Allgemeinen gelten Handelsbetriebe mit festem Verkaufsstandort(en) als stationärer Handel und unterscheiden sich somit vom ambulanten Handel, dessen Verkaufsstandorte wechseln können. Zusätzlich dazu gibt es noch den Distanzhandel, bei dem Verkäufer und Käufer sich wegen einer räumlichen Distanz im Regelfall nicht persönlich begegnen, der Geschäftsabschluss findet nach dem Distanzprinzip statt. In Abgrenzung dazu findet im stationären Handel das „Residenzprinzip“ Anwendung: „Der Kaufvorgang findet am Standort des Verkäufers (dessen Residenz) statt, so bei den meisten Betriebsformen des stationären Handels. Der Käufer bewegt sich zum Verkäufer“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle o. J., Stichwort: Residenzhandel).

2.1.5 Single-Channeling

In Abgrenzung zum Multi-Channeling wird beim Single-Channeling eben ausschließlich nur ein Absatzkanal genutzt um Dienstleistungen und/oder Produkte an die Frau oder an den Mann zu bringen. Dies war historisch betrachtet beim stationären Einzelhandel von je her der Fall, genauso, wie es bei manchen (wenigen) Katalog-Versandhändlern der Fall war. Natürlich existiert, aber auch unter jenen Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell über den Online-Handel betreiben, eine riesige Anzahl derer, die ausschließlich diesen Kanal nutzen. Als Online-Pure-Player, E-Commerce-Pure-Player oder nur als Pure Player, werden solche Handelsunternehmungen bezeichnet, die physische Güter oder Dienstleistungen ausschließlich über das Internet anbieten (z.B. Zalando, zumindest bis 2015 das erste Mal ein Pop-Up-Store eröffnet wurde!).

Wenn sich ein Single-Channel-Retailer, egal ob aus dem stationären, dem Versandhandels- oder dem Online- Umfeld einen weiteren Kanal eröffnet um seine Produkte oder Dienstleistungen abzusetzen, wird er grundsätzlich schon zum Multi-Channel-Retailer.

2.1.6 Multi-Channeling

Multi-Channeling wird hier als Verkürzung des Wortes Multi-Channel-Retailing oder zu Deutsch Multi-Channel-Handel genutzt. In der Literatur findet man sehr heterogene Definitionen davon, was als Multi-Channel-Retailing beschrieben wird. Ihnen ist gemein, dass darunter der parallele Einsatz mehrerer Betriebs- und/oder Vertriebstypen des Handels im Rahmen der Distribution verstanden wird (Schramm-Klein, 2012, S 421). Viele Handelsunternehmen haben schon seit langer Zeit mehrere Handelsformate parallel zueinander eingesetzt, doch das Thema hat mit der Einführung neuer digitaler Vertriebskanäle (Internet, Smartphone) enorm an Bedeutung gewonnen. Der Terminus Multi-Channel-Retailing beschreibt daher grundsätzlich kein neues Phänomen sondern eines das an neuer Bedeutung gewonnen hat (Schramm-Klein, 2010, S 111).

Eine recht simple Definition lautet:

Multi-Channel-Retailing wird auch als das Set an Aktivitäten definiert, die angewandt werden, um Waren und Dienstleistungen über mehr als einen Kanal an die Konsumenten zu verkaufen (Zhang et. al., 2010, S 168).

Eine umfassendere:

„Unter Multi Channel Retailing wird eine spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebstypenunternehmen des Einzelhandels verstanden, bei der ein paralleler Einsatz

mehrerer, nicht zwingend inhaltlich-konzeptionell unterschiedlicher Betriebs- und/oder Vertriebstypen erfolgt. Zwischen den alternativen Absatzkanälen des Multi-Channel-Systems besteht ein wesentlicher Sortimentszusammenhang bzw. eine wesentlich Sortimentsüberlappung. Anhand der unterschiedlichen Betriebs- bzw. Vertriebstypen ist somit die Ansprache dergleichen, aber auch unterschiedlicher Kundensegmente (bzw. Zielgruppen) und/oder Kundenbedürfnisse möglich“ (Schramm-Klein, 2003 zitiert in Schramm-Klein, 2012, S 421).

Die einzelnen Betriebstypen, die in dieser spezifischen Form des Einzelhandels parallel angewandt werden, werden demnach mit dem Wort „Channels“ (zu Deutsch Kanäle) betitelt. Es handelt sich hierbei also um die verschiedenen Absatzkanäle, die genutzt werden um Produkte und/oder Dienstleistungen in den Umlauf zu bringen.

„Marketing Channel, Distribution Channel; der Teil des Distributionssystems, der vom Hersteller gestaltet wird, um den Absatz seiner Produkte/Dienstleistungen sowie die Verteilung der erforderlichen Informationen sicherzustellen“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle o. J., Stichwort: Absatzkanal). Ein wesentliches Merkmal eines Absatzkanales, ist es, demnach „den Absatz sicherzustellen“, was ihn von reinen Kommunikationskanälen (z.B. Twitter bis zum Jahr 2016) unterscheidet.

Der Begriffszusatz „Multi-“ wird dann noch dazu genutzt um die erhöhte Quantität von selbigen Vertriebskanälen zu verdeutlichen (Rittinger, 2014, S 3).

2.1.6.1 Kombinationsmöglichkeiten von Kanälen in der Multi-Channel-Strategie

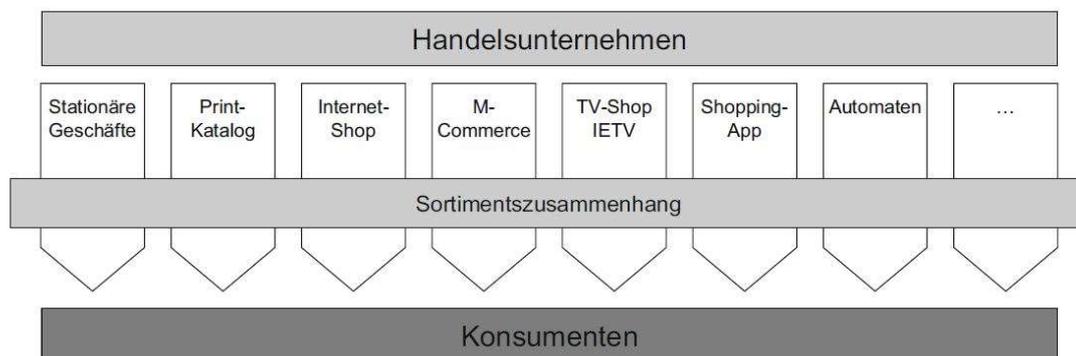


Abb. 2 Multi-Channel-Retailing (Schramm-Klein, 2012, S 422)

Die in Abbildung 2 dargestellten Absatzkanäle bilden nur einen Ausschnitt der zur Verfügung stehenden Vertriebsmöglichkeiten ab, tatsächlich existieren vom fliegenden Handel über Verkaufsfahrten bis hin zum Shopping über die Spielkonsole oder „in-App-

Käufe“ noch unzählige andere Vertriebsmöglichkeiten zur Auswahl. Große wirtschaftliche Relevanz kommt aber im modernen Multi-Channel-Retailing fast nur den Kombinationsformen einiger weniger Kanäle zu:

„Clicks & Mortar“ oder auch „Clicks & Bricks“:

Hierbei handelt es sich um die Kombination des Online-Kanals mit stationären Geschäften, wie es z.B. von Unternehmen wie Douglas oder MyToys (oder Hervis, MediaMarkt...) durchgeführt wird.

Diese Art ist die mittlerweile im Einzelhandel mit Abstand am meisten umgesetzte und in der Literatur am besten dokumentierte Ausprägung des Multi-Channel-Retailing und ist insbesondere bei kleinen und mittelständischen HändlerInnen beliebt, die dabei meist aber online nur einen Teilbereich des Sortiments zum Verkauf stellen (Schmieder, 2010, S240).

„Clicks & Sheets“ oder auch „Clicks & Flicks“:

Diese Form beinhaltet die Kombination des Internet mit traditionellem Versandhandel (Katalogversand). Beispiele hierfür sind Heine, Baur oder Neckermann (oder Pro Idee)

„Clicks, Bricks & Sheets“ oder wieder „Clicks, Bricks & Flicks“:

Bei dieser Mischform erfolgt eine Kombination des Internet-Kanals mit stationären Geschäften und traditionellem Versandhandel. Diese Form des Multi-Channel-Retailing findet sich z.B. bei Jako-O, Otto, Sport-Scheck, (oder dem Weltbild-Verlag)

(Schramm-Klein, 2012, S 425 ff).

Diese Darstellung der relevanten Multi-Channel-Kombinationen findet sich so oder ganz ähnlich bei fast allen Autoren, die eine Klassifizierung der Modelle abzubilden versuchen. In der modernen Betrachtung ist der Online-Handel offensichtlich der konstante Kanal, der sich in jeder Form des Multi-Channeling wiederfindet.

Weiters kann gesagt werden, dass es die zwei Distanzhandels-Kanäle (Katalog-) Versandhandel und Onlinehandel sind, die somit in direkter Konkurrenz zum Kanal des stationären Handels stehen und großen Druck auf selbigen ausüben.

2.1.6.2 Distanzhandel als Bestandteil der Multi-Channel-Strategie

Der Versandhandel als Bestandteil des Multi-Channel-Retailings

Der Versandhandel überbrückt seit vielen Jahrzehnten die räumliche Distanz zwischen dem Verkäufer und dem Käufer zu Zwecken der Warenpräsentation mittels Prospekten oder Katalogen, aus denen der Kunde bei sich zu Hause die Ware aussuchen und dann bestellen kann (Morschett, 2012, S 375). Durch die Verbreitung von schnellem Internet, wurde der Distanzhandel als Ganzes betrachtet stark angekurbelt, wobei der Online-Handel der klare Treiber ist:

„Innerhalb der Formen des Distanzhandels verdrängt der Online-Handel (E-Commerce über verschiedene Kanäle: PCs, Notebooks, Smartphones, Tablet-PCs usw.) langsam aber stetig alle anderen Formen. Innerhalb von nur fünf Jahren sind die Umsätze des „traditionellen“ Versandhandels um mehr als 30% geschrumpft“ (Morschett, 2012, S 378). Der Printkatalog, dessen klassische Funktion somit durch internetbasierte Lösungen zum Großteil ersetzt wird, existiert aber trotzdem, wenn auch in geringerem Umfang, noch immer indem er zunehmend zu einem Kommunikations- und Informationskanal (Werbung) im Rahmen des Multi-Channel-Marketing wird (Rittinger, 2014, S 6).

Um die Vorteile des stationären Handels herauszuarbeiten soll in der vorliegenden Arbeit in erster Linie der Unterschied zum Kanal des Online-Handels, als Vertreter des Distanz-Handels betrachtet werden, auch weil es die Handelsform ist, die in der laufenden Debatte fortwährend als „die Bedrohung“ für den stationären Handel angeführt wird.

Der Online-Handel als Bestandteil des Multi-Channel-Retailings

Der Begriff der „Clicks“, also des Online-Handels der innerhalb dieser Auseinandersetzung mit dem Thema Multi-Channel-Retailing beschrieben werden soll, umfasst alle Arten von Vertriebskanälen, die der moderne E-Commerce beinhaltet: Stationäres Internet, mobiles Internet und „Internet Enabled TV“, sowie ebenso die Kombinationsmöglichkeiten aus diesen. Werden nämlich ausschließlich digitale Kanäle, sogenannte E-Channels, miteinander kombiniert zur Betriebsform kombiniert, so entsteht eine spezielle Form des Multi-Channel-Retailings, der Multi-Channel-E-Commerce (Schramm-Klein, 2012, S. 425). Auch wenn es für diese Arbeit nur von eingeschränkter Bedeutung erscheint, so soll an dieser Stelle dennoch darauf hingewiesen werden, dass auch der „Online-Kanal“ mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Verkaufsformen aufwarten kann, die einem Unternehmen ebenso wie in der stationären Welt die Möglichkeit eröffnen, sein Geschäft im Netz gezielt zu positionieren: Außer dem eigenen Online-Shop, der in der Unternehmenswebsite eingegliedert ist oder getrennt davon betrieben wird, besteht die Möglichkeit unterschiedliche Drittanbieter zu nutzen. Elektronische Marktplätze (z.B. Amazon) oder Auktionsplattformen (z.B. eBay) können mit relativ geringem Aufwand genutzt werden um neue Märkte zu erschließen (Jäger, 2016, S. 13).

2.1.7 Begriffsabgrenzung zu andern Multi-Channel-Begriffen

Für den Begriff Multi-Channel-Retailing wird in der deutschsprachigen Literatur auch immer wieder die Bezeichnungen „Mehrkanalsystem“ oder „Mehrkanalstrategie“ wie auch im Englischen die eingrenzende Bezeichnung „Multi-Channel-Distribution“ verwendet.

Letztere Bezeichnung führt auf eine weitere sehr relevante Abgrenzung hin, die sich auf die klassischen Instrumente des Marketing Mix bezieht:

Als die sogenannten „vier Ps“ sind die vier klassischen Instrumente des Marketing Mix bekannt, in die sich die meisten Maßnahmen einordnen lassen, die ein Unternehmen setzen kann um den Absatz seiner Produkte oder Dienstleistungen zu beeinflussen: Das Produkt, der Preis, die Promotion und die Platzierung (Kotler et al., 2011, S. 192). Während das Multi-Channel-Marketing demzufolge auch alle vier Aspekte umfasst, will sich der Autor hier, wenn er von Multi-Channeling oder Multi-Channel-Retailing schreibt, nur mit dem „Platzierung“ der 4Ps befassen, also der Vertriebspolitik. Und auch hier ist anzumerken, dass alle Überlegungen, die über die des Kanals hinausgehen, aber sonst zu „Platzierung“ zählen, wie Transport, Lagerhaltung, Marktabdeckung,... nicht genauer beleuchtet werden sollen. Preisgestaltung, Kommunikation und die Produkte selbst spielen natürlich in den unterschiedlichen Kanälen eine gewichtige Rolle, doch sollen sie hier zugunsten der Eigenschaften des Kanals „stationär“ selbst, nur als Nebeneffekt betrachtet werden.

2.1.8 Cross-Channeling

Während der Begriff des Multi-Channel-Retailings zunächst nur den parallelen Einsatz mehrerer Kanäle beschreibt, kann Cross-Channel-Retailing als weitere Entwicklungsstufe dieses Modells betrachtet werden. Aus Unternehmenssicht werden die unterschiedlichen Kanäle strategisch miteinander vernetzt und bewusst zusammengedacht. Die Brücken dazwischen ermöglichen es den KonsumentInnen während der Phasen des Kaufprozesses zwischen den Plattformen hin- und her- zu wechseln (Jäger, 2016, S. 28). Der Austausch des Zusatzes „Multi-“, gegen den Zusatz „Cross-“, erfolgt demnach um die qualitative Verknüpfung der unterschiedlichen Kanäle zu betonen. Das bewusste miteinander verknüpfen der verschiedenen genutzten Vertriebskanäle macht somit den Multi-Channel-Retail zum Cross-Channel-Retail (Rittinger, 2014, S. 18).

Mit Cross-Channel-Management werden alle Aktivitäten eines Multi-Channel-Retailers beschrieben, die auf die Koordination und Integration der verschiedenen Kanäle abgestimmt sind und es für die KundInnen einfacher machen sollen, der verschiedenen Kanäle des Multi-Channel-Händlers im Wechsel zu nutzen (Heinemann, 2011, S. 72).

2.1.9 Omni-Channeling

Spätestens bei der Definition des Begriffs Omni-Channeling scheiden sich die Geister und man findet je nach (wissenschaftlicher) Herkunft der AutorInnen sehr unterschiedliche Erläuterungen, ob es sich dabei um eine Entwicklungsstufe oder ein Verhaltensmuster handelt: Im Vergleich zur o.g. Definition von Cross-Channel-Management, sieht Andreas Haderlein gerade im Omni-Channeling die totale Professionalisierung aller Prozesse und deren erfolgreiche Integration in alle erdenklichen Entscheidungen des Unternehmens und die Übertragung selbiger auf alle Phasen des Kaufprozesses der Kundinnen (Haderlein, 2013, S. 19f). Heinemann hingegen sieht im Omni-Channeling eben keine Kanalstrategie des Handels, wie es Multi-Channeling ist (Heinemann, 2013, a. S. 9) sondern vielmehr eine neue Art des Konsumentenverhaltens, das, beschleunigt vor allem durch die Smartphone-Nutzung der Konsumenten während des Kaufprozesses (Heinemann, 2013, a. S. 20), den Handel dazu zwingt sich auf dieses Nutzungsverhalten einzustellen. Die Marketingexpertin Schwerdt beschreibt Omni-Channeling dagegen wieder als weitere Entwicklungsstufe, bei der die Kanäle zu Touchpoints mit den KonsumentInnen übergehen. Ein gemeinsames Einkaufsumfeld umgibt dabei die VerbraucherInnen, die somit überall und jederzeit auf das Gesamtsortiment an Produkten und Dienstleistungen Zugriff haben ein durchgängiges Einkaufserlebnis durch den gesamten Kaufprozess erfahren, egal wo er gestartet, getätigt oder beendet wird (Schwerdt, 2013, online).

2.1.10 No-Line-Handel

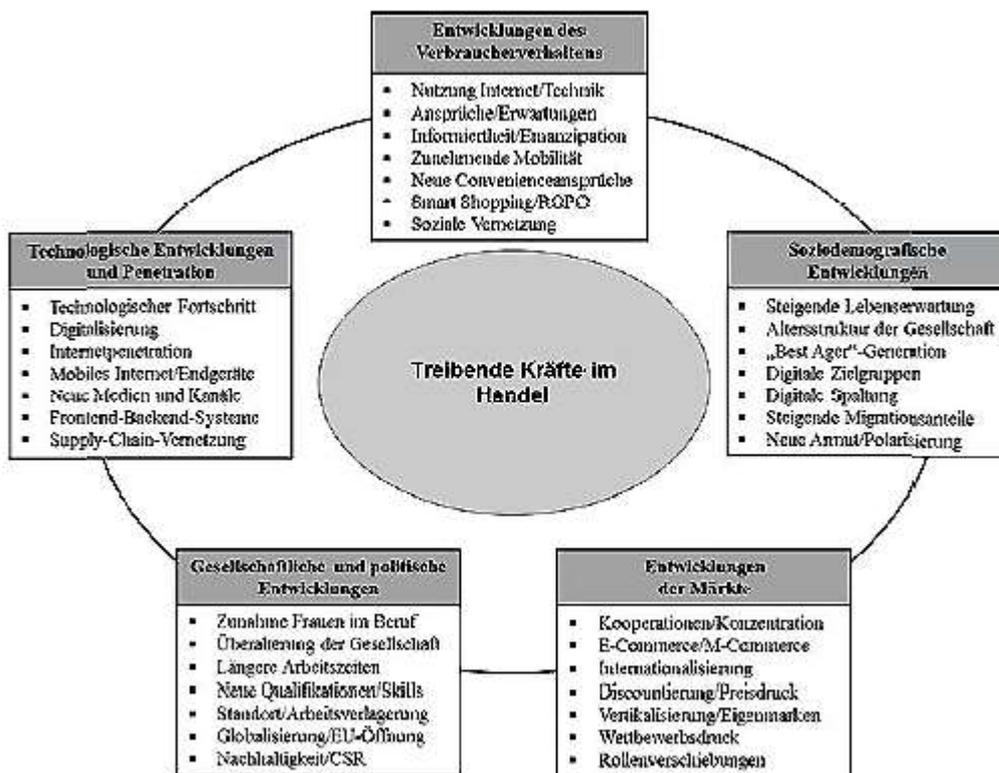
Reingard Jäger interpretiert oben genannte Veröffentlichung von Schwerdt im Umkehrschluss unter dem Titel No-Line-Handel, bei dem alle Daten in Echtzeit zentral erfasst und aktualisiert werden und VerbraucherInnen genau wie Verkaufspersonal am POS mobile Endgeräte nutzen um Zusatzinformationen, Vergleichspreise oder Bewertungen jederzeit abzurufen (Jäger, 2016, S. 28). Ungefähr dort schließt sich der Kreis wieder zu

Heinemann, der No-Line-Systeme als höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handels bezeichnet, die aus konsequenter Fortsetzung des Cross-Channel-Managements bei hochgradiger Vernetzung und Integration aller Absatzkanäle entstehen (Heinemann, 2013,a. S. 10).

Da der Grad dieser Weiterentwicklung für diese Arbeit aber keine weitere Relevanz aufweist, umfasst der hier gewählte Begriff des Multi-Channelings auch die Dimensionen des Cross- und Omni-Channelings genauso wie den vor allem von Heinemann geprägten Begriff „No-Line-Handel“ und alle weiteren Paradigmen der derzeitigen Forschung, die als Verbesserungen des ursprünglichen Multi-Channelings angesehen werden können.

2.2 Die Treiber der Entwicklung

Um ein grundlegendes Verständnis dafür zu schaffen, woraus Nachteile oder eben auch Vorteile der einzelnen Kanäle entstehen, ist es notwendig zu beleuchten, wie sich die Handelslandschaft in den letzten Jahren verändert hat und wie stark das Verhalten der KonsumentInnen, aber auch andere Faktoren dazu beigetragen haben.



2.2.1 Technologisierung

„Wohl keine technische Erfindung hat Wirtschaft und Gesellschaft in so kurzer Zeit so stark verändert wie das Internet. Die digitale Revolution nimmt schon jetzt ähnliche Ausmaße an wie die industrielle Revolution vor rund 250 Jahren, allerdings weitaus rasanter und mit weiter zunehmender Beschleunigung“ (Heinemann, 2013, a. S 1). So wurden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, als das Internet den sprichwörtlichen Kinderschuhen noch gar nicht wirklich entwachsen war, Unternehmen wie Amazon, google oder eBay gegründet, die heute als globale Internetriesen und teilweise Handelskonzerne auftreten und in ihrer Position im heutigen Wirtschaftsgefüge nicht mehr wegzudenken sind. Die hohe Verbreitungs- und Durchdringungsrate gerade der Bevölkerung der Industriestaaten mit High-Speed-Internet, der mobile Zugriff auf das Internet über Smart-Phones und deren hohe Verbreitung haben die Märkte verändert. Vor allem aber hat sich das Verhalten der Nutzer dieser technologischen Möglichkeiten geändert und der Handel musste und muss weiterhin darauf reagieren.

2.2.2 Sozialdemografische, gesellschaftliche und politische Faktoren

Es sind auch eine Vielzahl gesellschaftlicher, politischer, sozialer und demografischer Faktoren anzuführen, die ebenfalls mitbestimmend dafür sind, dass sich der Handel und seine Ausprägungsformen grundlegend verändern: Die vermehrte Erwerbstätigkeit von Frauen führt so zum Beispiel zur Auflösung der klassischen Rollenbilder. Für den Handel bedeutet dies, dass er sich oft nicht mehr sicher sein kann, ob Frauen oder Männer den Familieneinkauf tätigen, was ein Anpassen auf unterschiedliche Bedürfnisse bedeutet. Längere und immer flexiblere Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichen Berufsgruppen, werden auch vom Handel flexiblere Öffnungszeiten verlangen, damit alle KonsumentInnen nach ihrem jeweiligen Arbeitsende noch ihre Einkäufe erledigen können. Und auch die Veränderung der Alterspyramide bringt für den Handel neue Potentiale: Die Generation der Best-Ager wird zunehmend zu einer bedeutenden Kundenschicht mit ganz eigenen Bedürfnissen (Bruhn & Heinemann, 2013, S 32).

Das Potential dieser KundenInnengruppe, die neben Best Ager auch 50+, Silver Generation (Anm. d. Verfassers: im Umgang mit den digitalen Medien auch „Silver Surver“) genannt wird hebt auch die Wirtschaftsberatungskanzlei KPMG in ihrer Studie „Trends im Handel 2020“ hervor: Diese kaufkräftige Zielgruppe, die für Werte wie Gesundheit

Wohlbefinden und Sicherheit sehr affin ist, nimmt gerade wegen der Geburtenstarken Jahrgänge der 1950er Jahre gerade stark zu. Doch gerade was die Zukunft angeht wird hier auch noch auf die Gruppe der „alten Alten“, mit denen die Best-Ager nicht verwechselt werden wollen hingewiesen. Diese in den nächsten Jahren durch die Baby-Boomer deutlich zulegende Zielgruppe wird wieder ganz besondere Ansprüche an den Handel setzen: Einfache Produkte, Lesbarkeit der Ausschreibungen, Barrierefreiheit der Geschäfte,...sind nur einige angeführte Anforderungen (KPMG, 2012, S. 13). Anzumerken ist hierzu auch, dass auch aufgrund der gestiegenen und steigenden Lebenserwartung die Potentiale dieser wachsenden Zielgruppen noch einmal größer und eben auch langfristiger betrachtet werden müssen.

2.2.3 Veränderte Märkte

Die Handelslandschaft der Gegenwart ist geprägt von einigen Faktoren, die zu einem radikalen Umbruch geführt haben. Der Online-Handel hat sich mit dem Mobile-Commerce neben dem stationären und dem Kataloghandel höchst erfolgreich etabliert. Während die Gesamtumsatzzahlen im Handel stagnieren, kann der Online-Bereich stetiges Wachstum aufweisen, was eine Verschiebung innerhalb der Formate darstellt, die auf Kosten der traditionellen Kanäle geht (Gehrckens & Boersma, 2013, S 52).

Eine zweite Entwicklung ist die zunehmende Vertikalisierung des Handels, die über die erste und zweite Distributionsstufe hinweg die Grenzen zwischen Produktion und Handel verschwimmen lässt (Ahlert, 2007, S 172f). Oft erfolgt diese Vertikalisierung auch in Form von vertikaler Integration. Als vertikale Integration bezeichnet man hierbei das vollständige Übernehmen vor- oder nachgelagerter Wirtschaftsstufen um deren Funktion mit zu übernehmen und zu kontrollieren. Zwar gibt es durchaus Beispiele dafür, dass es großen Handelsunternehmungen gelungen ist, rückwärts zu Vertikalisieren und dadurch den vorgelagerten Prozess der Produktentwicklung und Erzeugung zu steuern, doch ist genauso die Tendenz zur umgekehrten Entwicklung zu erkennen: Die Industrie umgeht den Handel um die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren indem sie Flagship-Stores, Factory Outlets, Showrooms (Anm. d. Autors) oder eben eigene Online-Shops betreibt (Schröder, 2012, S 28).

Hinzu kommt nun als weiterer Aspekt, dass die Digitalisierung nicht nur Online-Shops von Markenartiklern mit sich bringt, sondern neue Wettbewerbsformen und Handelsformate ermöglicht. Dies hat zur Folge, dass neue Marktteilnehmer in die Wertschöpfungskette eintreten und die klassische, früher gebündelte Handelsmarge oft auf unterschiedliche Elemente verteilt wird. Zu diesen „neuen“ Teilnehmern zählen Zugangsanbieter im

Internet (Suchmaschinen oder soziale Netzwerke), digitale Absatzmittler (Preisvergleichs- und Produktsuchmaschinen) oder auch Social Shopping oder Empfehlungsplattformen. Zusätzlich noch erhöht wird der Wettbewerb durch konkurrierende Maklerplattformen wie etwa ebay (Gehrckens & Boersma, 2013, S 52f).

eBay kann aber auch noch als Beispiel für einen weiteren Faktor genannt werden, der die Branche verändert: Immer mehr Formate ermöglichen es den KonsumentInnen nicht mehr nur als Käufer vordefinierter Sortimente aufzutreten sondern als Mitentwickler oder Verkäufer eigener oder fremder Produkte (Boersma, 2010, S 36). Aber nicht nur Konsumentinnen, die im kleinsten Stile Handel betreiben, sondern auch kleine Händler werden von den extrem niedrigen Markteintrittsbarrieren angezogen, die der Online-Handel mit sich bringt. Kleinunternehmer nutzen Online-Marktplätze wie Amazon oder eBay und kostengünstige oft Open-Source basierte Lösungen für Online-Shop-Systeme um im Internet mit vergleichsweise geringem Aufwand große Gruppen von potentiellen KundInnen zu erreichen (Boersma, 2010, S 26).

All diese Faktoren und Entwicklungen, die sich nicht nur auf den Gegner „Onlinehandel“ reduzieren lassen, tragen dazu bei, dass die klassische Handelslandschaft immer stärker in Bedrängnis gerät. Wege zu finden, die veränderten Bedürfnisse der KonsumentInnen zu befriedigen und sich vor allem auch dem geänderten Verhalten der KonsumentInnen anzupassen waren und sind enorme Herausforderungen für den Handel.

2.2.4 Verändertes KonsumentInnenverhalten

85 % der österreichischen KonsumentInnen nutzt das Internet generell und 70 % recherchieren online nach Informationen zu Einzelhandelswaren. 57% der ÖstereicherInnen kaufen auch Einzelhandelswaren im Internet, was eine Gruppe von 3,7 Millionen Menschen entspricht, die 5,9 Milliarden Euro im Jahr ausgegeben haben (Gittenberger & Vogl, 2014,S 1).

Und während die Zahl der Internetnutzer weiter steil ansteigt, steigt ebenso die Nutzungsdauer und – Häufigkeit bei den Nutzern stark an. „Damit einher geht ein verändertes Nutzungsverhalten des Internets: Multimediafunktionen und User-generated Content werden immer wichtiger und sind für die unter 30jährigen Internet-Nutzer besonders wichtig. Kommunikation, Knüpfen und Pflegen von Kontakten, findet inzwischen sehr stark im Internet statt. Soziale Netzwerke schaffen die Voraussetzung für einen permanenten Austausch zwischen Usern, welcher mit Hilfe von Mobiltelefonen und anderen mobilen Devices längst nicht mehr an den Schreibtisch oder PC gebunden ist“ (Boersma, 2010, S 35).

Mobiles Internet und Smartphones lösen zeitliche und örtliche Gebundenheit an Informations- Kommunikations- oder Einkaufsprozesse vollends auf und ermöglichen in Kombination mit Social Media zunehmend auch die soziale Interaktion mit anderen NutzerInnen, was das Einkaufsverhalten revolutioniert (Heinemann & Gaser 2015, S V).

Aber nicht nur die technischen Möglichkeiten haben das Einkaufsverhalten radikal verändert, sondern die KonsumentInnen selbst, die ein stetig steigend kanalübergreifendes Kauf- und Informationsverhalten an den Tag legen, treiben den Veränderungsprozess immer weiter voran. Die Customer Journey verläuft schon lange nicht mehr linear, sondern wechselt regelmäßig zwischen offline und digital. Um für KonsumentInnen ein möglichst nahtloses Einkaufserlebnis zu kreieren und ein komplettes Markenbild zu erzeugen, ist es notwendig möglichst viele Touchpoints in beiden Welten zu besetzen. Dazu gehört natürlich auch die Einbindung mobiler Geräte (Bieler, online, 2015).

Genau dieser beschriebene Wechsel zwischen der digitalen und der realen Welt, schürt viele Vermutungen und Ängste zum Thema "Beratungsklaue". Händler gehen so regelmäßig davon aus, dass sie beratungsintensive Produkte in den Läden erklären, die vermeintlichen KundInnen dann aber online kaufen. Google prägte diesbezüglich den Begriff „ROPO-Effekt“, der in der Literatur sowohl für „Research Online, Purchase Offline“ als auch für „Research Offline, Purchase Online“ genutzt wird (Jäger, 2016, S 25).

Die zweite Spielart, also die Verschiebung des Kaufprozesses vom Laden in den Online-Store wird in einigen Veröffentlichungen auch mit „Showrooming“ beschrieben. „Showrooming ist ein reales Phänomen – in der Diskussion, weniger an der Kasse! Obwohl sich je etwa ein Fünftel der Konsumenten in einem Kanal informiert und im anderen kauft, wird deutlich weniger Umsatz nach der offline-Information in die online-Kasse gespült als umgekehrt. Dem stationären Handel eröffnet dieses Informationsverhalten neue Chancen“ konstatieren zum Beispiel die Autoren der think:act Study von Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Roland Berger Strategy Consultants gmbH, 2013, S 24).

Dass diese Verschiebung auch hierzulande zumeist zugunsten des stationären Handels geschieht, zeigen die Zahlen aus einer anderen Studie: In Österreich haben sich etwa nach den Auswertungen der KMU Forschung Austria 53% der KonsumentInnen vor einem Kauf im Ladengeschäft im Internet über das Produkt informiert, während sich umgekehrt lediglich 18 % vor einem online getätigten Kauf in einem Ladengeschäft informiert haben (Gittenberger & Vogl, 2014, S 1).

Nach Boersma (2010, S 32) ist das zentrale Interesse der KonsumentInnen während des Kaufprozesses - egal ob stationär oder im Versandhandel - bei akzeptablen Preis ein Produkt zu finden, das ihre Bedürfnisse möglichst optimal befriedigt. Bei Gehrckens & Boersma (2013, S 53 f) wird dann „Inspiration“ als zweites mögliches Interesse der KonsumentInnen genannt, das gerade im stationären Handel befriedigt werden soll, um

als HändlerIn eine möglichst hohe Relevanz bei den KundInnen zu erlangen. Diese Relevanz, so sie einmal hergestellt war, hat dann dazu geführt, dass im klassischen Kaufprozess erst die Auswahl der Handelsmarke und des Point-of-Sale stattfand, bevor dort dann die Kaufentscheidung getroffen wurde. Hierzu verschaffte man sich vor Ort einen Überblick über das zur Auswahl stehende Sortiment, verglich die Produkte, holte sich die nötigen Informationen und entschied sich dann für jenes Produkt, das den Bedürfnissen am ehesten entsprach. Dieses erlernte Verhalten mit starker Orientierung auf Einkaufsstätten bzw. Händlermarken haben die KonsumentInnen dann zunächst auch auf das Internet übertragen.

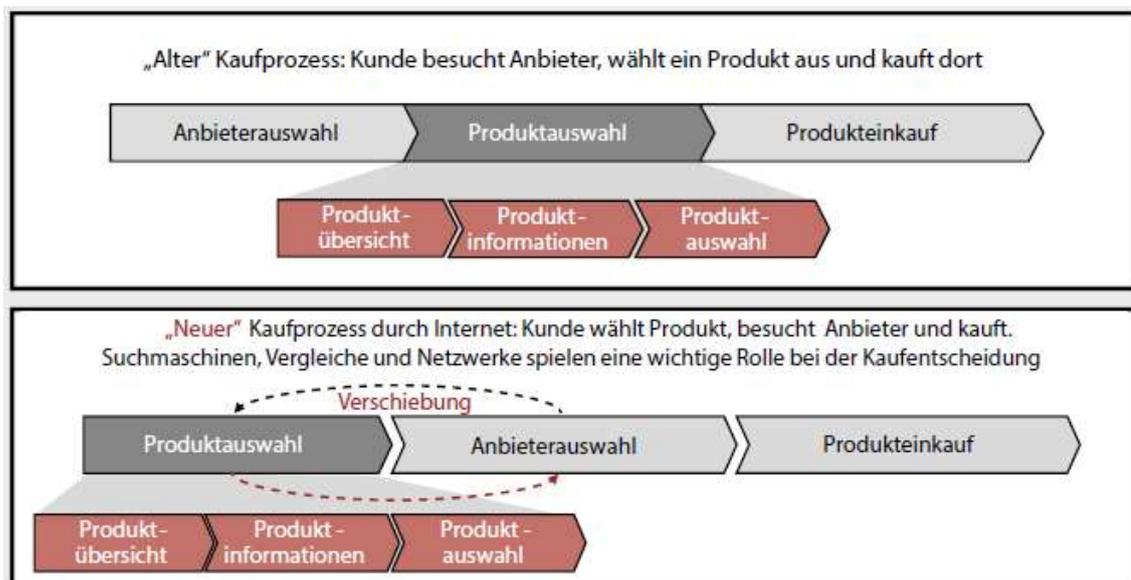


Abb. 4: Alter & neuer Kaufprozess (Gehrckens & Boersma 2013, S 54)

Die Digitalisierung hat diese Abläufe im Kaufprozess aber Grundlegend verändert: Testberichte, Bewertungsplattformen, Absatzmittler und Produktberichte auf sozialen Medien, die vor allem von digitalen Absatzmittlern geschickt vernetzt werden, ermöglichen es den KonsumentInnen zuerst ein Produkt auszusuchen, das den Bedürfnissen entspricht und erst dann die Entscheidung über den Point-of-Sale zu treffen (Boersma 2010, S 32f; Gehrckens & Boersma 2013, S 53 f). Dadurch nimmt die Bedeutung des Point-of-Sale drastisch ab, zugunsten des Points-of-Decision. Die Entscheidung welches Produkt gekauft wird, fällt rein Produktbezogen aufgrund der aufgefundenen Informationen und Anwendungsinpirationen, was nunmehr zum größten KundInnennutzen und enorm wertvollem Teil der Wertschöpfungskette wird. Die Entscheidung wo das gewählte Produkt gekauft wird, fällt über Fakten wie Preis, Erreichbarkeit, Service und Verfügbarkeit (Gehrckens & Boersma 2013, S 55).

2.3 Zwischenresümee

Es scheint demnach ein Zusammenspiel aus den technischen Möglichkeiten sowie der typischen Erscheinungen der gegenwärtigen Gesellschaft zu sein, das die großen Veränderungen im Handel angestoßen hat und gleichsam immer weiter vorantreibt. Dass die Customer Journey, die KundInnen beim Erwerb ihrer Konsumgüter derzeit durchleben, es für beinahe alle Branchen und Handelstypen es fast zwingend notwendig macht, online mehr als nur präsent zu sein, um auch im virtuellen Raum die KonsumentInnen abzuholen, sei an dieser Stelle unbestritten. Da diese virtuelle Präsenz schon früh von den Händlern auch als zusätzlich Absatzkanal genützt wurde, um nicht nur Kosten im virtuellen Raum zu haben, sondern um dort auch Umsätze zu generieren, erklärt damit, warum der klassische, stationäre Handel vielfach zum Multi-Channel-Handel wurde und nun daran arbeitet sich darin stetig zu verbessern und so weiter zu bestehen oder gar zu wachsen.

So verwundert es auch nicht weiter, dass in der Praxis des Einzelhandels das Konzept „Clicks & Bricks“ bis auf vereinzelte Ausnahmen, fast ausschließlich von vormals stationären Handelsunternehmen praktiziert wird, denen es gelungen ist, einen thematisch sinnvollen Internet-Vertriebskanal aufzubauen (Crockford, Ritschel & Schmieder, 2013, S.495).

Interessant ist diesbezüglich auch die Verteilung der online getätigten Umsätze des österreichischen Einzelhandels: 65% der Online-Umsätze entfallen auf Shops von stationären Handelsunternehmen, 25 % auf Versandhändler und lediglich 10 % auf Online-Pure-Händler (Gittenberger & Vogl, 2014, S 1).

Trotzdem stellt das Ladenlokal (mit Ausnahme des Versandhandels) den Kristallisationspunkt aller Aktivitäten und das Zentrum aller physischen Kundenkontakte des Einzelhandels dar und ist damit auch der wichtigste Kommunikationskanal für die Kommunikation mit den KundInnen (Schmieder, 2010, S 276).

Auf der anderen Seite der Linie, im Internethandel, wird das Geschäft aber auch nicht leichter: Der Wettbewerb wird auch dort stetig dichter und es wird immer schwieriger innerhalb des Internets neue und mehr KundInnen anzusprechen und dazu zu bewegen auf den jeweiligen Online-Shops einzukaufen; auch sind die diesbezüglichen Möglichkeiten enden wollend. Dieser Erkenntnis Tribut zollend haben die großen Onlinehändler (Zalando, Mister Spex, JAKO-O; usw.) in den vergangenen Jahren enorme Kommunikationsbudgets investiert, um in klassischen (offline) Medien neue KundInnen anzusprechen. So wurde nicht nur versucht Markenbekanntheit zu schaffen und Markenimage zu

transportieren, sondern die TV-Spots waren oft darauf angelegt gelernte „Offline-Shopper“ zum online-shopping zu animieren. Erschwerend hinzu kommt für die reinen Online-Händler, auch wenn die Umsätze fast überall derzeit noch im Steigen begriffen sind, dass ein E-Commerce-Unternehmen, das derzeit nur auf diesem Kanal aktiv ist, die schon beschriebenen Bedürfnisse der modernen Multi-Channel-Kunden, die kanalübergreifende Präsenz erwarten, aber eben auch nicht erfüllt (Crockford, Ritschel & Schmie-der, 2013, S.497).

So verwundert es auch nicht, dass auch die KPMG ExpertInnen in ihrer Analyse die größte Veränderung im Handel in der rasch voranschreitenden Verbreitung von Multi-Channel-Konzepten sehen. Sie betonen, dass es sich dabei absolut nicht nur um stationäre handelt, die online gehen, sondern ebenso um Online-Handelshäuser, die stationäre Stores eröffnen werden. Weiters wird darauf hingewiesen, dass bei all den Bestrebungen mehrere Kanäle zu bedienen, aber dennoch in den meisten Fällen der stationäre Kanal der wirtschaftlich relevante Kanal sein wird (KPMG, 2012, S. 19).

3 Stärken, Vorteile und Möglichkeiten

In dem folgenden Teil dieser Arbeit sollen nun zuerst die Stärken und Vorteile des stationären Kanals examiniert werden, die die Experten und Entscheider, in den Interviews, die die Grundlage für die empirische Untersuchung darstellen werden, anführen könnten. Im Weiteren geht es dann noch um einige Möglichkeiten, die der stationäre Kanal im modernen Multi-Channel-Umfeld bietet oder Handlungsspielräume die er eher oder im größeren Maße erlaubt, als es dies der E-Commerce tut.

3.1 Stärken & Vorteile

3.1.1 Vorteile für wen?

Die Vorteile, nach denen hier gesucht werden soll sind, wie in der Begriffsdefinition schon erwähnt, bezogen auf Wirtschaftsunternehmen, in erster Linie Möglichkeiten mittel- oder langfristig mehr Gewinn zu generieren. Natürlich gibt es in der Betriebswirtschaftslehre sehr viele unterschiedliche Wege um Hebel anzusetzen mit dem Ziel ein

Mehr an Gewinn zu lukrieren, doch sehr viele davon (Produktentwicklung, Preisgestaltung...) sollen hier nicht in Betracht gezogen werden, oder können gar nicht in Betracht gezogen werden, weil sie eher gegen den stationären Handel sprechen würden (z.B. Kosten und Kostensenkung als Hebel für mehr Gewinn). Es geht vielmehr um die Fragen, welche Vorteile - außer der Tatsache, dass er einfach schon vorhanden ist - der stationäre Kanal in sich birgt, die eine kapitalorientierte Unternehmung dazu bewegen können, diesen Kanal zu erhalten oder aufzubauen um dadurch mehr und höhere Gewinne zu erwirtschaften. Die Fragen, auf die sich diese Untersuchung somit konzentrieren wird, sind also eher die Fragen danach, wie mit dem stationären Handel besser, schneller und mehr neue KundInnen gefunden werden können, wie mit den KundInnen höhere Umsätze erzielt werden können, wie die Beziehungen zu den KundInnen längerfristig verbessert werden können und wie laufende Optimierungen diese Prozesse stetig von vorne anstoßen können.

3.1.2 KonsumentInnenerwartungen

Wenn auch das Bewusstsein von Multi-Channel-Entscheidern und Experten im Mittelpunkt der Untersuchung dieser Arbeit stehen sollen, so können die KonsumentInnen und deren Wünsche und Ängste im Umgang mit den einzelnen Kanälen dennoch nicht außer Acht gelassen werden. Schließlich sind es die KonsumentInnen und ihre Interaktion mit einem Kanal, die darüber entscheiden, ob sich wirtschaftlicher Erfolg für eine Handelsunternehmung einstellen kann. Daher muss zunächst auch betrachtet werden, welche Vorteile die KonsumentInnen aus dem stationären Handel ziehen können oder in ihm sehen, denn wenn der stationäre Handel für die KonsumentInnen keine Vorteile mehr bringt oder bringen würde, hätte er sich wirklich bereits überholt. Im Umkehrschluss sind diese Vorteile für die KonsumentInnen – in der erwähnten Abgrenzung zum Online-Kanal – dementsprechend auch die Nachteile, die im Online-Handel von den KonsumentInnen erlebt oder empfunden werden.

3.1.2.1 Für und Wider des Online-Handels

Der Kauf im Online-Handel hat aus KonsumentInnensicht unübersehbare Vorteile zu bieten, die eine sehr große und weiter wachsende Gruppe von KäuferInnen für sich nutzbar macht. Einer der größten und dem Zeitgeist entsprechenden Vorteile ist sicher die

Bequemlichkeit (engl. Convenience). Es lassen sich unterschiedliche Arten von „Convenience“ festmachen: Place Convenience (verschiede Phasen des Kaufprozesses sind von unterschiedlichen Standorten möglich), Scheduling Convenience (Unabhängigkeit von Öffnungszeiten), Energy Convenience (geringe körperliche Anstrengung notwendig), Time Convenience (es geht schnell) und Comparison Convenience (leichte Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen) machen es den Online-Shoppern erheblich bequemer als den Offline-Kunden (Müller-Hagedorn & Natter, 2011, S. 142).

Die Vergleichbarkeit von Produkten und Preisen sowie die schier endlose Sortimentsbreite und -tiefe werden in vielen Untersuchungen immer wieder als große Pluspunkte des Online-Kanals genannt (Rumpff, 2012, S 12 / Zukunft des Handels/Inspiration – onlinequelle).

Nach Haderlein sind die Kernargumente, die aus KonsumentInnen­sicht für den Online-Handel sprechen, die Zeitersparnis, die Verfügbarkeit und die Sortimentstiefe (Haderlein, 2013, S. 31), was aber spricht gegen den Online-Kanal?

55% der Befragten einer Studie im Auftrag des Internetkonzerns eBay gaben an, dass sie sich durch das enorme Produktangebot im Internet schon einmal überfordert gefühlt haben (Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, Februar 2014). Laut einer anderen Studie von Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.) haben bereits sechs von zehn Online-ShopperInnen negative Erfahrungen beim Online-Einkauf gemacht. Die häufigste Nennung für negative Erfahrungen war dabei (Nennungshäufigkeit absteigend):

- Ich wurde mit Werbung überhäuft
- Die Ware wurde verspätet geliefert
- Die gelieferte Ware war fehlerhaft oder beschädigt
- Die gelieferte Ware entsprach nicht der Beschreibung
- Die Ware wurde nicht geliefert

5 % der Befragten gaben sogar an beim Online-Shopping schon einmal Opfer eines Betruges geworden zu sein, während 37 % angaben, noch keine negativen Erfahrungen gemacht zu haben (Bitkom, 2013, S. 19f).

Solche negativen Erfahrungen werden gerade in der digitalisierten Welt von KonsumentInnen geteilt und verbreitet und führen dann bei anderen zu ähnlichen Vorbehalten, wie das auch grundlegende Sorgen und Ängste der KonsumentInnen gegenüber dem Online-Shopping tun. So wurden in der schon genannten Bitkom-Umfrage auf die Frage „Warum haben Sie bislang noch nie etwas im Internet gekauft, also auf 'Online-Shopping'“

verzichtet?“, die an InternetnutzerInnen gestellt wurde, 6 relevante Gründe angeführt (Nennungshäufigkeit absteigend):

- Ich will das Produkt sehen oder anfassen, bevor ich es kaufe.
- Ich bevorzuge eine persönliche Beratung.
- Ich habe Sorge, dass meine Daten missbraucht werden.
- Bestellungen im Internet sind mir zu kompliziert.
- Service und Garantieabwicklung sind mir online nicht geheuer.
- Ich habe Sorge, dass ich die Ware nicht erhalte.

Für 13% der diesbezüglich Befragten, gab es andere Gründe oder keine die Sie nennen konnten oder wollten, warum sie nicht online einkaufen wollten (Bitkom, 2013, S. 8).

Neben dem Fehlen des „menschlichen Kontaktes“ während des Einkaufs kann man die räumliche Distanz und ihre Folgen sowie mangelndes Vertrauen aus diesen Angaben als Hauptargumente gegen den Online-Handel ansehen.

Eine Folge der räumlichen Distanz ist aber auch die zeitliche Distanz, die durch die Lieferung bedingt wird. Die logistisch bedingten Zeitabstände zwischen Bestellung (Anm. d. Verfassers: meist auch Bezahlung!) und Lieferung sowie die Kosten für die Lieferung, sind ein derzeit fast unlösbarer Nachteil des Online-Handels (Ternès & Towers & Jerusalem, 2015, S. 14).

Dass Lieferzeit und Versandkosten entscheidende Punkte sind, die oft gegen den Online-Handel sprechen, wurde auch im Zuge der Studie „Zukunft des Handels“ festgestellt: 81 Prozent der VerbraucherInnen sehen in hohen Versandkosten eine deutliche Barriere beim Online-Einkauf. Zu lange Lieferzeiten betitelt etwa die Hälfte der befragten KonsumentInnen als ein deutliches Hindernis für den Online-Kauf („Zukunft des Handels / Erwartungen“, 2013).

„Nervfaktor Nummer eins? Gelbe Zettel im Briefkasten! Warum muss eine Lieferung irgendwann zwischen 9 und 18 Uhr kommen?“ ist ein Satz, der dazu auch im Streetlab im Umfeld des von eBay betriebenen Projekts „Zukunft des Handels“ gefallen ist (eBay streetlab, 2013).

Betrachtet man die unterschiedlichen Umfrage- und Studienergebnisse, sowie den Stand der wissenschaftlichen Publikationen, so gibt es eine Reihe von Warengruppen, bei denen sich das Online-Shopping schon recht weitgehend etabliert hat. Dazu zählen etwa der Einkauf von Büchern und Zeitschriften, Textilien und Schuhen, Unterhaltungselektronik und Spielwaren sowie Haushaltsgeräte, als Sparten, wo schon überdurchschnittlich viele KonsumentInnen den Online-Handel als ihren favorisierten Einkaufskanal nutzen. Doch auch hier zeigen aktuelle Zahlen, dass der Anteil an KonsumentInnen,

die den Online-Handel dem stationären Vertriebsweg vorziehen, nicht mehr in allen Produktkategorien wächst. Die Vorliebe für das Online-Shopping scheint in fünf von elf Produktkategorien zu stagnieren, was eine stattfindende Sättigungstendenz in diesen Pionierkategorien des Online-Handels aufzeigt (Bovensiepen, Schmaus, Rumpff, & Bender, 2016, S 14).

Vergleicht man in einzelnen Produktkategorien der internationalen Studie die Zahlen für „Welche Methode bevorzugen Sie um sich vor dem Kauf zu informieren“ mit „Welche Methode bevorzugen Sie um Ihre Einkäufe zu machen“, dann fällt auch auf, dass sogar in den Produktkategorien, in denen besonders viel online recherchiert wird, trotzdem lieber stationär gekauft wird: Nimmt man etwa die Produktgruppe Unterhaltungselektronik, dann recherchieren nur 29% der Befragten offline vor einem Kauf, obwohl 52% es dann vorziehen stationär zu kaufen (PwC. 2016. S 12).

Einige Produktgruppen werden im Online-Handel nach wie vor deutlich schlechter angenommen als andere. Es sind dies vor allem die Produktgruppen des Lebensmittelhandels (die größte Handelssparte!), des Handels mit Möbel und Haushaltswaren, der Bereich DIY und Heimwerken sowie Uhren und Schmuck, bei denen die Differenz zwischen online und offline getätigten Käufen besonders groß ist (Rumpff. 2012. S 18).

Wichtig erscheint bei dieser Studie auch aufzuzeigen, dass es digitale KonsumentInnen sind, die in 9 von 11 Warenkategorien den stationären Handel als bevorzugten Einkaufskanal angeben (Rumpff. 2012. S 21).

Es scheint also auch unter den Internet und e-Commerce affinen Konsumentinnen – zumindest was einige Produktgruppen angeht - gewisse Vorbehalte gegen einen Online-Kauf oder klare Argumente für einen Offline-Kauf zu geben.

3.1.2.2 Besondere Erwartungen an den Handel

Was sich KonsumentInnen vom stationären Handel erwarten was sie hinführt und wie es zukünftig damit aussehen könnte, auch damit haben sich unterschiedliche Untersuchungen schon beschäftigt. Wie aus der Studie „Zukunft des Handels“ hervorgeht, gehen KonsumentInnen davon aus, dass die wichtigsten Gründe für sie zukünftig in ein Ladengeschäft zu gehen folgende sein werden:

- 79 % Dinge, die ich kaufe gleich mitnehmen zu können
- 77 % wiederkehrende Alltagseinkäufe zu erledigen
- 72 % Produkte vor dem Kauf anzufassen und auszuprobieren
- 71 % sich umschaun und inspirieren zu lassen.

Um die Interdependenz zwischen den erlebten Vorteilen sichtbar zu machen ist es auch notwendig, das Zahlenmaterial der wichtigsten Gründe für einen zukünftigen Online-Kauf gegenüber zu stellen. „Online werde ich in Zukunft kaufen um...“

- 76 % Produkte zu kaufen, die im Laden nicht vorrätig sind.
bzw. um besonders preiswert einzukaufen und den Preis zu vergleichen.
- 72 % die maximale Auswahl zu haben.
- 71 % Öffnungszeiten und Erreichbarkeit der stationären Geschäfte zu umgehen
- 70 % Produkte liefern zu lassen, die ich schlecht tragen kann.

(„Zukunft des Handels / Erwartungen“, Innofact Online-Umfrage Oktober 2014)

Viele Vorteile und Stärken des stationären Handels gehen aus diesem Datenmaterial über die Erwartungen der KonsumentInnen schon deutlich hervor. Im folgenden Teil sollen nun Stärken und Vorteile einzeln kurz beleuchtet werden.

3.1.3 Stärken und Vorteile im Detail

3.1.3.1 Beratung

„Nichts ist stärker als die persönliche Beratung direkt am echten Produkt.“

Die Beratung durch den Fachmann oder die Fachfrau ist eine der traditionellen Stärken des stationären Handels. Natürlich ist die Qualität und Intensität dieser Beratung oft sehr unterschiedlich und auch von Faktoren, wie dem Betriebstypus des Handelsunternehmens abhängig. Zwar zeigen Studien, dass „Die Beratung“ als Entscheidungsfaktor für einen Händler hinter den Faktoren Preis, Warenverfügbarkeit und Rückgabemöglichkeiten zurückfällt, doch erweist sich die Beratung als Differenzierungs-Faktor von großer Bedeutung. Auf die Frage „Welche der folgenden Faktoren würde ihr Einkaufserlebnis im stationären Geschäft verbessern?“ war die mit 41 % mit Abstand meistgenannten Antworten: „Verkäufer mit umfangreichen Produktkenntnissen“ noch vor „Möglichkeit das gesamte Produktsortiment im Geschäft auf einem Screen anzusehen und bestellen zu können (32%)“ und „Ein einladendes Ambiente (26%)“ (Bovensiepen, Schmaus, Rumpff, & Bender, 2016, S 20).

Leider war es aber (Anm. d. Verf.: auch hier zu Lande) in den vergangenen Jahren oft so, dass im Handel das Denken vorherrschte, dass Handelsangestellte nicht lange bleiben und umfangreiche wie kostenintensive Schulungsmaßnahmen damit vergeudetes Geld wären (PwC. 2016. S 15).

Von dieser Geringschätzung des Wertes der Handelsangestellten zeugt, nach Einschätzung des Autors, auch der äußerst niedrige Kollektivvertrag im Handel.

Die KundInnen von heute kommen aber, wenn sie mit der Absicht zu kaufen in ein Ladengeschäft kommen, oft mit einem enorm großen Vorwissen über das Produkt ihrer Wahl, das sie sich bei ihren Recherchen zumeist online angeeignet haben. So kann es vorkommen, dass KundInnen besser über Produktdetails und Preise informiert, als das Verkaufspersonal, was wiederum entscheidende Konsequenzen auf das Verkaufsgespräch haben kann. Das früher hierarchische Verhältnis zwischen Hilfe suchenden Kunden und allwissenden VerkäuferInnen wird dadurch in die Waage gerückt (Haderlein, 2013, S 50).

Der Experte Gregor Bieler meint dazu:“ Kunden, die ein Tablet kaufen wollen, fragen im Store nicht danach: Welches Modell hat den schnellsten Prozessor oder wieviel Gigabyte Speicher hat die Festplatte? Das war früher. Heute fragen sie: Was kann ich damit machen? Verkäufer müssen in Nutzungsszenarien denken und dafür schlüssige Argumente finden. Und sie müssen nicht nur die Fakten kennen (die kennt der Kunde wahrscheinlich selbst), sondern auch gute Geschichten erzählen können. Denn im Kampf um die knappe Aufmerksamkeit des Kunden ist geschicktes Storytelling heute die Waffe der Wahl“ (Bieler, online, 2015).

Dem Verkaufspersonal von heute sollten dazu auch smarte Geräte zur Verfügung stehen, um die KundInnen dabei zu unterstützen Produkte oder Dienstleistungen in allen Varianten zu verstehen und zu erfahren (Haderlein, 2013, S 50).

Auch die Experten von PwC konstatieren, dass qualifiziertes Verkaufspersonal bereits heute digitale Technologien nutzt, um KundInnen individuell anzusprechen und Bedürfnisse zielgerichteter zu befriedigen. Tablets oder Smartphones sollen den Zugriff auf erweiterte Produktinformationen oder die Daten der KundInnen ermöglichen, um so während der Beratungsgespräche auf die Einkaufshistorie oder auf Möglichkeiten der Individualisierung eingehen zu können (Bovensiepen, Schmaus, Rumpff, & Bender, 2016, S 20). Diese Weiterentwicklung in der stationären Beratungsleistung ist nicht nur wegen des Vorwissens wichtig, das die Kunden mit in das Geschäft bringen, sondern auch deswegen, weil die KundInnen ihre mobilen Geräte immer zur Hand haben und so im Geschäft die Möglichkeit haben Preise und Produktdetails jederzeit zu vergleichen. So haben in den USA schon mehr als ein Viertel der Smart-Phone BenutzerInnen ihr Gerät immer

dabei und über 70% setzten ihr Gerät schon am Point-of-Sale ein um Preise zu vergleichen und sich über Produkte zu informieren. (Heinemann. 2015. S 5).

Was KundInnen machten, wenn sie am POS das Smartphone verwendet haben, auch danach wurden die über 22.000 Teilnehmer der Total Retail Studie befragt:

- 36 % Preise mit Wettbewerbern verglichen
- 36 % Produktinformationen gesucht
- 31 % Einen Rabattcoupon oder Gutschein von der Website geladen
- 25 % Bewertungen über den Händler oder das Produkt angesehen
- Weiter Antwortmöglichkeiten

(PwC. 2016. S 14).

Vor allem die Topantwort „Preise mit Wettbewerbern“ vergleichen kann hier natürlich auch unangenehme Folgen für das Verkaufsgespräch haben, während eine gute Mobile-Website des Händlers mit Gutscheinaktionen und gute Online-Bewertungen wohl eine Kaufabsicht verfestigen kann.

In Bezug über die Smart-Phone-Nutzung im Ladenlokal ist aber noch eine andere Zahl in Bezug auf die Bedeutung von guter Beratung bemerkenswert, nämlich eine Antwort derer, die das Smartphone nicht im Geschäft nutzen auf die Frage warum sie dies nicht tun: 27% (zweit häufigste Antwort) gaben dazu an „Lieber direkt mit dem Verkaufspersonal zu sprechen“ (PwC. 2016. S 16).

Der Multi-Channeling Experte ergänzt die hochgradig vorinformierten Kunden um eine Facette, die auch die Fachfrauen und –männer im Verkauf fordert: Er gibt zu bedenken, dass es natürlich immer möglich ist, sich über Produkte genauestens online zu informieren, zu recherchieren und einzulesen, doch mache das nicht immer Spaß Manche Dinge sind den Menschen seiner Ansicht nach schlichtweg nicht wichtig genug, um so viel Zeit zu investieren. Er schreibt dazu: „Wenn ich also einen Bedarf habe und mit wenig Aufwand schnell zum Ziel kommen möchte, ist es einfacher, in ein Fachgeschäft mit entsprechender Auswahl zu fahren und einen Fachmann zu befragen“ (Brokelmann. 2015. S 27 f)

Es scheint also, dass ein gut geschultes und mit dem nötigen Rüstzeug ausgestattetes Verkaufspersonal, das selbstsprechend eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringen muss, durchaus in der Lage sein sollte, moderne KundInnen mit Ihrer Beratung eine sehr nützliche Leistung zu erbringen, die von diesen auch dementsprechend anerkannt wird. Es gilt in diesem Zusammenhang auch zu bedenken, dass es sehr viele Produkte im Handel gibt, die nicht nur erklärungsintensiv sind, sondern bei denen der Grad der Bedürfnisbefriedigung sehr stark davon abhängt, wie gut der Bedarf in der Beratung vor

dem Kauf ermittelt wurde. Um die richtigen Produkte für jeden Bedarf zu erkennen, bedarf es oftmals mehr als Algorithmen. Zu unterschiedlich sind die Bedürfnisse unterschiedlicher Menschen.

3.1.3.2 Service

Der stationäre Handel befindet sich oft in einer Kosten-Service-Spirale: Während die Fixkosten stetig steigen, sinken die Handelsspannen auch aufgrund der gestiegenen Preistransparenz im Internet. Die Standardreaktion im Handel darauf lautet allzu oft „Personalkostenreduktion“, was nachhaltig negative Auswirkungen auf Service- und Ergebnismiveau haben kann (Haug, 2013, S 33).

Wie schon weiter oben beschrieben, ist der Service aber eine jener Determinanten, die für die KonsumentInnen bei Auswahl des P.O.S entscheidend sind (Gehrckens & Borsma 2013, S 55).

Das ist auch ein Ergebnis, auf das die Autoren des Total Retail Global Report verweisen: In manchen Ländern (Deutschland, Spanien, Chile) hat der Kundenservice großen Einfluss auf die Wahrnehmung des favorisierten Händlers und eine Verbesserung dieses Services könnte die Kundenerfahrung im Laden genauso wie die lokale Wahrnehmung des Händlers verbessern (PwC. 2016. S 17).

Auf der anderen Seite geben 41 % der Internetnutzer, die noch nie online eingekauft haben „Service und Garantieabwicklung sind mir online nicht geheuer“ als Grund für ihre Verweigerung des e-Commerce an (Bitkom, 2013, S. 8).

Und obwohl Service - verstanden als Überbegriff für eine Vielzahl von (Dienst-)Leistungen - eine klassische Stärke des stationären Handels ist, hat die Transparenz der Märkte, die die Internettechnologie mit sich brachte die Serviceorientierung im Handel in den vergangenen Jahren revolutioniert. Ein Erklärungsversuch:

Heinemann spricht bei den Erfolgsfaktoren im E-Commerce unter anderem von den „4 Killer-Differenzierungs-Merkmalen: Killer-Preis, Killer-Features, Killer Produkt und Killer-Service“, wobei er dem Killer-Service die Dimension „convenience“ zuordnet (Heinemann, 2013, b. S 14f).

Solche differenzierte Leistungsmerkmale zu entwickeln (Anm. d. Verf.: und zu promoten) ist für alle AnbieterInnen heute notwendig geworden. Die schon erwähnte Transparenz führt aber dazu, dass die Kundenerwartungen in allen Kanälen steigen und hohe Service- und Convenience- Anforderungen zum Standard werden. (Haug, 2013. S 27).

Diese neue und verstärkte Serviceorientierung, gibt dem stationären Handel aber auch eine Vielzahl an Möglichkeiten, sich vom Online-Handel positiv zu differenzieren. Je

nach Segment der Handelsunternehmung sind so sehr unterschiedliche Leistungen innerhalb des Servicespektrums denkbar, die dabei durchaus auch zusätzliche Umsätze generieren können, weil sie etwa kostenpflichtig sind oder den Verkauf von Zusatz- oder Nachfolge-Artikeln beinhalten:

- Lieferung und Installation (Weißware,...)
- Lieferung von großen Stücken (Möbel,... in die Wohnung, nicht auf den Gehweg!)
- Entsorgung von Altgeräten (Kühlschrank,...)
- Hilfe bei Inbetriebnahme und Einrichtung (Mobiltelefonie,...)
- Produkterklärung und Einweisung (Digitalkamera,...)
- Softwareverkauf zur Hardware samt Installation (Betriebssysteme,...)
- Schulungen & Events für KäuferInnen (Küchengeräte,...)
- Vor-Ort-Reparatur oder Leihgeräte (Unterhaltungselektronik,...)
- Einfache Rücknahme oder Umtausch von Fehlkäufen
- Verlängerte Umtausch oder Rückgabefristen
- ...

Und durch das Multi-Channeling eröffnen sich weitere ganz neue Servicemöglichkeiten:

- Umtausch, Rücknahme oder Reparatur auch online gekaufter Waren
- Click & Collect (Abholung online gekaufter Waren)
- Home Delivery (Lieferung im Shop gekaufter Waren, egal welcher Größe)
- Erinnerung an Service- oder Wartungsintervalle (Auto,...)
- Erinnerung an ablaufende Fristen (Garantieverlängerung,...)
- Spezielle Angebote für Ergänzungskäufe (Neue Spiele zur Konsole,...)
- Laufende Inspiration zur Nutzung des Produktes (Actioncam,...)
- Online-Überprüfung der Lagerbestände der Filiale
- Diverse Online Services im Offline Store (siehe Digitalisierung)
-

Bezugnehmend auf Serviceleistungen, die der stationäre Handel für den Online-Handel bieten kann, stellte auch eBay in einer Umfrage unter Multi-Channel-Händlern fest, dass durch die steigenden Kundenansprüche die Serviceorientierung im Laufe der letzten Jahre stetig zugenommen hat. Diese Serviceleistungen, die eine wichtige Brücke zwischen den Kanälen darstellen, werden von vielen Multi-Channel-Unternehmen schon genutzt: So wird Click & Collect von über 53 % angeboten und die Rücknahme von online gekauften Waren im Geschäft von mehr als 52 %. Ein weiteres knappes Viertel ist dabei

diese Services demnächst umzusetzen (eBay, 2015, Onlinequelle: [https://www.ebayinc.com/stories/press-room ...](https://www.ebayinc.com/stories/press-room...)).

Ein gutes Exempel dafür, dass sich mit solchen Serviceleistungen auch wirklich mehr Umsatz erzielen lässt, gibt Peters am Beispiel der stationären Rückgabe- und Umtauschmöglichkeit online gekaufter Produkte: „Nur 5 Prozent der Versandhandelskunden lösten eine neue Bestellung aus, wenn sie Artikel auf dem Postweg zurücksendeten. Aber bei rund 40 Prozent der Kunden, die die im Distanzhandel erworbene Ware in der Filiale retournierten, konnten Zusatzumsätze generiert werden“ (Peters, 2010, S 257)

Dass die Serviceorientierung ausgerechnet getrieben durch den Online-Handel wieder zugenommen und so verstärkte Bedeutung für die gesamte Handelslandschaft gewonnen hat, kann für die KonsumentInnen nur gut sein. Für den Handel selbst bedeutet Service zwar immer Aufwand – und dieser ist mit Kosten gleichzusetzen – doch ist dieser Service ein heute fast unverzichtbarer Bestandteil der Dienstleistung „Handel“, der sich oft erst auf Umwegen refinanziert. Um Service zum Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb oder anderen Kanälen auszugestalten stehen im Convenience-Zeitalter ausreichend Möglichkeiten in jeder Handelssparte zur Verfügung.

3.1.3.3 Vorausgewählte Sortimente

Das Produktsortiment ist heute eine wichtige strategische Dimension in der ein Handelsunternehmen für seine KundInnen einen klaren Mehrwert liefern muss um erfolgreich seine zu können. Die Positionierung im Sortiment muss dabei immer dem Fokus Geschäftsmodell und Zielgruppe folgen. (Gehrckens & Boersma 2013, S 61).

Was das Multi-Channeling angeht, wird oft die Frage diskutiert, ob alle Kanäle eines Unternehmens dasselbe Sortiment vertreiben sollen, oder ob sich die Sortimente gezielt unterscheiden oder ergänzen sollen. Es sind alle erdenklichen Varianten am Markt zu finden, von identen Sortimenten, bis hin zu völlig losgelösten Sortimenten in den einzelnen Kanälen (Heinemann. 2013.a S 31).

Seitdem Produkte online verkauft werden, versuchen WissenschaftlerInnen genau wie Händler herauszufinden, welche Eigenschaften ein Produkt mehr oder weniger online verkaufsfähig machen. Eine diesbezügliche empirische Studie kam zu dem Ergebnis, dass Beratungsbedarf, Komplexität, Digitalisierungsgrad, Standardisierungsgrad, der Preis und emotionale Aspekte dafür in Betrachtung gezogen werden müssen. Wenn die Kunden bereits Käuferfahrungen haben und die Produkte standardisiert sind, dann nimmt das wahrgenommene Risiko beim Online-Kauf ab. Liegen aber wegen nicht stan-

dardisierbarer Produkte mögliche Qualitätsunterschiede vor, so empfinden die KundInnen Unsicherheit, weil ja der Händler, nicht sie selbst die Auswahl vornehmen (Schröder, 2012, S 338). Im Umkehrschluss müssen es demnach komplexe Produkte mit niedrigem Standardisierungsgrad oder solche mit hohem Erklärungsaufwand von großer Emotionalität sein, die sich online nur schwer verkaufen lassen und daher im stationären Sortiment deutlich besser aufgehoben sind.

Auch für die Einkäufer fand mit dem Einstieg in das Multi-Channel-Retailing ein Paradigmenwechsel statt. Früher war die Anforderung an den Einkäufer einer stationären Handelsunternehmung, seine Kunden zu kennen und im Umkreis von einigen wenigen Kilometern das beste Gefüge aus Preis und Sortiment anzubieten. In diesem Kontext konnte er auch seine Vorselektion ziehen. Heute hat auch das sich aufgrund des Vorinformati- onsstandes der KundInnen verändert, die in dem Produktsortiment an dem sie gerade interessiert sind, vielmehr up-to date sind, wodurch sich Betrachtungsweise und auch die Datenquellen für die Grundlage der Sortimentsplanung erheblich verändert haben (Gehrckens & Boersma 2013, S 62).

Die Aktualität des Sortiments ist nämlich gerade im stationären Bereich von besonderer Bedeutung, da Online-KundInnen in Zeiten extrem beschleunigter Produktzyklen auch stationär täglich eine neue Welt erwarten (Gehrckens & Boersma 2013, S 62f).

Das Kundinnen gerade die neuste Modelle im Ladenlokal betrachten und befühlen möchten und dieser Drang bei bereits bekannten Produkten geringer ausfällt, ist nachvollziehbar.

Ist die Aktualität gegeben und die Sortimentsauswahl gut, dann sind, aus Sicht der KundInnen, die vorausgewählten Sortimente des stationären Handels aber oftmals gleichsam bequem wie vertrauenserweckend. Anstatt der unglaublichen Sortimentsvielfalt im Internet, hat der stationäre Handel für seine KundInnen eine Vorauswahl getroffen, die sich im Regelfall preislich und durch unterschiedliche Features ausdifferenziert. Der vorinformierte, digitale Kunde weiß zumindest ungefähr welche Features er für welchen Preis erwartet und kann sich nach kurzer Beratung zumeist für ein angebotenes Produkt entscheiden. Die KundInnen dürfen sich dabei auch darauf verlassen, dass das stationäre Sortiment aus aktuellen und schnell drehenden Modellen besteht, was ihre Entscheidung für ein Produkt so erheblich erleichtert. Der Multi-Channel-Händler wiederum zieht den Vorteil daraus, dass er sein stationäres Sortiment aktuell und straff halten kann, und sein Sortiment digital in seinen Online-Shop verlängert. Dort können auch ältere Modelle, die die teure Ladenfläche nicht mehr belegen sollen zu besseren Preisen abgegeben werden.

3.1.3.4 Schnelle Verfügbarkeit

Das vorausgewählte Sortiment, das beim Fachhändler in wenigen Kilometern Entfernung bereit liegt hat aber für die KonsumentInnen noch einen weiteren und nicht zu vernachlässigenden Vorteil, nämlich die sofortige Verfügbarkeit ohne weitere Zeitverzögerung.

Dem Zeitfaktor wird so ein Schlüsselrolle zuteil: Kundinnen erwarten nicht nur serviceorientierte Prozesse, sondern die schnelle, ja sogar die sofortige Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Moderne Termini wie Same-Day-Delivery, sofortige Verfügbarkeit, Fast-Fashion, Immediate Gratification u.v.m. bestätigen diese Entwicklung, die Handelsuntervor neue Herausforderungen stellt (Heinemann, Gehrckens & Haug, 2013, VI).

Die Roland Berger Strategy Consultants lesen aus den Zahlen ihrer Studie ab, dass „die Art des spätere Erhalts der Ware“ die entscheidende Rolle bei der Wahl des Verkaufskanals spielt: „Allerdings zeigen unsere Ergebnisse auch, dass der Preis bei Weitem nicht das wichtigste Entscheidungskriterium ist. Wenn es um die grundsätzliche Wahl des Einkaufskanals geht, ist der Produktempfang – sofortige Verfügbarkeit versus bequeme Lieferung direkt nach Hause – entscheidend für die Konsumenten. alle anderen Motive für die Wahl eines Einkaufskanals sind der Art des Produktempfangs untergeordnet. Dies gilt für alle Produktkategorien und Kundensegmente. Für offline-Käufer ist die sofortige Verfügbarkeit im Geschäft (Mittelwert: 5,7), für online-Käufer die bequeme Lieferung (Mittelwert: 5,1) entscheidend für die Wahl des einen oder anderen Einkaufskanals“ (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 21).

Und auch Zaharia resümiert, dass es zwei wirklich wichtige Gründe gibt, warum KundInnen nach der Recherche im Internet doch im stationären Handel kaufen:

- Die KundInnen möchten das Produkt sofort haben.
- Die KundInnen wollen das Produkt vor dem Kauf haptisch inspizieren.

(Anm. d. Verf.: zu letzterem Punkt mehr im nächsten Kapitel)

(Zaharia, 2013, S 129)

Es gibt eben offensichtlich Dinge, die man sofort braucht oder sofort haben will. Selbstverständlich ist man dann noch immer an Beschränkungen wie Öffnungszeiten und Erreichbarkeit des Händlers gebunden, aber innerhalb dieser besteht die Möglichkeit ein Produkt auszusuchen und sofort mitzunehmen. Oft ist es auch so, dass man sich selbst, oder jemand anderem etwas Gutes tun möchte, um sich zu belohnen, um jemanden zu

trösten oder spontan, ohne speziellen Grund. Diese Art der Kaufbestrebungen kommen aber eben oft aus einer momentanen emotionalen Situation heraus.

„Einkaufen ist auch Ausdruck von Lebensgefühl und Genuss, bei dem wir gerne aus einer Laune heraus und getrieben durch irgendeinen Impuls oder die aktuelle Gefühlslage uns spontan für einen Kauf entscheiden“, so beschreibt Brokelmann (2015, S 44) das hier angesprochenen Phänomen.

.Aus einer derartigen Situation heraus etwas zu kaufen, das dann mehrere Tage später erst per Paketdienst eintrifft, kann derart verzögert den eigentlichen Zweck, nämlich die Befriedigung eines momentanen und meist auch vorübergehenden Bedürfnisses, nicht vollumfänglich erfüllen. Natürlich kann jetzt mit verlängerter Vorfreude für den Online-Handel argumentiert werden, aber das Bedürfnis mich jetzt mit etwas Neuem zu Belohnen und das sofort in meinem Besitz aufzunehmen und auszuprobieren oder einfach zu benutzen, kann online aufgrund der Zeitdiskrepanz zwischen Bestellung, Bezahlung und Lieferung nicht gleichwertig erfüllt werden, wie im stationären Handel. Dass genau diese sofortige Verfügbarkeit eines der wichtigsten Argumente der KonsumentInnen ist, ein stationäres Geschäft aufzusuchen, darauf deuten auch aktuelle Untersuchungen rund um das Thema Location-based-Services. „Location-based-Services (LBS)“ oder auch „Location Dependent Services (LDP)“ sind standortbezogene Dienste, die auf die aktuelle Aufenthaltsposition abgestimmte Informationen zur Verfügung stellen (Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle o. J., Stichwort: Location-based-Services).

So erläutert Heinemann die Daten einer periodischen gemeinsamen Studie mit KaufDa: „Der Lokalbezug hat hier deutlich zugelegt und ist gegenüber 2013 von 68 Prozent auf rund 71 Prozent Zustimmung gestiegen. Lokale Preisangebote sind den Kunden mittlerweile fast genauso wichtig wie die Verfügbarkeit der Produkte, die immerhin 80 Prozent der Smartphone-Nutzer und damit die Mehrzahl aller Kunden vor dem Einkauf wissen möchte“ (Heinemann, 2015, S 64).

Dass die Bedeutung dieser Zusammenhänge auch die Online-Schwergewichte schon erkannt und ihre Fühler dementsprechend ausgestreckt haben, zeigt die Tatsache, dass etwa eBay durch Akquisition von verschiedenen erfolgreichen Start-ups wie zum Beispiel „Milo“ Brücken in die stationäre Welt besetzen will. Milo, eine Aggregatorenplattform, die sich als regionaler Einkaufsführer positioniert, listet online Produkte lokaler Unternehmen sowie deren jeweilige Preise und Verfügbarkeiten. So können KonsumentInnen Informationen zu den unterschiedlichsten Produkten online und mobil recherchieren und dann, wenn gewünscht, sofort stationär zu den besten verfügbaren Konditionen kaufen (Haug, 2013, S 39)

Ein weiterer Vorteil der Möglichkeit die erworbenen Produkte gleich mitzunehmen, liegt darin, dass durch das persönliche Mitnehmen auch keine Verpackungs- und Versandkosten anfallen, die im Online-handel ein ewiges Dilemma darstellen:

Auf der einen Seite legen Studien, wie die der Online-Plattform eBay dar, dass für 95 % der KonsumentInnen eine kostengünstige Lieferung wichtig ist und gar für 81 % der VerbraucherInnen zu hohe Versandkosten eine deutliche Barriere beim Online-Einkauf darstellen (Zukunft des Handels / Erwartungen“, 2013)

Auf der anderen Seite müssen die Kosten für die Lieferung, wenn diese bequem und versandkostenfrei zur Haustüre der KonsumentInnen geschehen soll, schließlich auch in die Preiskalkulation der Produkte miteinfließen (Krekeler & Speeck, 2013, S 302), was unweigerlich dazu führt, dass ein Teil der Preisvorteile, die der Online-Handel seinen KäuferInnen weitergeben kann, dadurch unvorteilhaft kompensiert wird.

Neben den Kosten für die Lieferung, die wohl immer in irgendeiner Form an die KonsumentInnen weiter gegeben werden müssen, ist in diesem Zusammenhang aber auch noch einmal auf die Lieferung selbst hinzuweisen, die das Online-Einkaufen für viele KäuferInnen zum Spießrutenlauf werden lassen. Bereits im Kapitel „Für und Wider des Online-Handels“ weiter vorne in dieser Arbeit, wurde auf die negativen Emotionen der KonsumentInnen in Bezug auf „Gelbe Zettel am Postkasten“ eingegangen. Doch auch wenn schon eine Vielzahl von Studien sich der Problematik der „Last Mile“, die das letzte, aufwendigste und damit teuerste Stück des Weges, den die Produkte bei der Lieferung zu den KäuferInnen zurücklegen, widmeten, so wurden dennoch bis jetzt nur verschiedenen Optionen erörtert, aber noch keine echte Lösung gefunden. Alternative Zustelladressen, Selbstabholung der Kunden, Boxensysteme, Pick-Points oder der Zugang zur Wohnstätte, sind alles Optionen, die getestet werden, aber noch die Lösung aller Probleme liefern können (vgl. Schnedlitz, Lienbacher, Waldegg-Lindl, B & Waldegg-Lindl, M. 2013, S 250 ff).

Es lässt sich daher resümieren, dass sowohl die schnelle In-Besitznahme-Möglichkeit deutliche Vorteile auf Seiten des stationären Handels mit sich bringt, wie auch die entfallenden Kosten für eine Lieferung. Auch die Mühen und Umständlichkeiten, die durch die Lieferung der gekauften Produkte auf beiden Seiten (Handel und KonsumentInnen) entstehen können, entfallen bei einem Einkauf im stationären Handel.

3.1.3.5 Testen mit allen Sinnen

Ein wesentliches Erkennungsmerkmal des stationären Handels ist die Präsenz eines festen Standorts, an dem die KundInnen die angebotenen Waren physisch vorfinden

und somit vor dem Kauf begutachten und testen können. Diese reale Präsenz der Waren ist erfolgskritisch für die Wahl der Einkaufsstätte (Heinemann, 2017, S 5).

Das haptische Inspizieren der Produkte vor dem Kauf wurde ebenso bereits im vorangegangenen Kapitel angeführt und zwar als zweiter der Hauptgründe für einen Wechsel der KonsumentInnen nicht zwischen verschiedenen Einkaufsstätten, sondern für einen Wechsel in den Offline-Kanal nach Vorinformation im Online-Kanal (Zaharia, 2013, S 129).

In der Studie der Roland Berger Strategy Consultants wird belegt, dass die Möglichkeit ein Produkt direkt vor Ort anzufassen und auszuprobieren "touch and feel" beim Kauf durch die KonsumentInnen deutlich wichtiger eingestuft wird, als die Möglichkeit das Produkt bei nicht-gefallen wieder an einen online Händler zurückzuschicken (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 21).

Während beim E-Commerce, wo zwar vor dem Kauf eines Produktes sehr viele Informationen über selbiges eingeholt werden können, aber nur einer oder maximal zwei unserer Sinne Erfahrungen mit dem Produkt machen können, ermöglicht ein stationäres Geschäft Wahrnehmungen mehrerer oder sogar aller unserer Sinne: Wir können Produkte berühren und befühlen, real sehen -nicht nur eine Abbildung davon-, wir können die Produkte riechen, ihren Klang hören und vielleicht, abhängig von der Art des Produktes, sogar schmecken. Es liegt in unserer Natur, dass wir alle unserer Sinne einsetzen wollen um sicher zu sein, so ist es auch bei Kaufprozess.

Schmieder urteilt so darüber: "Aufgrund der Option der physischen Warenpräsentation sowie durch den persönlichen Kontakt des Kunden zum Verkaufspersonal und durch das Erleben des Verkaufstraums mit visuellen, akustischen, olfaktorischen und haptischen Reizen ist die Filiale zur Vermittlung von Kompetenz, Persönlichkeit und Kultur einer Handelsunternehmung besonders geeignet" (Schmieder 2010, S. 276).

Im modernen Neuromarketing, das die neuesten Ergebnisse der Hirnforschung für sich nutzbar macht, spielen die Sinnesreize und ihr Einfluss auf das unterbewusste Handeln von Kunden eine große Rolle: Dort werden die Signale und Reize, die eine Marke oder aber ein Produkt aussendet, mit „Cues“ beschrieben, die es zu managen gilt, wenn man heute die hohe Kunst der (KundInnen-)Verführung beherrschen will (Häusel, 2012 a, S 207).

Schon Formen, Farben und Design sind eng mit unserem Emotionssystem verbunden und lösen unterschiedliche Emotionen in uns aus. Aber auch Materialien, deren Beschaffenheit, Oberfläche, Temperatur und Farbe lösen unterschiedlich gefärbte Assoziationen bei uns aus. Unbehandeltes Naturholz vermittelt etwa Wärme und Geborgenheit. Aber auch unser olfaktorisches Sinnessystem, auch wenn es nicht so ausgeprägt ist, wie bei den Tieren, hat großen Einfluss auf unsere Gefühle, und das oft unter Ausschaltung des

Bewusstseins, was den Geruchssinn besonders bedeutsam macht, wenn man seine KundInnen beeinflussen möchte. Und auch der Geschmack spielt eine große Rolle, da positive Geschmackserlebnisse über das Gefühl von Belohnung unser Stimulanzsystem anregen, während negative Geschmäcker unser Balance-System aktivieren. Ebenso ist es mit den oralen Texturen (wie etwa ein Keks im Mund knackst) Geräuschen, wie der Autotür, die ins Schloss fällt, oder dem Klang des Zischlautes beim Öffnen einer Flasche Bier, all diese Dinge nehmen maßgeblich Einfluss auf unser Unterbewusstsein und lösen so positive oder negative Gefühle in uns aus, die es zu kontrollieren gilt, wenn KundInnen zum Kauf gelockt werden sollen (Häusel, 2012 a, S 217ff).

Der Marketing und Verkaufstrainer Karl Werner Schmitz spricht in diesem Zusammenhang davon, dass in einer hochdigitalisierten Welt unsere Sinne „Hören und Sehen“ mit Informationen und Reizen überflutet werden und daher überfordert und abgestumpft sind. Daher ist es nach seiner Meinung umso wichtiger, die anderen Sinne im Verkauf ebenso einzubinden und gleichermaßen attraktiv anzusprechen um die KundInnen schneller und sicherer zum Kauf zu bewegen (Schmitz, o.J., Onlinequelle: <http://www.haptische-verkaufshilfen.de/5-Sinne-34.html>)

Im Neuromarketing spricht man von „Multisensory Enhancement“, zu Deutsch der Multisensorischen Verstärkung. Wenn über verschiedenen Sinneswahrnehmungen zeitlich kongruente Botschaften in unser Gehirn gelangen, dann wird das betreffende Ereignis bis zu 10-mal so stark erlebt, als man das durch die Summe der einzelnen Wahrnehmungen erwarten dürfte. Dieses Phänomen, dass die Verstärkerzentren im Gehirn unter den beschriebenen Voraussetzungen die Wahrnehmungen der Sinne nicht nur addieren sondern um ein Vielfaches verstärken, nennt man „Superadditivität“. Es darf aber nicht vergessen werden, dass eine Inkongruenz der Wahrnehmungen ebenso die negative Auswirkung mit sich bringen kann. (Häusel, 2012 a, S 226f).

Wenn es demnach im stationären Handel gelingt, interessierte KundInnen mit deckungsgleichem Input über unterschiedliche Sinnesorgane positiv zu aktivieren, wird die Wahrscheinlichkeit zum Kauf wesentlich erhöht.

Das Live-erleben und die reale Erfahrung spielt gerade bei hochwertigeren Produkten eine größere Rolle, auch um die höheren Preise durchzusetzen. Dass gerade bei teureren Markenherstellern das „Begreifen“ der Produkte im Laden und das 3-D Erleben schon heute einen gesteigerten Stellenwert einnimmt, um zu verhindern, dass billigere No-Name-Produkte im Online-Handel bezogen werden, zeigen erfolgreiche Beispiele wie Apple. (Brokelmann, 2015, S 35).

3.1.3.6 Vertrauen

Heinemann übernimmt in seiner Arbeit vier Kriterien, die die Kundenzufriedenheit über Kanäle hinweg während des Kaufprozesses determinieren. Es sind die Auswahl, die Kosten, die Convenience und das Vertrauen, zusätzlich ein Kriterium, dass außerhalb des Kaufprozesses wirkt, nämlich die Betreuung (Hammerschmidt & Falk & Weijters 2016, zitiert in Micha & Koppers, 2016, S 69).

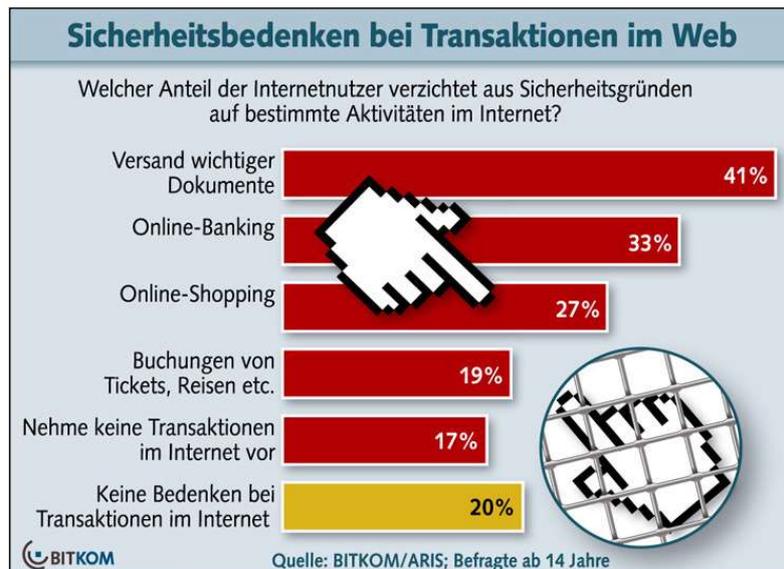


Abb. 5: Sicherheitsbedenken bei Internettransaktionen (Quelle Computerbild, online)

Heinemann präzisiert, dass besonders in Europa das Vertrauen entscheidend für die Kundenwahrnehmung ist, weil besonders hier digitale Zahlungsformen mit Datenschutzbedenken und kriminellen Einfalltoren assoziiert werden (Micha & Koppers, 2016, S 69). Ein zentrales Problem des Online-Handels ist demnach Vertrauen. Wie die Ergebnisse der Studie in der oben eingefügten Grafik zeigen, lässt sich sogar mehr als ein Viertel der deutschen Internet-NutzerInnen vom Online Shopping abhalten, da sie Sicherheitsbedenken haben.

Heinemann schreibt dazu: „Deswegen darf auch nicht verwundern, dass sich angesichts der Anonymität im Internet sowie der weltweiten Zugriffsmöglichkeit insbesondere bei (noch) nicht so bekannten Anbietern immer noch viele Kunden fragen, ob der Online-Händler seriös ist. Das Kundenvertrauen gegenüber dem Anbieter im Internet wird damit immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor“ (Heinemann, 2016, S 23). Somit stellt

mangelndes Vertrauen den Hauptgrund für „nicht-kaufen“ im Online-Bereich dar (Heinemann, 2016, S 22) und für Online-Händler einen überaus relevanten Grund um offline zu gehen und stationäre Geschäfte zu eröffnen.

Die Händlermarke vor Ort schafft einerseits Vertrauen und ist andererseits wichtiger Bestandteil, eines Servicekonzeptes, das einen ehemaligen Pure-Player vom Mitbewerb abhebt (Haderlein, 2013, S 33)

Dass eine derart entstandene Offline-Präsenz die Handelsmarke stärkt, und Vertrauen schafft, das empfehlen auch die Experten von GfK (Jahn, 2013, S 6).

Im Umkehrschluss können stationäre Händler den Vertrauensvorschluss, den Sie mit ihrem Geschäft um die Ecke gegenüber anonymen Online-Shops genießen, in ihren E-Commerce-Kanal mitnehmen und auf diesen übertragen. Die positiven Effekte sind hinreichend belegt. (Haderlein, 2013, S 31).

Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Vertrauen als Grundlage für Geschäftsbeziehungen ist anzumerken, dass mittlerweile Einigkeit darüber besteht, dass Vertrauen in solchen Geschäftsbeziehungen als Dimension der Beziehungsqualität zu verstehen ist, da dies zahlreiche Studien belegen konnten. (Kalesse, 2013, S 410).

Dieses Vertrauen genießt der stationäre Handel oft schon alleine deswegen, weil er real überprüfbar sichtbar, begehbar und somit vorhanden ist. Die Wahrscheinlichkeit betrogen zu werden, erscheint vielen KonsumentInnen im Internet erheblich höher als in einem Geschäft aus „Bricks & Mortar“. Es dürfte aber auf ein Zusammenspiel von vielen Faktoren fundieren, dass der stationäre Handel diesen Vertrauensvorschluss bekommt: Real ansprechbare VerkäuferInnen, zu denen man mit Fragen oder Beschwerden gehen kann und deren Erreichbarkeit für KonsumentInnen einfach auszurechnen ist. Die Gewohnheit, die noch immer einem Großteil der kaufenden Bevölkerung das Gefühl gibt, dass der „normale“ Kauf der stationäre ist. Und zuletzt auch der gewachsene persönliche Kontakt, zum Geschäft in der Region, den Eigentümern, dem Verkaufspersonal, der im stationären Handel oft über Jahre ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann, das für KundInnen Kaufentscheidungen deutlich bedenkenloser erscheinen lässt.

Dies stellen auch die Zahlen unter Beweis, die belegen, wie viele Kaufentscheidungen im stationären Handel getroffen werden, ohne dass die KundInnen irgendwelchen Informationsprozessen vorab durchlaufen hätten: 74 % der stationären Käufe finden ohne Vorabinformationsprozess statt, während online nur 46 % der Käufe ohne Recherche ablaufen. Zudem zeigen Warenkorbanalysen, dass im stationären Handel viel öfter ähnliche Produktgruppen miteinander gekauft werden, als im Online-Handel (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 19).

Es ist in diesem Zusammenhang aber auch anzumerken, dass eine Vielzahl der in dieser Arbeit aufgezeigten Vorteile und Möglichkeiten des stationären Kanals das Konstrukt

von Vertrauen weiter bestärken und nähren. Insofern ist das Vertrauen, das vom stationären Handel ausgeht, ein Produkt aus der Summe der ihn prägenden Eigenschaften.

3.1.3.7 Preisdruck

Das Vertrauen in einen Anbieter spielt auch eine Rolle in der Wahrnehmung und der Beurteilung von Preisen, die zu bezahlen sind. Es beeinflussen hierbei nämlich situative Faktoren (z.B. Zeitdruck), motivationale Faktoren (z.B. Bequemlichkeit) und kognitive Faktoren (z.B. das Vertrauen in den Händler) die menschliche Wahrnehmung. (Foscht & Swoboda, 2011, S. 196).

Immer wieder stoß man auf das Dogma, dass online nur der Preis zählen würde, während offline andere Qualitäten größere Relevanz hätten. Die Autoren der Studie der Roland Berger Strategy Consultants widersprechen dieser These zumindest bis zu einem gewissen Punkt: würde online nur der Preis zählen, dann hätten sich demnach der führende Online-Händler (Amazon) zumindest hierzulande nicht aus dem Buchsegment heraus entwickeln können, da in Österreich genau wie in Deutschland die Buchpreisbindung gilt, die dem Online-Handel dieselbe Preise vorschreibt, wie dem stationären (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 21).

Dass der Preis die wichtigste Entscheidungsgrundlage ist, wenn es darum geht einen Online-Shop unter anderen Online-Shops auszuwählen, das zeigen wiederum die Ergebnisse des Total Retail Global Reports: Auf die Frage warum die KonsumentInnen bei ihrem Lieblings-Online-Händler einkaufen würden war die mit Abstand meistgenannte Antwort „Weil die Preise gut sind“ (60%). Erst danach und mit erheblich geringerer Bedeutung folgten die Antworten „Wegen der Warenverfügbarkeit“ und „Weil ich der Marke vertraue“ mit jeweils 32% (PwC. 2016. S 8).

Die Probanden der Roland Berger Studie wurde hingegen gefragt, aus welchen Gründen sie online oder offline kaufen würden. Und die Zahlen bestätigten, dass der Preis zwar ein Kriterium für die Kanalwahl darstellen kann, aber dass die Erwartungshaltung der KonsumentInnen an den Preis online und offline eine gänzlich andere ist: So schließen sich der Aussage "Der Preis im Geschäft ist meist besser als im Internet" deutlich weniger Probanden an als es andersherum der Fall ist. Folglich resümieren die StudienautorInnen so: „Käufern im stationären Handel ist der beste Preis im Vergleich zu anderen Kaufmotiven weniger wichtig. Internetkäufe sind viel stärker preisgetrieben“ und unterlegen diese These noch mit der Aussage eines Teilnehmers in einer begleitenden Diskussionsrunde: "Preise (im Internet) müssen günstig sein." (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 21).

Nach Meinung dieser AutorInnen lässt sich daraus schlussfolgern, dass sich die KundInnen durchaus bewusst sind, dass online dieselben Produkte zu günstigeren Preisen zu bekommen sind, sie aber trotzdem weiterhin im Geschäft kaufen, weil andere Parameter (tough & feel, sofortige Produktmitnahme,...) im Vergleich zum Preisunterschied für sie schwerer wiegen. Es wird dem stationären Handel daher empfohlen, genau zu prüfen, wie sehr er in den online-Preiskampf einsteigen möchte und sollte, da es – zumindest teilweise - gar nicht notwendig ist, den niedrigsten Online-Preis als Ladenpreis festzusetzen. Auf der anderen Seite wird dem stationären Handel empfohlen, bei der Festsetzung seiner Verkaufspreise tunlichst darauf zu achten, dass der Rahmen, den die KonsumentInnen bereit sind mehr zu zahlen, als online, nicht überstrapaziert wird (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 21).

3.1.3.8 Datenschutz

Wie schon im Kapitel „Vertrauen“ angesprochen, scheuen sich viele KonsumentInnen nach wie vor ihre Daten im Internet zu kommunizieren, was im Regelfall aber für einen erfolgreichen Online-Shopping-Vorgang notwendig ist. Die in Abbildung 5 gezeigten Ergebnisse zeigen sogar, dass 17 % der Internetnutzer „Keine Transaktionen im Internet durchführen“(Computerbild, nach Bitkom, o.J., online: <http://www.computerbild.de/artikel/cb-News...>)

Über die Gründe für den Verzicht von Onlineshopping, was nach oben genannter Studie auf 27 % der Internetnutzer zutrifft, gibt eine andere Studie von Bitkom genauer Aufschluss: Demnach nannten 59% der befragten Online-Shopping-Verweigerer „Ich habe Sorge, dass meine Daten missbraucht werden“ als Grund für ihren Verzicht (Bitkom, 2013, S. 8).

Natürlich ist aus Sicht dieser datensensiblen KundInnen der stationäre Handel der einzig sichere Hafen außerhalb der digitalen Welt, den anzulaufen es sich immer lohnt, da dort keine Notwendigkeit besteht, seine Daten, ob Namen, Wohnort oder Kontodaten preiszugeben. Einschränkend festzuhalten sind in diesem Zusammenhang aber dennoch zwei zukünftige Perspektiven: Zum einen gibt es immer mehr staatliche Bestrebungen den Bargeld-Zahlungsverkehr zu minimieren um Schwarzgeldflüssen einen Riegel vorzuschieben, was es in Zukunft auch mit sich bringen wird, dass die Datenfreiheit im stationären Handel nicht mehr uneingeschränkt Gültigkeit haben wird. Zum anderen, besteht eine der größten Möglichkeiten, die dem stationären Kanal zur Verfügung stehen um sich im Wettbewerb mit den Onlinern Vorteile zu verschaffen darin, sein Geschäfts-

modell zu digitalisieren. Auch dieser Schritt, der im Kapitel Möglichkeiten näher beleuchtet werden soll, würde die Datenfreiheit des Kanals sukzessive minimieren, um alle Potentiale auszuschöpfen.

Dennoch ist zum jetzigen Zeitpunkt der Vorteil, den der stationäre Kanal daraus zieht, dass datensensible KundInnen ihn statt des E-Commerce wählen, wegen der Größe dieser Gruppe und der damit verbundenen hohen Kaufkraft nicht zu vernachlässigen.

3.1.3.9 Faktor Mensch

Über jeden der bisher hier genannten Faktoren könnten detaillierte wissenschaftliche Abhandlungen geschrieben werden, um im Detail zu erörtern, wie weitreichend und relevant die Vorteile für den stationären Kanal im Kontext des Multi-Channeling sind. Doch der vermutlich relevanteste und vor allem vielschichtigste Vorteil des stationären Handels liegt mit Sicherheit im Faktor Mensch. Denn der persönliche Kontakt und die Interaktion mit Menschen und deren Fähigkeiten machen die wirkliche Stärke des Kanals aus, die sich auch auf viele der voran genannten Stärken auswirkt. Grundsätzlich wären die meisten Ansätze zur Interaktion aus Verkaufs- und Konsumpsychologie die in Jahrzehnten der Konsumforschung aufgestellt und vielfach geprüft wurden heranzuziehen, wenn alle Aspekte dieses Faktors dokumentiert werden sollen. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Tragweite und den Möglichkeiten, die dieser Faktor auf den Handel und seine Erfolge hat, würde daher den Rahmen dieser Arbeit weitaus sprengen. Deshalb soll hier nur kurz angedeutet werden, welche Aspekte der Verfasser in diesem Zusammenhang für besonders relevant befindet, auch in der Hoffnung, dass sich viele und spannende Argumente aus diesem Themenbereich in den Antworten der Experteninterviews wiederfinden.

Dennoch sei an dieser Stelle ein kurzer Überblick über gängige Antworten auf die Frage nach den Vorteilen des stationären Handels aus der Literatur gegeben:

So schreibt etwa Schmieder über die Bedeutung der Filiale als Kommunikationsmittel der Unternehmung: „Wegen der Möglichkeit zur physischen Warenpräsentation sowie durch den direkten, persönlichen Kontakt des Kunden zum Verkaufspersonal und zum Verkaufsraum ist die Filiale zur Vermittlung von Kompetenz, Persönlichkeit und Kultur der Handelsunternehmung besonders geeignet.“ (Schmieder, 2010, S. 276).

Bei Ternès et al. findet sich eine ähnliche Auflistung, die gerade die soziale Dimension anspricht und darauf hinweist, dass sich diese in der Beratungskompetenz der VerkäuferInnen und ihrer Fähigkeit Ladenprofil und das Angebot durch die genaue Kenntnis

von Stammkunden anzupassen, widerspiegelt, betonen aber auch den Vorteil der Verbindung von Konsum und Entertainment, wie sie beispielsweise durch Connected Retail ermöglicht wird. (Ternès & Towers & Jerusel, 2015, S. 28).

Olaf Rotax, Managing Partner der dggroup, einem führenden Beratungsinstitut für digitale Transformation sagt in einem Interview, dass bei Online-Systemen der Service durch Maschinen begrenzt sei, dass aber genau diese persönliche Beziehung und die sofortige Warenverfügbarkeit eben die Kernkompetenz des Stationärhandels ausmachen würden (Rotax & Berg, 2012; S 6).

„Der Stationärhandel bietet große Vorteile für Kunden, die insbesondere in der sofortigen Verfügbarkeit, der Haptik, der qualifizierten persönlichen Beratung und dem Erlebnischarakter von realen Shopping-Ausflügen gesehen werden.“ (Haug, 2013, S 34)

Heinemann und Gaiser urteilen über den stationären Handel: „Er hat große Vorteile insbesondere für die Kunden, die eine sofortige Verfügbarkeit der Ware, Haptik, qualifizierte persönliche Beratung und eine reale Shopping-Welt wünschen“ (Heinemann & Gaiser, 2016, S 242).

Haderlein (2013, S 37).begründet seine Aussage, dass Retail cool sei, dadurch dass Marken und Produkt- im stationären Handel sichtbar, fühlbar und erlebbar werden, was diesen selbst zum modernen Branding Instrument macht. Andererseits sieht er den real begehbaren Store in Zeiten der zunehmenden. Virtualisierung als einen sozialen Ort, ein Ort der Begegnung .

Ein Ergebnis der Roland Berger Studie besagt, dass es den Mainstream-Offline-Shopper beim Einkaufen in erster Linie um das Erlebnis geht. Sich im Laden inspirieren und bewusst verführen zu lassen wird positiv wahrgenommen. Die Probanden gaben aber vor allem auch an, dass ihnen soziale Aspekte wie das gemeinsame Erlebnis mit Familie und Freunden beim Einkauf wichtig sind, genau wie die persönliche Beratung im Geschäft (Roland Berger Strategy Consultants GmbH, 2013, S 31).

In der Literatur zum Multi-Channel-Retailing finden sich noch eine Vielzahl kurzer Aufzählungen davon, was die Vorteile des stationären Handels ausmacht, zumeist ohne dass näher darauf eingegangen wird. Eines ist den oben angeführten und den meisten anderen dieser Aufzählungen aber vielfach gemein, nämlich dass sich die soziale Komponente, die durch die Anwesenheit von Menschen in den Geschäften entsteht, mit in der jeweiligen Auflistung der Vorteile befindet.

- Menschen können individuell auf die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme von KundInnen eingehen und so viel genauer den jeweiligen Bedarf erkennen, als es Algorithmen oder vordefinierte FAQs jemals könnten.

- Menschen können auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Körpersprache) miteinander interagieren und so face-to-face erfolgreicher kommunizieren, als es über digitale Kanäle möglich ist.
- Menschen können Beziehungen und Bindungen aufbauen.
- Menschen können Vertrauen erwecken.
- Menschen können immer wieder nachfragen, bis der Bedarf geklärt ist.
- Menschen können zuhören und Informationen, die sie von ihren Kunden bekommen weitergeben und zurück ins Unternehmen melden.
- Menschen haben soziale Kompetenz.
- Menschen können flexibel agieren und auch einmal verkaufen, was verkauft werden muss.
- Menschen können frei entscheiden und so flexibel reagieren.
- Menschen können sich aufgrund ihrer Leistung um den Kunden verdient machen, was dieser unterbewusst zurückgeben möchte.
- Menschen können komplexe Informationen verarbeiten und verbinden.
- ...

3.1.4 Zwischenresümee

Gerade in der Abgrenzung zum Online-Kanal als Vertreter des Distanzhandels zeigen sich doch einige relevante Vorteile auf Seiten des stationären Handels, die der Online-Handel so schnell nicht wettmachen kann. Umso klarer wird es aber auch, dass es für ehemalige Online-Pure-Player von großem Interesse ist, in den stationären Handel einzusteigen um diese Vorteile und damit verbundenen Zielgruppen und Potentiale auch für ihre Unternehmungen zu erschließen.

3.2 Möglichkeiten

Im folgenden Teil sollen noch einige Charakteristika (auf die das die Worte „Stärken und Vorteile“ nicht passen), Möglichkeiten und Handlungsspielräume aufgezeigt werden, die beim stationären Kanal in größerem Umfang gegeben sind, als im Online-Handel. Diese sollen auch, wenn sie teilweise Entscheidungen darstellen, die ein Handelsunternehmen ganz am Anfang seiner Existenz zu treffen hat, hier ebenso erwähnt werden, weil etwa

Filialisten solche Entscheidungen regelmäßig treffen müssen. Somit ist es auch zu erwarten und damit für diese Arbeit von Relevanz, dass Experten und Entscheider in den folgenden Interviews auch auf diese Möglichkeiten als Argumente für den stationären Kanal zu sprechen kommen.

3.2.1 Die Wahl von Betriebsform und Betriebstypus

Die Wahl des Betriebstypus ist im Handel eine grundlegende Entscheidung, die besonders Anbetracht des stetig steigenden Konkurrenzdrucks auch weiterhin an Bedeutung gewinnt: Bei der Betriebstypen-Wahl müssen sowohl Präferenzen der KonsumentInnen bezüglich einzelner Betriebsmerkmale berücksichtigt werden, wie auch das Ziel verfolgt werden, sich von den Mitbewerbern abzugrenzen (Gittenberger & Teller, 2012, S 215) Was den stationären Kanal angeht, stehen einem Handelsunternehmen dabei sehr viele verschieden profilierte Betriebstypen bzw. Betriebsformen (auf die regelmäßig wissenschaftlich geführte Diskussion zur Abgrenzung dieser beiden Begriffe, wir hier bewusst verzichtet) zur Auswahl, die in Frage kommen:

Klassische Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte, SB-Warenhäuser, Kaufhäuser, Warenhäuser, Verbraucher- & Hypermärkte, Supermärkte, Fachmärkte, Factory-Outlets, Shopping-Center /-Malls, City-Center, Fachmarkt-Center, Discounter, Convenience-Stores, Second-Hand-Märkte und einige weitere Formate die eher Nischen darstellen (Havariemärkte etc.) stellen typische Vertreter dar. (Ahlert & Kenning, 2007; S 120).

Natürlich stehen auf Seiten des Online-Handels auch verschiedene Betriebstypen zur Auswahl:

Heinemann (2009, S 68 ff / 2012, S 82) führt fünf große Betriebstypen des Online-Handels an: Pure-Online-Handel, Kooperierender Online-Handel, Multi-Channel-Handel, Hybrider Online-Handel und Vertikaler Online-Handel.

Beschränkt man die Betrachtung auf den Online-Kanal und auf ein Handelsunternehmen, das nicht selbst produziert, so werden die Auswahlmöglichkeiten schon deutlich geringer, da die letzten drei Typen wegfallen und lediglich die Wahl zwischen Online-Pure-Handel und Kooperativen Handel übrig bleibt.

Unter Kooperativen Handel werden „Verbünde oder Branchenportale mit einheitlicher Store-Brand sowie eBay- und Amazon-Partnerschaften“ (Heinemann, 2012, S 82) verstanden.

Natürlich bestehen auch innerhalb dieser beiden Typenkategorien noch einige neue und innovative „Untertypen“, wie Liveshops, Shoppingbörsen, Shopping-Clubs, etc., aber die in Flächenwirkung und wirtschaftliche Bedeutung kommen diese Konzepte kaum an die

klassischen Konzepte der Kooperativen, wie Amazon.de oder Pure-Händler wie Herrenaussatter.de heran.

Insofern erscheinen die Auswahlmöglichkeiten für unterschiedliche bestehende Betriebstypen, die nicht erst erfunden werden müssen im stationären Handel doch noch deutlich umfangreicher, als im Online-Handel.

3.2.2 Die Wahl von Bedienungsform und Personal

Gleich nach und in engem Zusammenhang mit der Bestimmung des Betriebstypus erfolgt im Regelfall auch die Wahl der Bedienungsform, die wiederum vor der Frage der Personalpolitik.

Die Bedienungsform (früher auch als Warenandienung bezeichnet) hat großen Einfluss auf die Personalpolitik und damit einhergehend auch auf die Kostenstruktur des Unternehmens. Sie stellt aber auch ein wichtiges Instrument des Handelsmarketing dar, das wesentliche Bedeutung für wichtige Parameter wie Markenbildung, Markenvertrauen, etc. der Händlermarke haben kann (Ahlert & Kenning, 2007; S 223).

Die Fragen nach der Wahl der Bedienungsform und nach alle Maßnahmen der Positionierung und Profilierung einer Handelsunternehmung, die daraus entstehen, stellen sich fast offensichtlich nur im stationären Bereich und sind im reinen Online-Kanal weitgehend zu vernachlässigen.

Müller Hagedorn & Natter (2011, S 410f.) sehen in der Personalpolitik einen zentralen Ansatzpunkt zur Profilierung von Handelsunternehmen.

Und auch durch einige Faktoren, die mit der Personalpolitik einhergehen, erhält der stationäre Handel Handlungs- und Positionierungsmöglichkeiten, die nicht außer Acht zu lassen sind: So kann etwa die „Auswahl des Personals“ ein ganz klares Zeichen setzen, welche KundInnen von dem Geschäft angesprochen werden sollen, wie es in den letzten Jahren etwa bei den Läden von Abercrombie & Fitch zu beobachten war.

Aber auch Stellschrauben wie Personalplanung, Entgeltpolitik und Mitarbeiterführung ermöglichen dem Stationären Handel deutlich mehr Spielraum als im Online-Kanal.

3.2.3 Die Standortwahl

Im stationären Handel ist die Wahl des Standorts unumstritten von größter Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Wenn man hinterfragt, warum der Standort als derartig

relevant angesehen wird, dann liegt dies v.a. daran, dass die Ware im stationären Handel den KundInnen über die stationären Standorte zugänglich gemacht wird – hier liegt also der direkte Kontaktpunkt zu den Kunden (Schramm-Klein, 2012, S 487 ff).

In einzelnen Branchen wird vermutet, dass die Wahl des richtigen Standorts sogar für mehr als die Hälfte des Betriebserfolges verantwortlich ist (Ahlert & Kenning, 2007, S. 175).

Natürlich kann argumentiert werden, dass das Gros der stationären Händler, vor allem der kleineren Betriebe kaum Entscheidungen über die Wahl ihres Standortes trifft, da es sich um bestehende Lokalitäten handelt, die Großteils seit Jahren betrieben wird. Dennoch werden von Filialisten, umzugswilligen Unternehmen, Neustartern und Onlinern, die offline gehen wollen fortwährend Standortentscheidungen getroffen.

Außerdem ist anzumerken, dass auch ein bestehender Standort unter den folgenden Aspekten betrachtet und beurteilt werden kann, mit der Konsequenz unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten bis hin zu neuen Ausrichtungen des Geschäftsmodells daraus abzuleiten.

Es sollen in dieser Arbeit aber auch vor allem die Vorteile des Kanals „Stationärer Handel“ beleuchtet werden, wozu eben auch die Standortwahl zählt.

Aus Sicht einer Handelsunternehmung stehen bei der Wahl des Standortes Ihres Online-Shops nur sehr beschränkte Möglichkeiten zur Auswahl, die stark vereinfacht folgend lauten:

- On-site oder off-site - also ob der Shop auf der Website des Unternehmens platziert wird, oder an einem anderen Ort im virtuellen Raum
- Einzelshop oder Marktplatz (Amazon,...) / Auktionsplattform (eBay)
- Unter welcher (Internet-)Adresse der Shop zu finden sein soll, wenn dieser nicht auf einem Marktplatz oder einer anderen Plattform positioniert werden soll und off-site steht.

Demgegenüber sind alle jene Faktoren zu stellen, die bei der Wahl des passenden Standortes für eine stationäre Handelsniederlassung in Betracht gezogen werden sollen:

- Demografische Faktoren (Einwohner, Altersklassen, Haushaltsstruktur,...)
- Wirtschaftliche Faktoren (Einkommen, Kaufkraft, Marktpotenzial, ...)
- Psychologische Faktoren (Gewohnheiten, Ansprüche, Mentalität,...)
- Infrastruktur (Bau, Verkehr, Parkmöglichkeiten,...)
- Mitbewerberumfeld (Struktur, Anzahl, Typologien,...)
- Objektbewertung (Gegebenheiten, Sichtbarkeit, Umfeld,...)

- Standortabhängige Kosten (Gebäude, Unterhalt, Einrichtung,...)
 - Störfaktoren (Gesetze, Witterung, Lärm,...)
- (Müller-Hagedorn, 2001, S. 121 zitiert in Ahlert & Kenning, 2007, S. 180f)

Insofern erscheint die Standortwahl für ein stationäres Geschäft zwar erheblich komplexer als die reine Standortwahl eines online-Shops, doch birgt diese auf der anderen Seite auch wesentlich mehr Möglichkeiten der kontrollierten Auswahl mit dem Ziel den (künftigen) Geschäftsgang positiv zu beeinflussen.

Aber auch ganz ohne jede wissenschaftliche Betrachtungsweise haben sich Geschäftslokale seit jeher in der Nähe Ihrer KundInnen platziert, oder sich (historisch später) an anderer Stelle mit anderen Geschäften kumuliert, um KundInnen anzuziehen.

So entstanden Innenstädte, Ortszentren, Einkaufsstraßen und eben später auch Einkaufszentren. All diesen Plätzen ist aber eines gemein: Sie befinden sich an Orten, die von einer unterschiedlich großen, aber immer relevanten Menge an potentiellen Kundinnen, ob gewollt oder ungewollt, gesehen und wahrgenommen werden. In dieser gegebenen Sichtbarkeit, die nur sehr begrenzter weiterer Werbekosten (Beschriftung, Schaufenstergestaltung, ...) bedarf um als Werbefläche nutzbar gemacht zu werden, liegt eines der größten Potentiale des stationären Handels.

Gerade für Online-HändlerInnen, die offline gehen, ist dieser Faktor, der Bekanntheit und – wie weiter oben schon beschrieben auch Vertrauen schafft - oft ein sehr entscheidender, der auch begründet warum man sich teilweise in sehr teure Lagen begibt. Die Sichtbarkeit und die Erreichbarkeit dieser Lokalitäten für KundInnen, die (bestimmte Warengruppen) noch nicht oder noch kaum im Internet einkaufen ist ein ebensolcher Anreiz, wie die erhöhte Bereitschaft von Interessierten beim Einkaufsbummel in der Vor-Ort-Situation etwas Neues auszuprobieren, was eine erheblich niedrigere Hemmschwelle darstellt als „anmelden, einloggen bestellen“ in einem Online-Shop (Wittrock, Gesellschafter mymuesli, 2016, in Onlinequelle http://www.xing.com_news_klartext...).

Die Geschäftsfläche zumindest teilweise als Marketing-Investition zu betrachten und auch gezielt zu benutzen und / um Umsätze auf anderen Kanälen zu generieren, darin wird eine zukünftige Funktion stationärer Handelshäuser gesehen, die auch das Potential besitzen, innerstädtische Toplagen erfolgreich füllen zu können (Jahn, 2013, S. 10). Natürlich ist es auch vorstellbar, hier anzusetzen und weiterzugehen: Die großen Warenhäuser wälzen seit Jahren Teile ihrer Fixkosten an ihre Lieferanten ab: Listungsgebühren, Ladenbau-Beteiligungen, Shop-in-Shop-Flächen-Verrechnung, Verkaufspersonal, das direkt beim Lieferanten angestellt ist, Werbekostenzuschüsse und Jahreswerbvereinbarungen, die auch Schaufensterzeiten und -kosten beinhalten sind Usus in der Branche.

Die Kosten für den Betrieb teurer Flächen als Kommunikationsmöglichkeiten zu vermarkten, ist so auch schon zum Geschäftsmodell geworden: Das Unternehmen store2be etwa vermittelt zwischen Besitzern realer Geschäftsflächen und Werbetreibenden, die Out-Of-Home-Flächen in gut frequentierten Lagen suchen (Wadhawan, 2016, in Onlinequelle: <http://www.absatzwirtschaft.de/store2be...>).

Aber auch andere als innerstädtische Toplagen mit hoher Frequenz und Sichtbarkeit haben das Potential ihren Platz in dem Multichannel-Netzwerk erfolgreich einzunehmen: So bieten, gerade weil für Online-KundInnen die Lieferung nach Hause unpraktisch oder die Liefergebühren zu hoch sind, andere Lagen, etwa entlang städtischer Ein- und Ausfallstraßen mit zur Verfügung stehenden Parkplätzen die Möglichkeit, das Geschäftsmodell mehr in den Online-Bereich zu verschieben. Der Laden, der dann auch deutlich kleiner sein kann, funktioniert fortan eher als Abhol-Shop für online gekaufte Waren. Das vorrätige Sortiment ergänzt das Online-Angebot um klassische Zusatzverkäufe, Accessoires (Jahn, 2013, S. 9) Serviceleistungen (wie Einrichtung der Geräte) oder kostenpflichtige Dienstleistungen, die zu den online erworbenen Produkten passen und deren Nutzen erweitern.

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass mit der Wahl des stationären Standorts als Verkaufsort, als Werbefläche aber auch als Mittel zur Profilierung ein weiter Bogen an Möglichkeiten einhergeht.

3.2.4 Die Gestaltungsmöglichkeit der Verkaufsfläche

Verschiedene Untersuchungen der letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass das Umfeld der Produkte und die Art, wie sie präsentiert werden, direkten Einfluss darauf haben, wieviel KonsumentInnen bereit sind, in einem Geschäft auszugeben. Überdies beeinflusst die Wahrnehmung dieser Faktoren aber auch die Beurteilung der Qualität der Produkte. Daher kann den Möglichkeiten der Präsentationspolitik eine gewichtige Rolle im Marketing-Mix von Handelsunternehmen zugeschrieben werden (Ahlert & Kenning, 2007, S. 269).

Das Ziel eines Handelsunternehmens wird es immer sein, möglichst viel Umsatz mit den KundInnen zu generieren, diese möglichst maximal zufrieden zu stellen um zu gewährleisten, dass diese beim nächsten Einkauf wiederkommen (Schröder, 2012, S. 165 f).

Um also mehr Umsatz mit den KundInnen in einem Ladenlokal zu generieren, muss teurer, oder mehr verkauft werden. Da teure Verkäufe oft weniger zufriedene, weil bereuende KundInnen zurücklassen, muss das vorrangige Ziel sein, mehr zu verkaufen.

Dies geschieht dann, wenn Kundinnen Kaufentscheidungen am Point-of-Sale treffen, die sie vorher nicht geplant haben. Unterschiedliche Studien, weisen darauf hin, dass abhängig vom Geschäftsfeld, ein sehr großer Anteil der Kaufentscheidungen erst am Point-of-Sale und am Regal fallen (Schröder, 2012, S. 167; Silberer, S. 71).

Impulskäufe, die einen großen Teil dieser spontanen Kaufentscheidungen ausmachen, sind ungeplant, werden gedanklich kaum kontrolliert, sind emotional stark aufgeladen und resultieren aus reizgesteuertem Verhalten – KäuferInnen agieren nicht sondern reagieren auf dargebotene externe Reize (Weinberg, 1981, S. 164 zitiert in Foscht & Swoboda, 2011, S. 179).

Solche Reize können die Produktpräsentation, die Produktplatzierung oder die Gestaltung des Produktes und des Display-Materials darstellen (Foscht & Swoboda, 2011, S. 179).

Die Anregung von Impulskäufen ist somit ein zentrales Ziel der Verkaufsraumgestaltung, doch diese verfolgt auch noch andere Ziele:

- Verbesserung der Orientierung der Kundinnen (Kundenleitsysteme)
- Kürze Suchzeiten zur Unterstützung von Plankäufen (Kundenzufriedenheit)
- Initiierung von Verbundkäufen (durch Verbundplatzierung)
- Informationsentlastung
- Reduktion der Unsicherheit (durch Reduktion substitutiver Artikel)

(Schröder, 2012, S. 168)

Die Gestaltungsbereiche, die zur Erreichung dieser Ziele zur Verfügung stehen sind:

- Das Ladenlayout
- Die Warenplatzierung
- Das Erscheinungsbild des Personals
- Die Atmosphäre (Licht, Musik, Farben)
- Die Warenpräsentation

(Ahlert & Kenning, 2007, S. 269)

Man stelle nun wieder den Vergleich her zum Kanal des Online-Handels:

Zu den unbestritten größten Stärken des Online-Handels zählt es, auf einen Pool unzähliger Informationen bezüglich des KonsumentInnen-Verhaltens in Sekundenbruchteilen zugreifen zu können, was heute unter dem Stichwort „Big Data“ bekannt ist. Aus diesem Informationspool, können mittels unterschiedlicher Verarbeitungssoftware Vorschläge generiert werden, die dann unter dem Titel „KundInnen, die sich für dieses Produkt interessiert haben, haben sich auch diese ... Produkte angesehen“ oder, „Das könnte Sie

auch interessieren...“ oder „Wird oft zusammen gekauft:...“ den Online-ShopperInnen passende Zusatzprodukte oder andere Artikel vorschlagen. Diese Artikel sind zwar wegen der Datentiefe, die die Grundlage der Vorschläge bildet, oft sehr treffsicher und sprechen die KäuferInnen auch wirklich an, doch ist die Fläche, auf der die Vorschläge dargebracht werden können stark limitiert. So steht beim Shoppen am PC oder Laptop noch Raum für einige Zusatzangebote zur Verfügung, während beim Mobile-Shopping am Tablett oder noch stärker am Smart-Phone der zur Verfügung stehende Platz schon sehr stark eingeschränkt ist.

Betrachtet man die Entscheidungen über das Ladenlayout, zu denen die Geschäftseinrichtung, die Aufteilung der Funktionszonen und der Warenträgeranordnung sowie die Festlegung der Laufwege der KundInnen zählen (Ahlert & Kenning 2007, S. 271) so stehen in einem stationären Geschäftslokal sehr viele Möglichkeiten zur Verfügung, um KundInnen unterschiedliche Waren zu präsentieren und ihren Weg durch das Geschäft zu beeinflussen. Dem Raum, der dazu zur Verfügung steht, werden nur durch das Platzangebot der Lokalität und durch den Wunsch der KundInnen, die gesuchten Produkte schnell und einfach zu finden, Grenzen auferlegt. Und auch die Gestaltung der Verkaufsflächen, durch die KundInnen dann ihre Wege durch das Geschäft machen, mit allen Facetten des Ladenbaus (je nach Branche Verkaufsdiskonts, Bildschirme, Schaukästen,...) bieten ein vielfältiges Portfolio an Möglichkeiten um die Wahrnehmung der BesucherInnen einer Geschäftsfläche positiv zu beeinflussen.

Natürlich muss hier angemerkt werden, dass auch bei einem Online-Shop die Gestaltung des Shops, sowohl in Bezug auf die grafische Erscheinung, wie auch auf die funktionelle Einteilung, von größter Bedeutung ist und breiten Handlungsspielraum zulässt, doch ist dieser dennoch vergleichsweise sehr begrenzt.

Abgesehen von der funktionellen Einteilung der Verkaufsfläche, ist aber noch die emotionale und multi-sensorische Ebene anzuführen, die bedeutende Vorteile auf der Seite des stationären Handels eröffnet. Schon die Farbgestaltung hat zum einen großen Einfluss auf die Atmosphäre des Geschäfts, kann andererseits aber auch im Umfeld bestimmter Artikel (Impulsartikel) als gezielter Reiz eingesetzt werden. Auch die Dekoration, die saisonal themengebunden wechselt oder fester Bestandteil der Einrichtung ist, beeinflusst die Stimmung in jedem Geschäft (Ahlert & Kenning, 2007 S. 278).

Außer dem visuellen System, werden aber auch alle anderen Sinnes-Systeme bei jedem Einkauf stimuliert und können dementsprechend auch gezielt angesprochen werden. Sowohl das Auditive und das Haptische System als auch der Geruchs-, Geschmacks-, und Orientierungssinn unterstützen den Menschen in seiner Wahrnehmung der Umgebung (vgl. Schröder, 2012, S. 234).

Und während bei Vielen aus unterschiedlichen Gründen die Lautsprecher am PC oder Tablet laufend ausgeschaltet sind, gelingt es den Besuchern eines Ladenlokals nicht, sich der Musik, die schlussendlich auch gezielt eingesetzt wird um Stimmungen zu erzeugen, zu entziehen.

Die hier aufgezeigten Möglichkeiten sind nur ein kleiner Auszug dessen, was im stationären Handel möglich ist und unter dem Ausdruck „POS-Marketing“ zusammengefasst werden kann:

Nach der Definition von Gröppel-Klein (2012, S 645). umfasst das POS-Marketing den Einsatz aller informations- und kommunikationsbezogener Marketinginstrumente in den Verkaufsstellen des Einzelhandels. Dazu zählen unter anderem die Gestaltung des Ladenlayouts, die Raumzuteilung, die Warenpräsentation sowie die Gestaltung von Ladenatmosphäre und –umfeld. „Ziel des Handels ist die Profilierung, d. h. der Versuch, über die POS-Gestaltung ein unverwechselbares Image bei den Konsumenten zu erzielen“ (Gröppel-Klein, 2012, S 645).

Gerade in diesem Punkt zeigt sich ein enormer Vorrat an Handlungsmöglichkeiten, über die die Konsum- und Verkaufspsychologie in den vergangenen Jahrzehnten auch schon sehr viel erfahren hat, was heute jederzeit angewendet werden kann und schnell zu Image, Positionierung, Umsätzen und Zusatzverkäufen führen kann.

3.2.5 Digitalisierung des stationären Kanals / Verzahnung der Kanäle

Während es kaum vorstellbar ist, dass es einem Online-Shop gelingen könnte offline-Elemente direkt auf seinem Webshop zu integrieren, wird im Umkehrschluss dem stationären Handel durch die Digitalisierung eine gänzlich neue Welt eröffnet, deren Vorzüge man Stück für Stück in den stationären Kanal einbringen und einpflegen kann.

Neue Technologien und Formate in den stationären Läden bieten den KundInnen Interaktionsmöglichkeiten und verbesserten Service (etwa durch Mobile Apps oder Instore Terminals). Kanalübergreifende Angebote (wie die Möglichkeit den Filialbestand online abzufragen, die Zusammenstellung individueller Sortimente, Abholung und Rückgabe im Store, ...) bieten echte Mehrwerte gegenüber Online-Pure Playern. Ebenso bietet es sich an, mehr Umsatz mit bestehenden KundInnen zu machen, indem diese über Couponing, Cross-Promotions oder Online-Kundenkarten aktiv über alle Kanäle gesteuert werden. (Haug, 2013, S 34).

Dass die KonsumentInnen in einer digitalen Umwelt diese Entwicklungsprozesse hin zu einem modernen Multi-Channel-Service im stationären Handel erwarten, das zeigen auch die Ergebnisse der weltweiten Befragung von über 22.000 Konsumentinnen, die die Grundlage für den Total Retail Global Report von PwC bildet:

- 32% der Befragten wünschen sich im Laden die Verfügbarkeiten von Waren im Onlineshop oder anderen Filialen abfragen zu können.
 - 35 % erwarten Erleichterungen beim Bezahlvorgang
 - 25 % würden die Möglichkeit begrüßen auf Screens im Laden aus einem erweiterten Sortiment bestellen zu können
 - 25% würden gerne im Laden in Echtzeit individuelle Angebote erhalten können
- (PwC. 2016. S 15f).

So verwundert es auch nicht weiter, dass BeraterInnen und Experten dementsprechend urteilen:

Es ist für den Multi-Channel-Handel unerlässlich, neue digitale Technologien schnell um- und einzusetzen, um mit dem Online-Handel, zu dessen Kernkompetenzen digitale Technologien zweifelsohne gehören, mithalten zu können. Entscheidend ist dabei auch die Online-Inhalte an verschiedenen Plattformen und Endgeräte anzupassen und den rasanten technischen Fortschritt nicht zu übersehen, indem in kurzen Zyklen die Systeme angepasst werden (Rumpff, 2012, S 25)

Dabei geht es aber nicht um technische Spielereien, sondern darum, dass ein spürbarer Mehrwert bei den Kunden ankommt. Dieser Mehrwert kann unter anderem in besserer Produktberatung, schnelleren Bezahlvorgänge, mehr Serviceleistung oder mobiler Coupons für die Shopper bestehen (Haderlein, 2013 S 30).

„Der richtige Einsatz von Technologie ermöglicht mit geringem Mittelaufwand mehr Service und Erlebnis und steigert somit die Kundenloyalität und die Bildung von Stammkundschaft“ (Haug, 2013, S 35).

Wo aber „Spielereien“ aufhören und der „Mehrwert“ anfängt und was der „richtige Einsatz von Technik“ ist, das werden die KonsumentInnen wohl individuell entscheiden und die dazugehörige Messlatte tendiert traditionell dazu sich laufend zu verschieben.

Dass die Technik auf jeden Fall schon heute in der Lage ist, für den Kunden im Store fantastische Leistungen zu erbringen, zeigt folgende lose Auflistung von Funktionen und Anwendungsbereichen, die bereits erfolgreich eingesetzt werden:

- Sich im Laden über das Smartphone navigieren zu lassen (In-Store-Navigation)
- An Terminals oder am Smartphone aus dem Online-Shop zu bestellen
- Über Mobile-Payment Funktionen bezahlen
- Mittels Augmented- und Virtual-Reality Funktionen die Tiefen des Produktes erforschen oder sich weiter inspirieren zu lassen.

- Virtuelle Umkleidekabine mit interaktiven Spiegeln um Bewertungen einzuholen etc.
- Digitale Touchscreen-Schauenster, an denen man auch außerhalb der Geschäftszeiten offline onlineshopping kann.
- QR-Codes an Waren und Produktgruppen, die informieren und inspirieren (Heinemann, 2017, S111f)

Natürlich ermöglicht es der Einsatz diverser digitaler Tools und Services dem stationären Handel im Multi-Channeling auch, auf erheblich mehr Kundendaten zuzugreifen, diese zu sammeln und wie es von den Online-Pure-Playern vorgemacht wurde, auch zu nutzen um mehr Umsatz zu generieren. Ein Preis der bis zu einem gewissen Grad dafür zu bezahlen sein wird, ist sicherlich der bisher gültige Vorteil des besseren Datenschutzes, doch die Vorteile eines funktionierenden Customer Management Systems, sollten wirtschaftlich doch überwiegen:

Im Idealfall könnte dann ein Kunde/eine Kundin eine Filiale betreten und der/die BeraterIn hat auf dem digitalen Verkaufsassistenten bereits alle verfügbaren Daten der/ des Kundin / Kunden angezeigt, die es sofort erlauben, sie / ihn persönlich anzusprechen. Wegen der vorhandenen Kaufhistorie können passende Produktvorschläge zu bereits gekauften Produkten gemacht werden. Auch für Händler, die durch größere Distanz von ihren Kunden getrennt sind, wäre es so möglich, im Kaufkontakt eine persönliche Kundenbindung herzustellen. So könnte die Online-Kompetenz für sinnvolle Kaufberatung eingesetzt werden, die über langwierige und oberflächliche Verkaufsgespräche hinausgeht und stattdessen in der Lage ist, Schwerpunkte ganz individuell und persönlich anzupassen (Micha & Koppers, 2016, S 68).

Die Möglichkeiten mit digitalen Hilfsmitteln offline den KonsumentInnen echte Mehrwerte zu bieten und so mit Servicequalität zu punkten, sind sehr Vielfältig und werden aufgrund des stetigen Fortschritts in der Technik auch laufend noch mehr. Dass es sich, fast als Nebeneffekt, für den stationären Kanal ergibt, dass auch er an umfangreiches Datenmaterial gelangt und Anteil nehmen kann an der Zukunftswährung (die es auch schon in der Gegenwart ist) Big Data teilhaben zu können, bringt den stationären Handel auch in diesem Punkt schon wieder näher an die Pur-Player heran.

3.2.6 Lokale Vernetzung

Auch wenn das World Wide Web den Zugang zu Inhalten, Informationen und Produkten auf der ganzen Welt ermöglicht, darf nicht vergessen werden, dass das Internet auch

den Zugang zu lokal bezogenen Informationen einfacher und bequemer macht. Ein Viertel aller Google-Suchanfragen ist schon heute regional motiviert. Menschen suchen nach dem nächsten Bahnhof, dem besten Friseur im Viertel oder nach dem besten Italienischen lokal der Stadt (Anm. d. Verf.). Und so muss auch der stationäre Handel die neuen digitalen Wege einschlagen, um nicht auf der Strecke zu bleiben und das Internet nicht nur als zusätzlichen Vertriebskanal betrachten, sondern vielmehr als Ort für Geschäftsanbahnung, Beratung, Werbung und Kundenbindung (Haderlein 2013, S 27).

Heinemann (2017, S 39) meint, dass die steigende Internetnutzung „neue“ Standortfrequenzen im Netz entstehen lässt, die die bisherigen stationären Handelsstandorte zumindest ergänzen, wenn nicht sogar ersetzen werden. Doch durch die stetig steigende Nutzung der unterschiedlichen Informationskanäle, wird das mobile Internet zunehmend zum Zubringer für das stationäre Geschäft und die Welten werden verschmelzen zu No-Line-Systemen, in denen die Kanäle nahtlos ineinander übergehen.

Haug attestiert, dass die Desktop-Internetnutzung die AnwenderInnen eher zu ortsunabhängigen Käufen treibt, während das mobile Internet das lokale Konsumverhalten der NutzerInnen bestärkt und betont: „Je stärker sich die mobile Internetnutzung ausbreitet, desto interessanter wird das Internet daher für den auf das lokale Geschäft ausgerichteten Mittelstand sowie für kleine Einzelhändler und Dienstleister, die bis dato das Internet vernachlässigt haben“ (Haug, 2013, S 32).

Die Online-anbieter haben die Bedeutung des mobilen Internet bereits erkannt und darauf reagiert: Entsprechend einer Online Umfrage haben 60% der kleineren und mittleren Online-Händler in Deutschland ihre Sortimente (mittels App, mobile Webshop, mobilfähiger Website oder der Präsenz auf einem Online-Marktplatz) zugänglich gemacht („Zukunft des Handels / Technologie“, Innofact Online-Umfrage März 2015).

Auffindbar werden die KonsumentInnen durch die Nutzung ihres Smartphones allerdings auch, da dieses stetig geortet werden kann und die Ansprache jeweils entsprechend des gegenwärtigen Aufenthaltsortes der KonsumentInnen erfolgen kann. So können sich Smart-Phone-NutzerInnen die Kontaktinformationen, Öffnungszeiten oder Sonderangebote lokaler Händler anzeigen lassen und Händler haben die Möglichkeit an die Smartphones in der unmittelbaren Umgebung zum Beispiel Gutscheincodes zu versenden (KPMG, 2012, S 23).

Besonders stark in Bezug auf ihre Regionalität sind Location Based Networks, wie etwa Foursquare, deren NutzerInnen beim realen betreten einer Location mit einem Klick am Smartphone in dem Geschäft, Café oder Restaurant einchecken können, was deren Freunde dann sofort sehen. Im Gegenzug erhalten fleißige Besucherinnen Rabattcoupons oder andere Gutscheine für die indirekten Empfehlungen, die sie durch ihren Check in aussprechen (Haderlein, 2013, 104).

Die Nutzung des Internets bei der Suche nach Produkt- oder Dienstleistungs- Informationen scheint demnach immer öfter mit regionalem Fokus zu erfolgen und das Smartphone, das in allen Lebenslagen als Informationsquelle, zur Kommunikation, oder nur als Zeitvertreib genutzt wird, dürfte so in der Lage sein, diesen Effekt noch zu verstärken. Ein besonderes Beispiel für lokale Vernetzung zur Stärkung des regionalen Handels in einer Stadt, deren Innenstadt vom geschäftlichen Aussterben bedroht war, das war ein Pilotprojekt namens „Mönchengladbach bei eBay“:

Online-Marktplätze bieten grundsätzlich eine gute Basis für den Handel um den stationären mit dem Online-Kanal zu verbinden. Ein Online-Shop auf einem Marktplatz lässt sich ohne größeres Vorwissen einrichten sowie im Regelfall auch in die meisten Warenwirtschaftssysteme integrieren und kann in der Lage sein, in kurzer Zeit stationären Handelsbetrieben interessante neue KundInnengruppen zu eröffnen (Zoll & Marcs, 2016; S 201f)

Das Projekt „Mönchengladbach bei eBay“ sollte dem stationären Handel in Mönchengladbach eine Möglichkeit eröffnen, um über die Online-Plattform eBay am Trend des Online-Shoppings stärker zu profitieren. Die Ergebnisse zeigten rasch, wie die Verbindung von lokalem stationären und Online-Handel erfolgreich funktionieren kann. So konnte gezeigt werden, wo Multi-Channel den lokalen Handel nachhaltig stärkt und welche Unterstützung Händler dabei benötigen (Zoll & Marcs, 2016; S 207)

So starteten 50 Händler und 5 Filialisten mit ca. 200.000 Produkten mit regionaler Verfügbarkeit in einem gemeinsamen Bereich auf eBay. Nach wenigen Monaten waren weitere Händler aufgesprungen, so dass ihre Gesamtzahl auf 70 gestiegen war. Eine Überprüfung des Zwischenergebnisses nach drei Monaten zeigte, dass die TeilnehmerInnen im Durchschnitt im Jahr zusätzliche € 90.000 Umsatz machen würden (Zoll & Marcs, 2016; S 213ff).

Nach der lokalen und der mobilen Vernetzung besteht noch eine dritte „Netzwerkraft“ mit lokalem Bezug, die nach Meinung einiger Experten Auslöser für die nächste disruptive Veränderung im Handel ist: Social Media (Bovensiepen, Gerd & Schmaus, Benedikt & Rumpff, Stephanie & Leskov, Marcel & Raimund, Stefanie, 2015, S 24ff)

Etwa zwei Drittel der weltweiten über 3,3 Milliarden Internet-NutzerInnen sind in sozialen Netzwerken aktiv: Es wird ge-liked, bewertet, geteilt, ge-bookmarked, kommentiert, getaggt, hochgeladen, gefragt, diskutiert, etc. etc.

Von besonderer Bedeutung ist dabei aber, da es sich unheimlicher Beliebtheit erfreut, das Bewerten. Alles wird bewertet, vom Arbeitgeber über das Restaurant bis hin zum Spielplatz. Dadurch werden viele (Konsum-)Entscheidungen von der Meinung anderer abhängig gemacht (Heinemann, 2017, S 34f).

Der ständige Informationsaustausch, der unter den Nutzern der verschiedenen Plattformen stattfindet lässt eine völlig neue Dynamik durch das Sozial Networking entstehen. Diese Dynamik der neuen Entscheidungsfindung über Bewertungen und Empfehlungen von Netzwerk-Freunden, stellt auch den stationären Handel vor die Herausforderung, sich mit einem adäquaten Social-Media-Budget zielgerichtet an dieser Kommunikation zu beteiligen. (Heinemann & Gaiser, 2015, S 20f).

Doch die Beeinflussung der Einkaufswelt durch die soziale Medien geht noch weit über Bewertungen und Likes hinaus: Social Shopping oder Social-Commerce ist ein Thema das in aller Munde ist, auch wenn noch Unklarheiten darüber zu bestehen scheinen, was damit eigentlich gemeint ist. Schnelle Interaktionsmöglichkeit mit dem Netzwerk während des Einkaufs (ob online oder offline) um Ratschläge, Tipps, Meinungen und Erfahrungen zu teilen und mitgeteilt zu bekommen, als ob man mit seiner ganzen Entourage beim Einkaufen wäre, das scheint nach Meinung des Autors den Begriff des Social-Shoppings verständlich zu umreißen (vgl. Heinemann, 2017, S 24ff).

Haderlein (2013, S 157) empfiehlt Händlern zur ortsaktiven Kundengewinnung: „Bringen Sie Ihre Kunden spielerisch an den Point of Sale. Eine Vielzahl von Location- based Services kann Ihnen dabei behilflich sein – von mobile Couponing bis hin zu Augmented-Reality-Kampagnen.“

Unter dem Überbegriff der lokalen Vernetzung wurden in diesem Kapitel die drei Einflussfaktoren Social Media, lokaler Bezug des Internets und mobiles Internet angesprochen, die auf den stationären Handel einwirken, ihm aber auch einen großen Handlungsspielraum und Potentiale in der digitalen Welt eröffnen, die zu nutzen er gefordert ist.

3.2.7 Einkaufserlebnisse schaffen

Eines der größten Potentiale des stationären Handels liegt aber darin, dass der stationäre Kanal, ob in Geschäften, Innenstädten, Shopping-Centers oder Outlets in der Lage ist, Kundenerlebnisse zu schaffen, die weit über den Akt des Erwerbs von Gütern oder Dienstleistungen hinaus gehen. KonsumentInnen erwarten Abwechslung, Zeitvertreib, Unterhaltung, soziale Kontakte, Zeit mit Familie oder Freunden, vielleicht sogar Essen und Trinken, wenn sie zum „Shopper“ losgehen.

So wird auch in der deutschsprachigen Literatur klar abgegrenzt zwischen Versorgungseinkauf und Erlebniseinkauf. Beim Versorgungseinkauf wollen KonsumentInnen die im Vorfeld geplanten Einkäufe mit einem möglichst kurzen Zeitaufwand, in angenehmer, orientierungsfreundlicher Umgebung tätigen und dabei auf allfällige Aktionen aufmerksam gemacht werden. Anders beim Erlebniseinkauf: Dort erwarten KonsumentInnen

eine Ladenatmosphäre, die sich von der Masse abhebt und Spannung erzeugt, indem oft schon das gesamte Register der Sensorik angesprochen wird, um bei BesucherInnen Aktivierung, Vergnügen und Dominanz auszulösen. KonsumentInnen streben dabei danach, zum Stöbern und Bummeln anregt zu werden, um auf eine Visualisierung ihres angestrebten Lebensstils zu stoßen (Gröppel-Klein; 2012, S 650)

Auch die Handelsexperten des Beratungsunternehmens KPMG erläutern ähnlich:

“Moderne Ladenkonzepte müssen alle Sinne der Kunden ansprechen und ihnen zudem einen erlebbaren Mehrwert bieten. Denn moderne Verkaufsräume sind heute weit mehr als Orte der Ware: Sie bieten Unterhaltung und soziale Kontakte. Kunden sollen Unentdecktes aufspüren, Waren anschauen und testen können. Händler, die solche Shoppingkonzepte anbieten können, werden ihren Kunden ein Shopperlebnis bieten, das sie so im Internet niemals finden“ (KPMG, 2012, S 27).

Es scheint sich hierbei um zwei relevante Ansprüche zu handeln, die fließend ineinander übergehen, den Unterhaltungsfaktor des „Shoppings“ und den Inspirationsfaktor.

Die Bedeutung von Inspiration für die KonsumentInnen, geht auch aus den eBay Umfragen zur Zukunft des Handels hervor:

- 71% der Befragten sagten dass sie zukünftig in einen stationären Laden gehen würden „Um sich umzuschauen und inspirieren zu lassen“.

(Zukunft des Handels / Erwartungen, Innofact Online-Umfrage Oktober 2014)

- „Zwei Drittel finden es wichtig, beim Kauf neuer Dinge inspiriert zu werden. Insgesamt spielt Inspiration am häufigsten beim Kauf neuer Dinge aus den Bereichen Kleidung, Wohnbedarf sowie Reisen eine große Rolle, vor allem für Frauen. Für Männer ist Inspiration dagegen besonders im Zusammenhang mit Unterhaltungselektronik und Computern relevant. Für ältere Befragte ab 50 Jahren ist Inspiration überdurchschnittlich häufig beim Kauf von Lebensmitteln wichtig.“

(Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, Februar 2014).

Brokelmann (2015, S 45) erklärt die Inspiration sehr praxisnah mit einem Vergleich zum Essenseinkauf im Supermarkt, wo sehr viele KonsumentInnen nur mit vagen Ideen ankommen, was man kochen könnte, um sich dann, inspiriert vom tatsächlich vorhandenen Angebot leiten zu lassen und die finale Entscheidung erst zu treffen, wenn sie das Grundprodukt in Händen halten.

Um inspiriert und unterhalten zu werden, erwarten KonsumentInnen, wie oben schon beschrieben eine besondere Atmosphäre im Ladenlokal.

Diese Ladenatmosphäre, wird durch geschickte Ladengestaltung und Warenpräsentation erzeugt und beeinflusst emotionale und kognitive Prozesse der KundInnen, was sich

wiederrum nachhaltig auf das Geschäft auswirkt. Dabei können folgende Gestaltungsmöglichkeiten im Verkaufsraum unterschieden werden:

- Ladenlayout: Aufteilung und Anordnung der Funktionszonen
- Quantitative und qualitative Raumzuteilung
- Verbundpräsentation von Artikeln mit engem Bedarfszusammenhang
- Shop-In-Shop-Systeme
- Dekoration und Farbgestaltung
- Schaufenstergestaltung
- Multimedia: Multimediale Anwendungen und digitale Vernetzungen

(Gröppel-Klein; 2012, S 654f)

Jahn (2013, S 11) Beschreibt unter dem Stichwort „Likeability“ die Ausstrahlung des Ladens, die schon entscheidend ist, ob KundInnen den Laden überhaupt betreten, da sie das Image des Händlers unterstreichen muss. So müssen Charakteristika wie „preisorientiert“, „hip & cool“ oder „exklusiv“ auch vom Ladenkonzept transportiert werden um für KundInnen eine einfache Wiedererkennung zu gewährleisten.

Ladengestaltungen und Warenpräsentationen gehen heute aber schon viel weiter indem sie sich modernste Erkenntnisse der Verhaltes- und Hirnforschung zu Nutze machen, um KundInnen neue Shopping-Welten zu eröffnen, die verschieden Emotionsbereiche und Werte zu aktivieren in der Lage sind. Die Hirnforschung konnte aufzeigen, dass Produkte, Shops und andere Dinge, die in uns keine Emotionen erwecken, für unser Gehirn wertlos sind, weil erst die Emotionen unserer Welt Sinn, Wert und Bedeutung geben. Limbic© stellt ein modernes Emotions-Gesamtmodell dar, das gleichzeitig auf wissenschaftlichen Boden steht, aber auch leicht verständlich und anwendbar ist (Häusel, 2012 b, S 623)



Abb. 6: Die emotionalen Shopper-Welten (Quelle: Häusel, 2012 b, S 636)

Wer die Limbic© Map zu lesen lernt, wird feststellen, dass sich durch die unterschiedlichen Emotions- und Wertewelten auch unterschiedliche Shopping-Welten ergeben, die sich fast prototypisch in der Handelswelt wiederfinden:

- Controlled & Trust Shopping: Einfachheit & Reduzierung
- Efficient & Power Shopping: Grösse & Preis
- Inspirational Shopping: Erlebnis & Phantasie
- Experiential Shopping: Entdecken & aktiv involviert sein
- Exclusive Shopping: Luxus und Status
- (Häusel, 2012 b, S 635ff)

Auf jede dieser emotionalen Shopping-Welten passen eigene Charakteristika der Ladengestaltung, der Warenpräsentation, aber auch der POS-Kommunikation und der KundInnenansprache.

Es ist hier zu erwähnen ist, dass die 5 gezeigten Shopping-Welten bei Weitem nicht immer in ihrer emotional reinen Form vorzufinden sind, sondern dass es häufig vorkommt, dass hybride Shoppingwelten gestaltet werden, die in verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Shopping-Typen ansprechen sollen (Häusel, 2012 b, S 641).

Betrachtet man zum Beispiel das Ladenkonzept des Outdoor-Anbieters Globetrotter, dann darf man dieses als Best Practice-Beispiel für das „Experimental Shopping“ anführen: Denn man findet Erlebnismarketing pur vor: KundInnen können den Schlafsack in der Kryokammer oder die Jacke im Regenraum ausprobieren, genau wie auch das Kanu in einem Schwimmbecken getestet werden darf, bevor man sich für einen Kauf entscheidet (Rotax & Berg, 2012; S 3).

Aber gerade an dieser Stelle gilt es auch anzumerken, dass „online“ in der Lage ist „stationär“ noch besser zu machen. So sehr die Relevanz des klassischen Einzelhandels anzuerkennen ist, muss auch festgehalten werden: „Digitaltechnik und Online-Lösungen sind in vielen Fällen geeignet, das Einkaufserlebnis für die Kunden im stationären Handel noch besser zu machen“ (Hell, 2015, S 104).

Globetrotter darf nämlich nicht nur im „Experimental Shopping“ als Musterschüler bezeichnet werden, sondern wird auch vielfach für seine ausgeprägte Multi-Channel-Strategie erwähnt:

In den Stores werden Kunden animiert, mit der Globetrotter App Barcodes zu scannen, um Produktbewertungen und detaillierte Informationen abzurufen. Den NutzerInnen wird damit eine vorausgewählte Alternative zu externen Preisvergleichs-Apps geboten, die sie sonst vielleicht wählen würden, während sie mit ihren Smartphones im Laden stehen.

Globetrotter versucht auch die KundInnen innerhalb der eigenen Kanäle zu halten: Das Smartphone wird zum digitalen Berater und zum Kundenbindungsinstrument zeitgleich, während Globetrotter auch noch einen Katalog mit einer Auflage von 1,2 Millionen Exemplaren produziert, der synchron noch digital auf der Homepage steht und als App zum Download verfügbar ist (Rotax & Berg, 2012; S 3).

Wie hier gezeigt werden konnte, ist der stationäre Handel mittels moderner Methoden in der Lage seinen BesucherInnen das zu erschaffen, was sie sich wünschen: Individuelle Shopping-Welten für jeden Kundentypus, die inspirieren, unterhalten und dabei die Wunschprodukte mit allen Sinnen und Emotionen „begreifbar“ und erlebbar machen. Dass die digitalen Einflüsse im Store sowie die Einbindung der anderen Kanäle eines modernen Multi-Channel-Händlers das KundInnenerlebnis dabei noch verbessern und die Umsätze anfeuern können, ist dabei ein gänzlich unbestrittener Faktor.

4 Empirischer Teil

Nach den vorangestellten Vorteilen wurden nun einige Möglichkeiten aufgezeigt, die im stationären Kanal Handlungsspielräume eröffnen, wie in kaum einem anderen Absatzkanal. Zusammen ergibt sich daraus eine relevante Anzahl an möglichen Argumentationen, wenn es darum geht, die Vorteile und Möglichkeiten des stationären gegenüber den andern Kanälen im Multi-Channel-Retail darzulegen. Im weiteren Empirischen Teil dieser Arbeit, soll nun mit Hilfe von leitfadengeführten ExpertInnen-Befragungen festgestellt werden, wie ExpertInnen und EntscheiderInnen im Österreichischen Handel diese Vorteile und Möglichkeiten erkennen und für ihr Geschäft oder ihre Branche nutzbar machen. Mit der Auswertung dieser Befragungen mittels Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2015, S 50 ff) soll dann die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden:

Welche Vorteile und Stärken bringt der stationäre Einzelhandel in das moderne Multi-Channeling als Absatzkanal mit und welche daraus resultierenden Möglichkeiten werden derzeit im heimischen Einzelhandel erkannt und genutzt.

Für die Beantwortung der Fragestellung nach den Stärken und Vorteilen, wurden nun aus Theorie und aktueller Forschung einige Hinweise dargebracht. Die zweite Teilfrage dieser Forschungsfrage, kann aber nur von den Akteuren selbst gegeben werden, die dafür im folgenden empirischen Teil in Interviewform befragt wurden. Um die Ergebnisse dieser Untersuchung nicht zu verfälschen, wurde versucht, die Interviewfragen sehr global anzulegen und aus den gegebenen Antworten Aussagen zu extrahieren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Masterarbeit von Relevanz sein könnten. Bevor aber die Ergebnisse dieser Untersuchung hier aufbereitet werden, soll noch erklärt werden, welche Überlegungen der Verfasser im Vorfeld angestellt hat und was ihn bewogen hat, Sample und Forschung derart aufzubauen. Auch Probleme, Vorgehensweise bei der Strukturierung und Verortung des eingebrachten Kommunikationsmaterials und Entstehung des Kategoriensystems, das aus dem Datenmaterial abgeleitet wurde sollen in diesem Kapitel dem Leser erläutert werden.

4.1 Das Vorverständnis

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, bei der die Forschenden vor der Untersuchung Vorannahmen in Form von Hypothesen bilden sollen, die durch die Ergebnisse später klar belegt, oder widerlegt werden sollen, bleibt dies in der qualitative Forschung

aus. Hier würde es dem Prinzip der Offenheit widersprechen solche Hypothesen zu formulieren (Aghamanoukjan, 2014, S 4). Gerade weil diese leicht nachvollziehbaren Grundannahmen dem Leser bei der qualitativen Forschung aber fehlen, ist es notwendig, das Vorverständnis und gewisse Vorannahmen des Forschers zu dokumentieren, die zur Ausgestaltung der Forschungsdesigns geführt haben:

Grundsätzlich hat der Autor erwartet, dass die Interviewpartner, die alle seit Jahren und an entscheidender Position in der heimischen Handelslandschaft tätig sind, im Zuge des Gesprächs, die meisten Punkte, der theoretischen Ausarbeitung angepasst auf ihren Geschäftstyp nennen und mit unterschiedlicher Bedeutung versehen. Dennoch bildete eine andere Annahme des Autors eine weitere Grundüberlegung, die für die Wahl der Forschung und des Samples entscheidend war: Der Autor ging davon aus, dass das Selbstbild des stationären Handels, wie es von den Entscheidern erlebt wird, durch mehrere Faktoren beeinflusst, ein eher negatives ist, wenn auf die digitalen Kanäle Bezug genommen wird:

- Die mediale Berichterstattung der letzten Jahre, die immer wieder das Aussterben der Innenstädte, den Tod des klassischen stationären Handels und unbegrenzten Möglichkeiten der digitalen Kanäle betont.
- Der spürbare Rückgang an Kunden und Umsätzen und die damit einhergehende Reduktion an Händlern und Handelsflächen, den viel Handelstreibende tatsächlich im Laufe des vergangenen Jahrzehnts am eigenen Leib verspürt haben.
- Der Vergleich mit diesem übermächtigen und nicht greifbaren digitalen Gegner, zu dem Menschen bekanntlich neigen, wenn es um den Wettbewerb und einen Vergleich an Fähigkeiten geht (Festinger, 1954), von dem der Autor ausgeht, dass hier vom einzelnen betroffenen Individuum auch in ähnlicher Form gezogen werden könnte.

Ob unter Einflussnahme dieser Faktoren von den Betroffenen selbst überhaupt noch alle Handlungsspielräume, Vorteile und Möglichkeiten erkannt und somit auch ausgenutzt werden können, sollten die Interviews, die für die vorliegende Arbeit geführt wurden, aufzeigen.

4.2 Die Erhebungsmethode

Um den kommunikativen Zusammenhang unter dem die Daten zustande gekommen sind für den Leser dieser Arbeit zu erläutern und um zu einem breiteren Verständnis der

Grundlagen der einzelnen Antworten hinzufügen, soll hier auch die Erhebungsmethode dargestellt werden, und die Umstände unter denen das Datenmaterial zusammen gekommen ist:

Jedes der 10 geführten Interviews war durch einen Leitfaden geführt, der dem Autor helfen sollte die interviewten Experten zuerst mit allgemeinen Einstiegsfragen überhaupt an das Thema heranzuführen und die Gesprächssituation durch das Nehmen des Frage-Antwort-Prüfungsdrucks“ aufzulockern. Diese Fragen wurden jeweils auf den Interviewpartner, sein Unternehmen oder seine Organisation geringfügig angepasst und adaptiert. Wenn es bei einem Geschäftsführer eines Fachhandelsbetriebes etwa hieß „Welche Kanäle, werden durch ihr Unternehmen für den Absatz ihrer Produkte genutzt“, lautete dieselbe Frage beim Geschäftsführer einer Interessenvertretung von Händlern: „Welche Kanäle nutzen ihre Mitgliedsbetriebe für den Absatz ihrer Handelswaren?“ nachdem die Frage „Wie ist ihr Eindruck über den Stand der Dinge im heimischen Multi-Channel-Handels“ vorangestellt wurde. Insgesamt wurden jeweils etwa 3 Fragekategorien zum Einstieg genannt, die mit verschiedenen Unterkategorien in Zusammenhang standen. Um zu diesen Unterkategorien hinzuzuführen, fragte der Verfasser jeweils nach, wenn nicht der Interviewpartner schon von selbst auf das Thema eingegangen war. So sollte das sprichwörtliche Eis gebrochen werden und dem Interviewpartner gezeigt werden, wie das Gespräch im weiteren Verlauf geführt werden würde.

Danach wurde den Interviewpartnern ein kurzer Text vorgelesen, der bei allen Interviews gleichlautend war und den Hintergrund des Forschungsinteresses des Autors vereinfacht darlegen sollte, ohne aber übermäßig Einfluss zu nehmen. So wurde etwa dargelegt, dass das Eröffnen von stationären Ladenlokalen ehemaliger Online-Pure-Player das in letzter Zeit genauso oft zu beobachten ist, wie diverse Pop-Up-Shop-Konzepte ebendieser in diametralem Gegensatz zu einer Vielzahl medialer Erscheinungen steht, die den stationären Handel in seiner heutigen Form als wirtschaftlich nicht mehr überlebensfähig abstempeln. So sollte sichergestellt werden, dass alle Gesprächspartner sich auf einer ähnlichen Gedanklichen Basis bewegen, die im Gespräch vergleichbare Aussagen zu Tage fördern sollte. Danach wurde die Forschungsfrage in 2 Teilbereiche nämlich Stärken und Vorteile und Möglichkeiten (entsprechend der Herangehensweise im Theorieteil) unterteilt und als zwei große Fragen formuliert. Wenn der Autor das Gespräch auf einem Thema halten wollte, oder mehr zu einem gewissen Themenbereich zu erfahren hoffte, wurde detaillierter nachgefragt, so dass sich nach dem Probelauf bei der ersten Frage acht Unterkategorien (etwa Beratung, Verfügbarkeit, Vertrauen,...) und bei der zweiten sieben Unterkategorien (etwa Gestaltungsmöglichkeit, Digitalisierung, regionale Vernetzungen,...) ergaben.

4.3 Das Samples

Das Sample, also die Auswahl der Interviewpartner war bestimmt von zwei unterschiedlichen Faktoren:

- Der Autor war bestrebt einen repräsentativen Überblick über heimische Multi-Channel-Händler in seiner Untersuchung abzubilden. Der Fokus lag dabei auf der Suche nach Händlern, die einerseits zumindest die Kanäle online und stationärer Kanal bedienen und die sich – aus Sicht des Autors - in beiden Kanälen so auffällig bewegen, dass der wirtschaftliche Erfolg beider Kanäle für die Unternehmen von gewisser Relevanz sein sollte. Auf der anderen Seite wurden gezielt Branchen (Sportartikel, Unterhaltungselektronik, Uhren und Schmuck...) angesprochen, in denen der Online-Handel eine gesteigerte Relevanz hat. Um den Entwicklungen der Handelslandschaft Folge zu leisten, war es auch beabsichtigt vertikalisierte Produzenten, die eigene Handelsketten betreiben miteinzubinden. Ergänzt sollte das Sample durch Interessensvertretungen und ehemalige Online-Pure-Player werden.
- Der zweite Faktor, der das Sample ungewollt, aber stark beeinflusste, war der mangelnde Willen vieler Unternehmungen, sich die Zeit zu nehmen um sich mit solchen Interviewanfragen wie der des Autors auseinanderzusetzen und auch, der Wille Fragen über wirtschaftliche Zusammenhänge und Interna des Unternehmens einem Außenstehenden zu beantworten. Dementsprechend viele Anfragen des Autors an große und für die Handelslandschaft relevante Unternehmen wurden abgeblockt oder gar nicht beantwortet, was den Autor, der eigentlich bei allen Unternehmen bestrebt gewesen wäre, mit GeschäftsführerInnen oder VertriebsleiterInnen zu sprechen, dazu veranlasst hat, wenn die Möglichkeit dazu bestand, eine Management-Ebene tiefer zu gehen, und dort nach Interviewpartnern zu suchen.

Folgendes Sample konnte letztendlich erfolgreich herangezogen werden:

Interview	Typus	Branche	Position
Interview 1	Vertikalisierte Produzent	Uhren & Schmuck	Verkaufsleiter
Interview 2	Vertikalisierte Produzent	Uhren & Schmuck	Verkaufsleiter DACH
Interview 3	Händler	Sportartikel	Geschäftsführer

Interview 4	Händler	Unterhaltungselektronik	Geschäftsführer
Interview 5	Interessensvertretung	Handel	Geschäftsführer
Interview 6	Händler	Uhren & Schmuck	Inhaber / GF
Interview 7	Händler	Baustoffe	Geschäftsführer
Interview 8	Händler	Sportartikel	MA Zentralvertrieb
Interview 9	Händler	Unterhaltungselektronik	Niederlassungsleiter
Interview 10	Ex- Online-Pure-Player	Sportartikel	Verkaufsleiter

Tab.1: Sample der Interviewpartner

Da es sich bei allen Interviewpartnern und Experten, die im Zuge dieser Erhebung befragt wurden um Männer handelt wird in den Textteilen dieser Arbeit, die darauf Bezug nehmen auch auf die geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet.

4.4 Durchführung der Erhebung

Alle Interviewtermine waren telefonisch oder per Email koordiniert und abgesprochen worden, wobei den in Frage kommenden Interviewpartnern schon im Vorfeld zugesichert wurde, dass weder der Namen der Person noch der Name des Unternehmens in der vorliegenden Arbeit veröffentlicht wird, da sich, wie schon beschrieben bei der Suche nach Interviewpartnern diesbezüglich schon im Vorfeld einige Herausforderungen ergaben. Vor dem ersten Interview wurde ein Probeinterview mit einem Handelsangestellten mit viel Erfahrung durchgeführt, das noch zur Verbesserung des Leitfadens herangezogen wurde. Genau die Hälfte der Interviews wurde persönlich vor Ort und die andere Hälfte mittels VOIP geführt und auf digitalem Diktiergerät oder der zur Verfügung stehenden Funktion im VOIP-Programm aufgezeichnet.

Bevor die Aufzeichnung des Diktiergerätes aber jeweils gestartet wurde, wurden die Interviewpartner (nochmals) über den Zweck, die Dauer und den Ablauf des Interviews aufgeklärt und sie wurden explizit darauf hingewiesen, dass der Autor versuchen möchte zuzuhören und die Interviewpartner möglichst viel sprechen zu lassen. Erst wenn keine Fragen der Interviewpartner mehr bestanden, wurde die Diktierfunktion aktiviert und mit den Einstiegsfragen begonnen. Nach den beiden Hauptfragen, die zuvor schon erläutert wurden, stellte der Autor einige abschließende Zusatzfragen, die den Interviewpartner aufforderten einen Ausblick auf die Zukunft des Handels zu geben.

Der Interviewleitfaden wurde für jedes Interview geringfügig abgeändert (indem etwa die Beispiele an die jeweilige Branche angepasst wurde) und nach dem Interview bei Bedarf mit neuen Erkenntnissen um fehlende Kategorien für die folgenden Interviews ergänzt. Später wurden die einzelnen Interviews transkribiert um die Inhalte zu verschriftlichen. Dabei zeigte sich eine der größten Herausforderungen, nämlich das Sprachdeutsch der einzelnen Interviewpartner in Schriftdeutsch zu übertragen ohne die gesagten Inhalte maßgeblich dabei zu beeinflussen. Es wurden der Text dabei seiner dialektal bedingten Unebenheiten geglättet, und um jede Form der Verlegenheits- und Füll-Laute und Wörter reduziert. Es zeigte sich, dass es auch notwendig war viele vermeintliche Sätze, die im gesprochenen Wort sehr lang waren und mehrere oder viele Themen beinhalteten mit zusätzlichen Satzzeichen zu unterteilen, da diese sonst für die weitere Verwendung in dieser Arbeit nicht brauchbar gewesen wären. Überhaupt war es interessant zu sehen, wenn man versucht wörtlich zu transkribieren, wie viele Sätze in gesprochener Form einen Sinn zu ergeben zu scheinen, was ihnen in niedergeschriebener Form plötzlich gänzlich fehlt. Der Autor hat hierbei versucht durch Kürzung einzelner Aussagen, den Sinn, wie er ihn in der gesprochenen Aussage des Interviewpartners erlebt hat, zu erhalten.

4.5 Die Auswertung

Nachdem alle 10 Interviews in transkribierter Form vorlagen, wurde durch mehrfaches Lesen selbiger vom Autor überprüft welches Aussagenmaterial denn überhaupt vorhanden war. Dieses wurde dann in einem weiteren Durchgang um all die Stellen reduziert, die keinerlei Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfrage hatten. Auf diese Essenz und auf die im Theorieteil erörterten Punkte aufbauend wurde dann ein vorläufiger Kategorienkatalog mit 14 Hauptkategorien aufgestellt, die von den Interviewpartnern mit Argumenten dargelegt wurden:

Nummer	Kategorientitel	Anzahl Aussagen
1	Beratung	27
2	Service	31
3	Sortimente	14
4	Verfügbarkeit	14
5	Alle Sinne	17
6	Preisdruck	5
7	Vertrauen	5

8	Faktor Mensch	15
9	Bedienform & Personal	5
10	Standort	28
11	Gestaltungsmöglichkeiten	21
12	Digitalisierung offline	12
13	Lokale Vernetzung	5
14	Einkaufserlebnisse	14

Tab.2: Analysekategorien

Wie an der vorangestellten Tabelle zu sehen ist, ist die Anzahl der Aussagen zu den einzelnen Kategorien sehr unterschiedlich, vor der Auswahl des Samples nicht weiter verwunderlich ist. Zudem ist anzumerken, dass eine quantitativ hohe Zahl an Aussagen zu einem Thema, noch wenig aussagekräftig ist für die Qualität dieser Aussagen und ihre Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfrage. Daher wurde im folgenden Teil dieser Arbeit nur den relevanteren Kategorien und Belegstellen Raum gegeben, die diesem Anspruch gerecht werden und einen Beitrag leisten können die Frage zu beantworten, welche Vorteile und Möglichkeiten heimische Experten und Entscheider dem stationären Kanal zuschreiben.

4.6 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden wird versucht die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse mit Fundstellen aus den Experteninterviews zu untermauern und so zu bestätigen, dass die betreffenden Vorteile, Möglichkeiten und Handlungsspielräume von den Entscheidern auch als solche erkannt und gegebenenfalls auch genutzt werden.

Die Gliederung der Ergebnisse folgt im Groben auch der Gliederung nach den beiden Teilen der Forschungsfragen, nach denen sich schon im Theorieteil orientiert wurde. Der Interviewleitfaden und auch der Analyseleitfaden, der wie zuvor beschrieben erstellt wurde, sind auch demselben Ablauf gefolgt, weshalb diese Reihung durchaus Sinn macht.

4.6.1 Vorteil Beratung

Persönliche Beratung direkt am Produkt ist mit Sicherheit eine der stärksten Waffen, die der stationäre Kanal zur Verfügung hat. Unterschiedliche Untersuchungen, von denen manche auch schon im Theorieteil dieser Arbeit dargelegt wurden, belegen diese Bedeutung. Dass es die persönliche Beratung ist, die auch von den Entscheidern als einer der größten Vorteile des Kanals erkannt wird, zeigt sich bei den Interviews auch daran, dass dieser Faktor in allen Interviews von den Befragten als erstes oder zweites Argument angeführt wurde. Es sind aber ganz unterschiedliche Aspekte, in denen der Vorteil der Beratung wiedergefunden wird:

Zum einen ist es eines der Hauptargumente, wenn es darum geht, dass sich der stationäre Kanal von anderen Kanäle, allen voran den Fernabsatzkanälen, aber auch vom eigenen Mitbewerb abheben kann:

I6: Die Beratung ist in den stationären Flächen absolut in den Fokus zu stellen. Wenn ein Kunde in das Geschäft kommt, dann muss genau über die Beratung das Gefühl entstehen, dass er mehr bekommen hat, als er erwartet hätte und wie wenn online bestellt hätte.

I7: Aber genau da, können und müssen wir uns im Geschäft von anderen Onlineshops abheben. Wir versuchen die Leute so zu beraten, dass am Schluss die perfekte Lösung zum besten Preis heraus schaut. Wir wollen die Leute begeistern in dem wir ihren Bedarf individuell decken.

I8: Die Beratung ist vermutlich der ur-eigene USP des stationären Kanals: Menschen, die von etwas begeistert sind, und aus dieser Begeisterung heraus versuchen den Bedarf der Kunden herauszufinden und durch Empfehlung der richtigen Produkte perfekt abzudecken. Um das online mit äquivalenter Wirkungstiefe hinzubekommen, dafür bedarf es mehr als ausgefeilter Rechenmodelle, die das Nutzerverhalten analysieren, dafür braucht es Menschen, mit Gesicht, Charakter und Persönlichkeit.

I1: Es muss mehr Lebensraum POS geschaffen werden und ich muss das Gefühl haben, dass ich besser beraten werde.

I6: Persönliche Beratung ist in der Lage über Mundpropaganda schneller verbreitet zu werden. Ein Onlineshop bei dem ich einmal bestelle, wird mich weniger veranlassen mit

irgendjemand darüber zu sprechen, als ein gutes Gespräch im Zuge einer persönlichen Beratung.

Zum anderen wird Beratung auch angeführt, als Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen:

19: Das fängt damit an, dass die Mutter dem quengeligen Jungen beim Verlassen des Geschäfts doch noch ein Cola aus dem Kühlschrank nimmt und endet damit dass der Interessent eines TV Geräts das deutlich bessere Gerät samt Sound Bar und Festplattenrekorder mit nach Hause nimmt. Das sind die Ergebnisse guter Präsentation und erfolgreicher Beratung und das macht den stationären Handel aus.

15: Schulungen im interkulturellen Management ermöglichen in den Tourismusregionen wie Salzburg deutlich höhere Abschlussquoten im stationären Handel. Zu wissen wie welcher Kunde aus der einen oder anderen Weltregion um mit dem einen oder anderen kulturellen Hintergrund anzusprechen ist, eröffnet viele Potentiale.

13: Im Onlineshop sagt dir das niemand. Das ist die Chance mehr Umsatz zu machen und wenn jemand online gekauft hat und vielleicht in der Form nicht so zufrieden war, weil ihnen das gefehlt hat, weil es ihnen niemand gesagt hat, den vielleicht in irgendeiner Form in stationären Handel wieder zurück zu führen.

In vielen Interviews wurde auf die Veränderung der Beratung hingewiesen, die vielfach durch den hohen Grad an Vorinformation der KundInnen durch Internetrecherche zustande kommt:

14: Die klassische Beratung ist heute vielfach am Aussterben, die Leute die ins Geschäft kommen, wissen zu meist was sie ganz genau wollen und kennen die technischen Daten. Trotzdem wollen sie diese vor Ort vergleichen und wie mir oft vorkommt mit jemanden darüber reden um bestätigt zu werden. Da geht es weniger um die Beratung als um die positive Verstärkung und das Gespräch.

15: Der Berater muss mehr Produktkenntnisse haben als früher, weil der Kunde mit viel mehr Vorwissen ins Geschäft kommt, das er sich auf diversen Plattformen online angeeignet hat. Er muss besser im Verkaufsabschluss sein, weil der Kunde auf Grund seiner Onlinepreisvorstellung stärker dazu tendiert abzuspringen.

16: *Der Verkäufer hat aber im Zuge der persönlichen Beratung, die Möglichkeit den Bedarf zu hinterfragen und kann so abfragen, ob die Funktionen die der Kunde kennt, überhaupt die sind, die er für seinen Verwendungszweck benötigt und ihm ggf. die richtigen Alternativen anbieten.*

18: *Wenn der Verkäufer dann aber nachfragt, welche Art von Touren gegangen werden sollen, dann stellt er fest, dass vor ihm ein Anfänger steht, für den dieser Schi eine vollkommene Fehlinvestition wäre, weil er ihm das Tourenschi fahren vielleicht sogar vergällen würde.*

19: *Die Kunden die heute in den Laden kommen, wissen welches Gerät sie wollen, aber so seltsam es klingt, sie wissen oft nicht warum sie es wollen. Verkäufer müssen Geschichtenerzähler sein um die Werte und Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Artikel darzulegen. Er kann den Kunden vom Produktnutzen überzeugen und somit sein Einkaufserlebnis rund machen und aus der Sicht des Unternehmens, ganz klar, Umsatz machen.*

11: *... die Vorinformation ist überragend, das ist klar. Das stellt natürlich den stationären Fachhandel vor Probleme, denn wenn der Endkonsument besser informiert ist, wie die eigenen Mitarbeiter, hab ich ein Problem. Da sind wir schon beim nächsten Punkt, dass Mitarbeiterschulung story telling ein riesen Thema ist... wenn mir die Verkäuferin noch eine geile Story dazu erzählt, wie es bei uns ist, keine Ahnung, ein Markentestimonial Nico Rosberg oder wer auch immer – ich kann eine Geschichte dazu erzählen – dann hab ich den – und dann ist der Preis nur mehr sekundär.*

12: *Meistens sind die Kunden bereits gut informiert, wenn sie zu uns kommen. Dann versuchen wir den Kunden etwas zu den diversen Kollektionen und den Inspirationen und Geschichten dazu zu erzählen, sei es von der Architektur, von der Natur oder kulturellen Gegebenheiten. Genau diese Geschichten will der Kunde hören.*

Aus diesen gesammelten Aussagen lässt sich erkennen, dass unter den Interviewpartnern ein breites Verständnis von den Vorteilen und Möglichkeiten die die stationäre Beratung eröffnet, vorhanden ist. Sowohl der Differenzierungsfaktor, der schon im Theorie- teil dargelegt wurde, nämlich die Möglichkeit durch kompetente Beratung den Kundennutzen und damit einhergehend die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, als auch das Potential an Zusatzverkäufen, das durch umfangreiche Bedarfsermittlung erschlossen wird,

wurden wie erwartet genannt. Die Tatsache die fast alle Befragten anführten, das Beratung heute auf ganz andere Art und Weise passiert als vor der Digitalisierung, scheint dabei oft noch mehr als Herausforderung als schon als Chance gesehen zu werden. Gerade bei Konzernen und der vertikalisierten Industrie (Anführung Stichwort story telling) ist dieses Thema aber schon als Chance für den stationären Handel angekommen, da es interpersonell viel besser zu vermitteln ist als Technologie gestützt.

4.6.2 Vorteil Service

Betrachtet man die Anzahl an Aussagen, so war Service die meist genannte Kategorie unter den Vorteilen des stationären Kanals. Service wurde von den meisten Befragten ebenso schnell angeführt, wie Beratung, wobei die beiden Begriffe teilweise miteinander vermischt wurden. Auch beim Service wurde mehrfach die Möglichkeit der Kundenattraktion und Kundenbindung durch selbiges genannt:

I1: ...bin ich 100 % überzeugt davon. Beim Service ist in erster Linie und das vergessen viele – Kundenbindung, um mir den Kunden bei der Stange zu halten. Das ist das Um und Auf beim am Kundenservice und oftmals muss man halt einen Schritt weiter denken und sagen, okay – auch wenn ich da in den sauren Apfel beißen muss, was den Servicekosten anbelangt – es bringt mir langfristig etwas.

I3: Ich sehe die Stärken im stationären Handel in der Serviceorientierung, also alles was Service betrifft ist eine Möglichkeit die ich im stationären Handel sehr gut ausleben kann.

I6: Es sind die Serviceleistungen die beim stationären Handel, aus meiner Sicht, noch immer am meisten zählen, Geschenkeinpackservice, Uhrenkürzungen etc.

I4: Im Einrichtungsbereich, wird meiner Meinung nach, der Unterschied besonders deutlich, denn Onlinekonfigurator für Küchen selbst zu bedienen ist möglich, aber ein mehr als anstrengendes Unterfangen. Ein Küchenberater im Markt hat die Erfahrung und nimmt sich mehrere Stunden Zeit die perfekte Küche individuell zu planen und zu visualisieren. Oft sind diese Tools online einfach sehr kompliziert, da hat man die Erwartung dass man ins Geschäft geht und da ist jemand der einem diese Arbeit fachkundig abnimmt. Auch das ist Convenience.

12: *Wir verkaufen Serviceleistung nicht als Zusatzleistung, bei uns ist alles inkludiert. Ein Uhrenband kürzen oder einen Batteriewechsel, das kostet bei uns alles nichts. Wir versuchen durch unsere Sonderleistungen den Kunden zu binden bzw. zu halten.*

Auf der anderen Seite wird Service aber vielfach nicht nur in der Kundenorientierung erkannt, sondern auch in der Umsatzorientierung in dem Serviceleistungen unterschiedlicher Art kostenpflichtig angeboten werden. Das hierfür in vielen Fällen der stationäre Kanal die unumgängliche Basis ist, ist sehr wohl bewusst.

17: *Die individuelle Beratung im Geschäft, teilweise auch die Planerstellung und der Musterservice sind kostenlos. Die Arbeitsleistung des Verlegens, Einbauens usw. ist natürlich kostenpflichtig.*

19: *Neben einer ganzen Menge kostenloser Services die man, zum Zwecke der Befriedigung der Kunden und des Aufbaus einer gesunden Kundenbeziehung auch nicht unterschätzen darf, verkaufen wir eine Vielzahl unterschiedlicher, kostenpflichtiger Services. Unterschiedliche Optionen der Lieferung, der Montage, der Teilzahlung der Geräte oder der Versicherung sind da möglich. Mit all diesen Dingen verdient unser Unternehmen deutlich mehr Geld, als mit dem Aktionsgerät im Flugblatt.*

14: *Gleich beim Verkauf mit angeboten, werden z.B. verschiedenen Versicherungen, die wir wie einen Service anpreisen, gegen Ungeschicklichkeit gegen Wasserschaden etc. Bei Großgeräten haben wir im Laden natürlich auch die Möglichkeit, Zustellung, Montage und Installation mit zu verkaufen. Ein reiner Onlinehändler kann natürlich liefern lassen, hat aber nicht die Möglichkeit die andere Dienstleistung so zu verkaufen. Gerade die Bequemlichkeit der Menschen führt dazu, dass die Services ganz oft in Anspruch genommen werden.*

13: *Das ist auch wieder diese Serviceleistung die dahinter steckt. Es ist zwar nett, wenn er sich ein Fahrrad online kauft, aber braucht halt ein paar Dinge dazu an die er noch nicht denkt. Grad wie es bei uns ist, STVO Ordnung, da brauche ich halt noch ein Licht, die Rückstrahler – die sind teilweise dabei, teilweise nicht dabei. Im Onlineshop sagt dir das niemand.*

17: *In unserem Fall ist das für mich ganz klar, wenn wir die Kunden in das Geschäft bekommen, dann können wir ihnen unsere Dienstleistung also unsere Arbeit mitverkaufen.*

fen. Außerdem sind wir so auch in der Lage die andere Produkte die wir führen zu bewerben und bei Bedarf zu beraten... Es ist aber nicht so, dass wir diese Arbeitsleistung dem Kunden aufdrängen müssen. Sehr viele erkennen, während der Beratung, dass es doch nicht ihr Thema ist, einen Boden zu legen und fragen nach ob wir nicht jemanden wissen, der das könne.

Weiters wird großes Potential im stationären Kanal identifiziert, wenn es darum geht im modernen Verband eines Multi-Channel-Retail Service Portal für den Onlineshop zu sein.

13: Digitalisierungsschritte des stationären Kanals, wie click & collect, zählen sicher zu den Möglichkeiten, wie man den stationären Handel noch attraktiver gestalten kann.

18: Wir haben uns damit zum Ziel gesetzt nirgends in Österreich bedeutend mehr als 50 km vom Kunden positioniert zu sein. Omni-Channel kann nur mit den Filialen funktionieren, da sie der reale Dreh- und Angelpunkt für Serviceleistungen aus dem Online-Kanal sind.

15: Die Kundenbindung ist ja auch da, Abholung im Geschäft. Nicht nur die Zustellung sondern auch die Retouren Abwicklung ist ja auch ein Kostenfaktor. Umtausch in Geschäft wäre natürlich dann die Wunschvorstellung.

16: Ein sehr wichtiger Faktor ist, dass wir offline auch den Service anbieten für den Onlinekanal, click & collect, ist hier zuerst zu nennen. Der Ablauf ist dabei ein Neuer, die Leute wollen nicht mehr von Geschäft zu Geschäft in den Einkaufsstraßen pendeln, sie suchen das Produkt bequem zu Hause, finden es ziemlich schnell und bestellen das Produkt in den Laden. Dann kommen sie schauen das Produkt noch kurz an, gehen vielleicht noch kurz durch den Laden, was für uns auch gut ist bezüglich Zusatzverkäufe, denn so können wir zur bestellten Uhr ein passenden Armband oder ähnliches anbieten. Diese Zusatzverkäufe sind im Onlinehandel eher schwierig, auch wenn immer mehr Technologien die das Nutzerverhalten analysieren.

17: Bei unseren 24 Stunden Angebotsservice erstellen wir ein Angebot, bei dem schon sehr viele Beratungsfragen inkludiert sind. Danach versuchen wir einen Telefonkontakt zu bekommen und den Kunden, wenn es räumlich möglich ist, in unseren Schauraum zu bekommen.

13: *Ganz ein aktuelles Thema sind hier Räder. Wir verkaufen Räder über online und natürlich kommen die Leute ins Geschäft und möchten es bei uns zusammenbauen lassen. Das ist schon eine Chance, die man nicht außer Acht lassen darf. All die Themen wie Radsport, Skibereich, Fitnessgeräte – hierbei braucht man einen Service. Skischuhe – Anpassungssysteme, das kann man übers Netz alles nicht machen. Hier hab ich die Möglichkeit das stationär abzuwickeln.*

14: *Zum einen sind wir Servicestation für online gekaufte Produkte, wenn diese z.B. fehlerhaft sind. Zum anderen bieten wir aber stationär auch Services an, wie ein Software-update am PC oder die Datensicherung beim neu aufsetzen, die dann kostenpflichtig sind.*

18: *Das online gekaufte Fahrrad in die Filiale liefern zu lassen, um es dort vom Spezialisten professionell zusammen bauen zu lassen. Dafür wird eine Gebühr verrechnet, die als Filialumsatz gilt, da die Arbeit auch dort geleistet wird und außerdem werden dabei sehr viele Zubehörteile wie Schlösser, Reflektoren, Diebstahlversicherungen etc. angeboten und verkauft. Selbiges gilt im Winter auch für den Schi-Montage Service, da sind viele froh darüber, weil ihnen das selbst Montieren einer Sicherheitsbindung schon Sorgen bereitet. Auch hierbei können Zusatzkäufe generiert werden oder zumindest das Schiservice vor der nächsten Saison angesprochen werden.*

11: *Click & collect ...ganz bewusst, warum, weil wer online kauft und lässt sich nach Hause liefern, im blödesten Fall ist der Kunde beim ersten Kauf noch und dann ist er weg. Wenn ich ihm die Möglichkeit biete, dass er sich es offline abholt, dann hab grundsätzlich extrem viele Möglichkeiten, aber natürlich auch gewisse Aufgaben zu erledigen*

Gerade die Möglichkeiten mit stationären Servicefunktionen, Umsätze zu generieren, die einem Onlineshop verwehrt bleiben, scheint in diesem Zusammenhang ein gewaltiger Punkt zu sein der für den stationären Kanal in Multi Channeling spricht. Gerade weil die Onlineumsätze zumeist in sehr preisorientierten Entscheidungsumfeld getätigt werden, ist es ganzheitlich betrachtet so wichtig solche Umsätze mit guten Deckungsbeiträgen zu machen, die zusätzlich vorhandenes Personal auslasten und Kunden bedarfsgerecht zufrieden stellen. Es scheint als ob hier zumindest ein Ansatz für eine sinnvolle Strategie aus der Kosten:Service-Spirale (Haug, 2013. S 33) gefunden ist. Aber nicht nur die kostenpflichtigen Services werden hier angeführt, sondern auch der Nutzen den der stationäre Kanal dem Onlineverkauf als realer Serviceort bieten kann, bei dem Menschen als Ansprechpartner für Fragen, Reklamationen etc. in greifbarer Nähe sind.

4.6.3 Vorteil Sortimente

In der Theorie wurde gezeigt, dass das Sortiment, das in einem Geschäft – ob online oder stationär - geführt wird eine wichtige strategische Dimension darstellt. Es wurde davon ausgegangen, dass es bestimmte Teile des Sortiments, wie die erklärungsintensiveren und neueren und somit unbekannteren Produkte sind, die im stationären Geschäft geführt werden sollten, während die älteren und bekannteren Produkte, die oft schon eher über den Preis verkauft werden, besser für den Online-Shop geeignet sind. Die Bedeutung des Sortiments als strategische Dimension konnte in den Interviews eigentlich nicht nachgewiesen werden. Auch was die Konsistenz der Sortimente zwischen Online- und Offline-Präsenz angeht, war keine einheitliche Tendenz zu erkennen, aber darin konnte die vorhandene Literatur belegt werden (Heinemann. 2013.a S 31).

Was aber die Existenz von Produkten anlangt, die im stationären Handel besser aufgehoben sind, als im Online-Handel, so konnten doch mehrere Aussagen gewonnen werden.

Da werden einerseits hochpreisige Produkte angeführt:

I8: Höherwertige und teure Artikel werden tendenziell nicht mehr, oder nur mehr selten online verkauft. Da scheint es schon eine Hemmschwelle zu geben, wobei die monetäre Schwelle, glaube ich dabei sehr individuell unterschiedlich ist.

I6: Es ist schwierig Produkte aus dem höherpreisigen und luxuriöseren Bereich online zu verkaufen. Es ist noch eher eine Seltenheit und Highlight für uns, wenn wir aus dem Hochpreissegment etwas versenden. Bei Uhren kommt das noch eher vor, aber Schmuck über 1.000 Euro wird nur mehr sehr selten gekauft. Da kommen die Kunden vorinformiert ins Geschäft und wollen die Ware noch angreifen und anprobieren bevor sie sie wirklich kaufen.

I1: ...du hast natürlich einen riesen Vorteil im stationären Fachhandel und auch das muss man begreifen. Frequenz ist immer weniger, das heißt ich habe 2 Möglichkeiten, conversion rate zu steigern oder Durchschnittsumsatz pro Kunde. Je höherwertig man verkauft in der Preislage, desto eher ist das im stationären Fachhandel angesiedelt. Wenn wir z.B von der Produktkategorie fine jewellery sprechen, da geht's ab 1.500 Euro los, dass verkaufst du nur stationär und dann auch nur in Flagshipstores dementsprechend hast dann eine zweite Ebene wo nur dieser Schmuck präsentiert werden. Und das ist halt auch ein riesen Vorteil du kannst das Kernsortiment in beiden Kanälen verkaufen. Das Teure kannst du nur stationär verkaufen, das funktioniert online nicht.

Und auf der anderen Seite werden auch Produkte genannt, die online nicht be-greifbar-gemacht werden können, weil eine Produktbeschreibung nicht ausreicht.

14: Handys gehören in den Laden: da tut sich zu viel, da kommen ständig Neue, das muss real gezeigt werden. Anders sehe ich das bei Waschmaschinen, müssen wirklich so viele große, weiße Kästen im Laden stehen? Dann sind da noch Produkte deren Funktion sich durch Beschreibung nur schwer vermitteln lässt. Einen B&O Lautsprecher muss man einfach gehört haben, bevor man ihn kauft. Zoomobjektive von Kameras muss man aber auch fast immer ausprobieren, die technische Brennweitenangabe zu visualisieren, dafür reicht unsere Vorstellungskraft nicht aus.

Es kann demnach gesagt werden, dass das Bewusstsein über den Vorteil, den der Stationäre Kanal hat, wenn es um den Verkauf von neuen und preis-unsensiblen Produkten aus dem hochwertigen Segment geht, im Bewusstsein der Entscheider ist und die Bestückung der Sortimente dementsprechend erfolgen dürfte.

4.6.4 Vorteil der schnellen Verfügbarkeit

Auch dieser Punkt ist im engen Zusammenhang mit dem Sortiment des Stationären-Stores zu sehen, denn nur wenn die gewünschten Produkte im Geschäft verfügbar sind, sind sie auch schnell verfügbar. Dies führt aber unweigerlich wieder zum Dilemma der großen Lagerbestände und deren zu geringer Drehung.

Dennoch sehen die Experten die schnelle Verfügbarkeit der Produkte als Möglichkeit bei den Kunden zu punkten und Umsätze zu machen:

15: Auf der anderen Seite ist es aber diese schnelle Verfügbarkeit vor Ort und die Möglichkeiten Produkte anzugreifen und gleich mitzunehmen, die einen der wichtigsten USP's des stationären Handels ausmacht. Der Kunde wird immer nach Möglichkeit gleich und sofort wollen. Wer ihm das ermöglichen kann, wird die Nase vorne haben.

16: Wir bekommen täglich mehrere telefonische Anfragen von Leuten die im Onlineshop die Produkte gesehen haben, sie sich aber gleich holen wollen.

13: *Mitunter finde ich auch, dass der stationäre Handel, obwohl man sagt online ist schnell – aber schnell heißt trotz alledem, 1 Tag, 24 Stunden, 48 Stunden, wenn ich es gleich brauche, kann ich es mir innerhalb von einer halben Stunde organisieren.*

14: *Bei manchen Produkten, sehen wir am Erscheinungstag, wie wichtig es den Leuten noch ist, der erste im Bekanntenkreis zu sein, der etwa das neue iPhone oder die neue PS in der Hand hält. Es sind gerade Lifestyleprodukte bei denen dieser Hype funktioniert*

11: *Aber, jetzt kommt wieder der stationäre Fachhandel hinzu, der hat einen riesen Vorteil, wenn er die Topseller verfügbar hat. Wenn er mit 80/20 arbeitet und begreift dass er die Topseller immer in der nötigen Bestückung da hat, dann wird er immer noch den Vorteil behalten. Weil dann kann´s der Kunde sofort mitnehmen.*

Abgesehen vom Vorteil der schnellen Verfügbarkeit, wurden aber auch – zumindest vereinzelt - die umgekehrten Faktoren angesprochen, nämlich jene, die KonsumentInnen vom Online-Handel abhalten:

18: *...Sportschuhe zum Beispiel, da können mit hin- und her-senden schon zwei drei Wochen vergehen, bis der passende gefunden ist und das wollen die Leute dann auch nicht. Sonst ist der innere Schweinehund, der einen vom Laufen abhält schon wieder zur vollen Kraft erstarkt, bevor man die Laufschuhe überhaupt zu Hause hat*

14: *Singlehaushalte oder Haushalte wo beide berufstätig sind: da hab ich vielfach schon gehört, dass die Leute sehr froh sind, wenn sie die Sachen zu uns in den Markt schicken lassen können. Denn wenn unter Tags niemand zu Hause ist, kann auch niemand das Päckchen annehmen. Da ist es praktischer am Weg zur oder von der Arbeit das Bestellte bei uns abzuholen. Hinzu kommt das die Öffnungszeiten unserer Märkte, quasi fast ausschließlich in EKZ's befinden, so ausgedehnt sind, dass es für normal arbeitende Menschen deutlich leichter ist, die Ware bei uns abzuholen, als etwa bei der Post.*

17: *...ganz oft die Lieferbedingungen des Onlineshops. Wenn Sie lesen, dass ihre Lieferung etwa 800 Kilo wiegt und frei Gehsteigkante geliefert wird, überlegen Sie sich, wie das Zeug, dass für den Altbauflift zu lange ist, in den 6. Stock kommen soll? Da wird Lieferung mit Montage gleich wieder interessanter.*

Aber auch die negativen Seiten des Online-Shops aus Unternehmenssicht in Bezug auf die Kosten, die durch Verpackung und Versand entstehen wurden vereinzelt genannt:

I1: *Der stationäre Fachhandel vergisst, dass welchen großen Support auch online, seinem Kunden bieten muss. Rücksendequoten bei Zalando aktuell im Uhren & Schmuckbereich 72 % Retouren Quote – brauchen wir nicht darüber sprechen, was das kostet. Amazon ist ein bisschen besser mit 50 % Das ist ja alles Investment in den Kunden.*

I10: *In erster Linie deutlich mehr Umsatz pro Kunde und weniger Kosten durch Retouren (auf die Frage: „Welchen geschäftlichen Vorteil ziehen Sie aus den Kunden in den Geschäften“).*

So muss auch in Bezug auf die schnelle Verfügbarkeit der Produkte und die schwierigen Seiten des Distanzhandels resümiert werden, dass fast alle Befragten die Stärken des stationären Kanals erkennen. Ob diese im Einzelfall tatsächlich genutzt werden, indem die im Theorieteil mehrfach angesprochene Online-Anzeige über die Offline-Verfügbarkeit der Ware in die Website oder den Shop integriert ist und dieser Vorteil auch aktiv über die Sortimentsgestaltung angegangen wird, wurde hier nicht erhoben.

4.6.5 Vorteil des Erlebens mit allen Sinnen

Die Möglichkeit Produkte nicht nur in Bildschirmdarstellungen ansehen zu können, sondern alle uns zur Verfügung stehenden Sinne zur Erfassung des Produktes und seiner Eigenschaften nutzen zu können, stellt einen der wichtigsten Faktoren dar, die den stationären Handel ausmachen.

Ob dieser Faktor, der auf den ersten Blick nur Vorteile auf Kundenseite eröffnet, auch auf Seiten der Händler wirtschaftliche Möglichkeiten eröffnet, wurde hier auch versucht zu examinieren.

I6: *Bei sehr vielen stationären Käufern zählt auch das Einkaufserlebnis. Sie wollen wo hingehen, etwas anschauen, etwas angreifen, vielleicht auch etwas kaufen.*

I10: *Das ist ganz klar, die Möglichkeit die Produkte real zu sehen, anzugreifen und ggf. auszuprobieren. In unserem Segment liegt es an der Entwicklung der letzten 20 – 30 Jahre dass die Käufer durch die Bank gebrannte Kinder sind. (auf die Frage: was Kunden in die Geschäfte treibt?)*

I3: *Des Weiteren gibt es auch eine Kundenschicht und das sind sehr viele die ein Erlebnis haben wollen. Das Thema ist zwar virtuell zu sehen, aber das unmittelbar und in echt zu erleben, mit der Umgebung, das machen halt manche besser und manche schlechter,*

macht für mich schon auch was aus, dass der stationäre Handel noch dementsprechend die Berechtigung hat.

Diese Aussagen bestätigen zunächst nur das Erkennen des Kundenbedürfnisses, die nun folgenden Aussagen gehen schon mehr in die Richtung, dass gewisse Produkte im Verkaufsprozess die Unterstützung der anderen Sinne mehr benötigen als andere:

18: Viele Kunden brauchen es nach wie vor die Produkte in der Hand zu halten und real mit anderen Artikeln zu vergleichen. Es gibt einerseits Dinge die online nicht angegeben werden, wie etwa das Gewicht. Bei Fahrrädern ist es vor allem im MTB-Sektor üblich grammgenau das Gewicht im Artikeltext online anzuführen, bei Sportschuhen bisher aber noch kaum. Um also festzustellen, wie schwer ein Laufsuhf ist, muss ich ihn in der Hand halten und mit anderen vergleichen. Das kann ich fast nur vor Ort.

17: Die Kunden wollen, wenn sie mehrere tausend Euro für ihren Parkett ausgeben, diesen nicht nur auf einem Foto sehen. Sie wollen ihn angreifen, mit den Füßen darauf steigen und oft auch riechen. Das betreten mit den Füßen ist auch bei Terrassendielen ganz spannend. Viele Kundinnen ziehen da Schuhe und Socken aus um das barfuß Gefühl zu erfassen.

16: Es ist schwierig Produkte aus dem höherpreisigen und luxuriöseren Bereich online zu verkaufen. Es ist noch eher eine Seltenheit und Highlight für uns, wenn wir aus dem Hochpreissegment etwas versenden. Bei Uhren kommt das noch eher vor, aber Schmuck über 1.000 Euro wird nur mehr sehr selten gekauft.... Ab einer gewissen Investitionssumme will man wahrscheinlich auch in Zukunft das Produkt in der Hand haben, beraten werden und greifbar haben von wem ich etwas kaufe.

14: Eine HiFi Anlage kann man im Markt ausprobieren und hören, online kann man sie nur kaufen. Aber auch bei Handys spielt die Haptik eine große Rolle. Im Grunde kauft man ja nur ein viereckiges Kästchen. Online sehen sie alle gleich aus, aber erst wenn man es in der Hand hat, fühlt man ob hinten Glas ist oder Plastik. Das muss man einfach erleben, dass kann man in meinen Augen nur stationär erleben. Ähnlich ist das sogar bei typisch digitalen Produkten: eine VR Brille kann ich online bewerben, aber wenn ich sie nicht real aufgehabt habe, kann ich sie niemals beurteilen.

Auch was die Möglichkeit angeht, die Botschaft des Produktes zu verstärken in dem andere Sinnesreize genutzt werden, konnten schon Aussagen gesammelt werden:

13: *Genau da kann man das AHA Erlebnis schaffen. Speziell bei uns, wir haben auch sehr viel Mode, da ist die Aufbereitung der Ware optisch ganz wichtig, auch die Möglichkeit die Dinge real zu berühren. Aber auch was die anderen Sinne angeht, wir haben schon früh mit Duftsäulen gearbeitet, da waren wir schon ziemlich einer der ersten in Österreich. Das ermöglicht dem Kunden das Produktumfeld noch erlebbarer zu machen.*

14: *Der wichtigste Punkt ist sicher das Kundenerlebnis, in ein Geschäft zu gehen, die Dinge anzusehen, in die Hand zu nehmen und dadurch auch das haptische Erlebnis zu haben, weckt Gefühle die online nicht erlebbar sind. Online ist bequemer, aber viele Kunden wollen die Produkte selbst sehen und berühren.*

17: *Ein Foto und das gerade am Bildschirm kann nicht annähernd das Farbspektrums eines Holzbodens wieder geben. Man muss sich so ein Stück einfach bei unterschiedlichen Lichtsituationen real anschauen um zu beurteilen ob es der Einrichtungsgegenstand ist, den man die nächsten 15 – 20 Jahre anschauen möchte.*

18: *Außerdem geht es um ein haptisches Erfahren des Produktes, das Sympathie, positive oder auch negative Gefühle auslösen kann. Wer kennt das nicht, man greift eine Textilie an und stellt fest, dass man den Stoff überhaupt nicht erträgt, weil er sich subjektiv unangenehm anfühlt. Das kann ich online bei der besten Artikelbeschreibung nicht empfinden oder sehen.*

Schließlich ist aber auch so, dass in manchen Bereichen schon erkannt wurde, dass man die gezielte Beeinflussung der Sinne auch dazu benutzen kann mehr Umsätze zu generieren:

12: *Wir versuchen unserem Kunden, Kombinationskäufe zu ermöglichen. Da wir auch z.B eigene Düfte für Damen und Herren haben, kann man dies im Laden viel besser einsetzen. Online wird das nicht funktionieren.*

11: *Wir haben lange darüber diskutiert, zeichnen wir den Preis vorne aus oder nur hinten? Wir haben uns bewusst dazu entschieden keine Preisauszeichnung vorne (Anm.d.Verf.:vorne auf einer Verpackung) im Laden zu haben. Warum? Genau diese Haptik, der greift das Produkt an, dem gefällt das Produkt, der dreht es um und sieht dann erst den Preis. Auch wenn das 10 oder 20 Euro teurer ist, er wird trotzdem so überzeugt sein von dem Produkt, dass er es kauft. Weil die Kaufentscheidung schon lange vorher gefallen ist.*

Der schon im Theorieteil aufgezeigte Vorteil des Produkterlebens, mit allen Sinnen, war als Thema in beinahe allen Interviews wieder zu finden? Es ist aber festzustellen, dass die Möglichkeit der gezielten Beeinflussung der Kunden nur in den Interviews mit den Vertretern der vertikalisierten Industrie zur Sprache kam. In den anderen Interviews dominiert eher das Verständnis von Unterstützung des Einkaufserlebnisses der Kunden, wenn es um Sinnesreize geht.

4.6.6 Der Faktor Mensch

Wie schon in der theoretischen Erörterung dieser Arbeit angedeutet, verbirgt sich hinter dem „Faktor Mensch“ ein enorm breitgefächertes Spektrum an Vorteilen. Diese können sich darauf beziehen, dass es für Kunden angenehmer ist, Geschäfte mit Menschen zu machen, für Händler wirtschaftlich vorteilhaft ist, wenn Menschen die Bedürfnisse der Kunden analysieren oder die Beziehung zwischen Verkäufer und Kunden, wenn sie langfristig aufgebaut ist eine sehr gewinnbringende sein kann. Diese Vielfältigkeit spiegelte sich so auch in den Aussagen der Interviewpartner wider:

19: Menschliche Beziehungen spielen im Verkauf immer eine Rolle. Einmal bist du jemanden sympathisch, dem kannst du warme Eislutscher verkaufen und beim anderen Mal bist du es nicht, da kannst nur mit Fachwissen punkten. Der Onlineshop ist da völlig emotions- und wertfrei. Aber Beziehungsaufbau geschieht weder emotions- noch wertfrei. (Angesprochen auf das Stichwort Faktor Mensch).

13: Sehr viele fühlen sich einfach wohl. Es kommt noch dazu, es gibt eine persönliche Ansprache, der Mensch will soziale Kontakte haben.

16: Wir haben einige Kunden, die seit Jahren regelmäßig höherwertigen Schmuck bei uns kaufen, da bestehen persönliche, zwischenmenschliche Beziehungen, da geht man schon mal gemeinsam Kaffee trinken, diese Bindungen würden online nie entstehen. Speziell im höherwertigen Bereich gehen die Kunden zu einem Händler nicht nur weil sie dort etwas bekommen, sondern weil sie sich dort wohl fühlen und umsorgt fühlen. Einem Kunden dieses Gefühl zu geben, dazu ist man nur in den stationären Geschäfte in der Lage niemals im Onlineshop.

14: Da möchte ich mich selbst als Beispiel nennen: in den letzten Jahren meiner Berufstätigkeit konnte ich sehr viele Beziehungen zu verschiedenen Stammkunden aufbauen.

Man kennt sich, man grüßt sich, man ist teilweise per du, oft hat man schon mehrere Generationen von Geräten gemeinsam erlebt. Ich bin mir sicher, dass vielen von diesen nicht online kaufen würden, so lange wir die Produkte haben und ich sie ihnen verkaufen und erklären kann

I3: Bestätigung für das was er macht, dass das auch passt. Entscheidungshilfe - in der Form. Auch wenn das online mittlerweile sehr gut aufgelistet ist und genau beschrieben, gibt es trotzdem im stationären Handel die Bestätigung die viele brauchen. Dass das Gekaufte auch etwas Gutes ist und dass er mit dem super unterwegs ist. Das merken auch wir recht stark, speziell bei Produkten die im Preis etwas höher sind, höherwertige Produkte, wo es auch teilweise um technische Sachen geht und wo es auch um die Rückmeldung geht, im Textilbereich, steht mir das oder nicht

I6: Auch bei uns als Familienunternehmen, die wir selbst in den Geschäften tätig sind, entstehen andere Verbindungen und Vertrauensbeziehungen, als bei einem Konzern mit vielen Filialen, wo überall nur irgendwelche Mitarbeiter sind. Doch diese Karte können wir nur in der Fläche ausspielen.

I2: ...im Laden haben wir halt den großen Vorteil unsere Produkte so zu präsentieren, dass sie den Kunden ansprechen und wir durch Beratung den Kunden einschätzen und ihm die zu ihm passenden Artikel zeigen

I1: ...im online Bereich kann ich gewisse Parameter dahinter legen, gewisse Programmierungen, ja, aber wenn ich von Mensch zu Mensch ein gut geschultes Verkaufspersonal hab, dann kann man relativ schnell abschätzen in welchem Bereich das geht, in welcher Preiskategorie, welcher Schmuck gut passen kann.

I6: Der Wohlfühlfaktor, wenn ich als Kunde ein Geschäft betrete und der Verkäufer kennt mich, nennt mich beim Namen, kennt meine Vorlieben und meinen Geschmack, ist ein viel höherer, wie wenn ich mich online einlogge. Wenn mir die Verkäuferin etwas zeigt, von dem sie glaubt, dass es mir gefällt und mir das empfiehlt, dann hat das für mich als Käufer eine ganz andere Wertigkeit.

I2: Der persönliche Bezug im stationären Fachhandel – Mensch zu Mensch, sehr viele Vorteile bietet. Wenn ich mich als Endkunde noch von dem Produkt überzeugen kann, dann bietet der stationäre Handel, damit einfach mehr Möglichkeiten und Vorteile.

I6: Zum einen gibt es eine tendenziell ältere Kundenschicht, die den persönlichen Kontakt und die persönliche Bindung wünscht, würden wir nur online auftreten, könnten wir diese nicht erreichen

Die Vielschichtigkeit der Argumente, die hier aus den Interviews zusammengetragen wurden zeigt, dass auch unter den Experten und Entscheidern ein breites Bewusstsein über die Tragweite des Faktors Mensch im Verkaufsprozess vorhanden ist. Auch die Bedeutung für einzelne (zum Beispiel ältere) Kundenschichten fand Erwähnung und die Fähigkeiten eines Menschen, etwa die, auf die Bedürfnisse eines anderen individuell einzugehen wurden angeführt.

Ein besonderes Beispiel für die Möglichkeiten sich individuell auf die Kunden einzustellen und auf ihre Wünsche zu reagieren, die nur einem Menschen im Zuge des Verkaufsgesprächs gegeben sind, wenn ihm von Unternehmensseite die Freiheit eingeräumt wird, soll in diesem Zusammenhang auch noch Erwähnung finden:

I4: Was zwischen zwei realen Menschen, im Verkaufsprozess, auch noch regelmäßig vorkommt, sind Preisverhandlungen. Ich glaube es wird unterschätzt, wie viele Kunden noch den kleinen Sieg feiern wollen, wenn sie sich 5 % oder vielleicht sogar 10 % bei einem Produkt herausverhandeln. Online ist das nur sehr beschränkt möglich.

Trotzdem scheint es nach Einschätzung des Verfassers so, als ob der Hebel, der dem stationären Handel mit dem „Faktor Mensch“ gegeben ist, bei den Entscheidern zwar als Kunden- und Betreuungsvorteil erkannt wird, die Macht des Werkzeuges als Instrument Umsatz zu generieren, Feedback einzuholen und Stimmung zu machen tendenziell unterschätzt wird.

4.6.7 Die Möglichkeiten des stationären Standorts

Lage, Lage, Lage so lautete die letzten Jahrzehnte das Kredo des stationären Handels. Für einen Onlinehändler oder das Betreiben eines Onlinekanals, ist es hingegen völlig nebensächlich wieviel Kundenfrequenz in der Umgebung des Geschäftsstandorts vorhanden ist. Der stationäre Handel musste sich aber seinem Kredo folgend in die besten und somit teuersten Lagen begeben um erfolgreich existieren zu können. Die daraus resultierenden hohen Ausgaben in Relation zum Umsatz für die Geschäftsfläche lassen heute, bei separierter Betrachtung der Kanäle, den stationären Kanal auf den ersten Blick vielleicht sogar unwirtschaftlich erscheinen. Wie im theoretischen Teil, der vorlie-

genden Arbeit aber schon erörtert wurde, trägt der stationäre Standort mit unterschiedlichen Faktoren zu einem positiven Gesamtbild einer Handelsmarke bei und beeinflusst so nachhaltig den wirtschaftlichen Erfolg.

Nahezu alle Interviewpartner haben sich zu diesen Einflussfaktoren der Lage (Verkehr, Bewohnerumfeld, Einzugsgebiet, ...) und zu den Entscheidungsgrundlagen, die es zu beachten gibt, wenn man eine stationäre Verkaufsfläche sucht, geäußert.

Nur ein Beispiel dazu:

I3: Auch das Einzugsgebiet von Bewohnern mit Migrationshintergrund bevorzugt unseren Standort dabei, weil dieser sich durch den Diskonterauftritt die Bündelangebote und günstigen Preise angesprochen fühlen.

Wobei aus kaum einer dieser Aussagen wirklich heraus zu lesen war, dass diese Wahlmöglichkeiten im stationären Bereich einen Vorteil bilden gegenüber dem Onlinebereich, am aussagekräftigsten war in dieser Bezugsebene der Interviewpartner der Interessensvertretung:

I 5: Wenn der Händler seine Stärken kennt, seine Zielgruppe definieren kann und auf sozialen und digitalen Kanälen aktiv ist, ist der Vorteil aber eher im stationären Bereich zu sehen. Mundpropaganda und der Wiedererkennungswert der stationären Geschäftsfläche sind in der Form im anonymen weltweiten Netz nicht vorhanden.

Viel zahlreicher waren die Meldungen bzgl. der anderen Determinanten, die von der stationären Fläche ausgehen:

I3: Ein tolles Beispiel für das richtige Umfeld ist von der Caritas das Geschäft Carla in der Gaswerksgasse. In einem dicht bebauten Gebiet mit sozialem Wohnbau, wo Leute wohnen die nicht so viel Geld haben, dort hat man einen Second-Hand-Shop untergebracht: toll aufgemacht, schaut super aus und funktioniert sensationell – rein auf Grund der richtigen Standortwahl.

I1: Ich positionier doch im stationären Fachhandel, auch nur in einem gewissen Markenumfeld und in einer gewissen Wahrnehmung beim Kunden. Vom Standort. Welche Geschäfte sind in meinem Umfeld... Es ist doch ein Unterschied ob ich in die Getreidegasse zum Einkaufen gehe, ob ich in die SCA fahre oder ob ich in Wien in die SCS gehe. Das ist genau das wo ich mich als Marke positionieren kann.

12: *Es geht ja nicht nur um die Präsentation der Ware, sondern auch um die Präsentation der Marke. Da gehört ein gewisses Umfeld dazu, das beginnt mit dem Standort, wo ist mein stationärer Handel positioniert, wie ist meine Außendarstellung, wie ist meine Innendarstellung. Das sind die großen Vorteile, ich biete eine Werbepattform, neben Verkaufsfläche und Verkaufsmöglichkeit.*

16: *Zwar gibt es bei Onlineshops diverse Merkmale, Kriterien und Gütesiegel wie z.B. trusted shops, aber wir haben im österreichische Onlineshop bewusst darauf verzichtet, weil wir die stationären Flächen haben und glauben, dass das viel mehr Vertrauensbeweis ist, als irgendein Logo auf der Seite.*

17: *Unser Flagshipstore ist im 1. Bezirk in einer Gegend in der viele Wohn, Möbel und Einrichtungsgeschäfte sind. Wir werden also gesehen und das sehr oft von den Leuten die gerade in der richtigen Situation, sprich Umbau oder Einrichtungsphase sind, gesehen. Das ist wie Werbung schalten.*

18: *Gesehen werden ist Markenwerbung, diese Sichtbarkeit kaufe und bezahle ich bei den meisten Gewerbeflächen mit.*

11: *einer der riesen großen Faktoren, in der Markendarstellung nach außen was den Markennamen anbelangt, da sind wir wieder beim Umfeld, sind meine Markennamen die ich in einem gewissen Umfeld platzieren will.*

Diese Aussagen deuten alle auf die Bedeutung der stationären Fläche für das Image der Marke. Einerseits verspricht das Geschäftslokal Stabilität und Sicherheit und andererseits wird es von einer gewissen Umgebung eingebettet, die, egal ob man sich auf Gebäude, Geschäfte oder Lebensräume bezieht, ihren Status auf den Händler überträgt.

Dass dieser Imagetransfer zwischen Lage und Händler auch noch direkt auf die Kunden weitergegeben werden kann und diese dann im Optimalfall in dieser „richtigen Umgebung“ wieder Werbung für die Marke machen, ist ein interessanter Faktor, der auch zum Ausdruck gebracht wurde:

11: *Jetzt vergleiche doch mal die ganz jungen Leute, was ist ihnen wichtig – posten auf Facebook, posten auf Instagram, da wollen sie zeigen welche Marken. Das ist doch nichts anderes wie wenn ich durch die Stadt schlendere und die Tragetasche der Marke XY hab, da präsentiere ich mich doch genauso, das wollen die jungen Leute ja.*

Und später im Gespräch auch noch zum selben Thema:

I1: *...ich habe doch keinen besseren Markenrepräsentanten als meinen Endkonsumenten, der präsentiert meine Ware eins zu eins, und das im besten Fall positiv. Was bringt es mir wenn es der beste Kunde auf der Couch bestellt und dann bekommt, ich hab den da nicht drinnen und sag okay der flaniert mir durch die Getreidegasse durch mit meiner Tasche.*

Des Weiteren wird die reine Präsenz der Fläche als Werbefläche erkannt und von den Entscheidern auch genutzt. Ein anderer Vorteil der aus dieser Werbewirkung heraus entsteht, ist die Möglichkeit die Aufmerksamkeit durch Kundenfrequenz insofern zu nutzen das Kosten der Fläche auf Lieferanten oder Partner abgewälzt werden:

I1: *hochwertige Marken wie Rolex, Tissot, Breitling, die kaufen sich tatsächlich Flächen, aber da ist der Weg auch wieder andersherum, dass sich die Industrie, der Lieferpartner die Flächen kauft, um sich die Flächen zu sichern. Aber das gibt eigentlich nicht der Händler zurück. Also es nicht der Händler die Flächen ist so teuer und du musst dafür bezahlen, sondern es ist eher andersrum dass eher eine Schlacht unter den Lieferanten um die beste Fläche ist und sich dementsprechend die Flächen erkaufte um Flächen zu sichern.*

I3: *Da unsere beiden Standorte in Salzburg sich an stark frequentierten Einfahrtsstraßen befinden und über großflächige Außenwerbung verfügen, werden diese auch verkauft.*

I4: *Wenn eine Firma eine gewisse Anzahl von Regallaufmetern für ihre Produkte sichern will, so müssen sie natürlich auch dafür bezahlen. Die entsprechende Präsenz im Laden ist ihnen dann aber sicher. Auch Kataloge und Printwerbung die im stationären Handel aufliegt, werden fremdfinanziert.*

I6: *Es gibt Beteiligungen unserer Partner beim Möbelbau oder Werbekooperationen. Die Industrie hilft da schon mit, weil wir sind in Wien mit unseren 5 Standorten für die Industrie ein interessanter Partner.*

Auf die Nachfrage, wie es mit Industriebeteiligungen im Online-Bereich aussehe:

I6: *Beim Onlineshop ist die Kostenabwälzung ein schwieriges Thema weil die Marken derzeit für diese Kosten nicht mit aufkommen wollen. Viele sind zwar froh, dass wir den Onlineshop haben – vor allem kleinere Marken, die selbst noch nicht stark online präsent sind - aber Kosten dafür zu übernehmen, soweit reicht es eigentlich noch nicht.*

I1: *Wenn ich vom Europark und den Frequenzzahlen ausgehe, dann ist natürlich eine Fläche in der Außendarstellung, für uns als Unternehmen, extrem wichtig und dementsprechend wert, dafür zu bezahlen. Und irgendwann ist dann der Händler so, dass er sagt, er wälzt es doch auf die Lieferpartner ab, weil wenn einer mal zum Zahlen anfängt, dann gibt er es auch dementsprechend weiter. Die Thematik das zu bezahlen, kommt eigentlich von der Lieferantenseite.*

Doch nicht nur diese Kosten werden abgewälzt, sondern auch Kosten oder Aufwendungen für Personal, wenn auch oft nur zu Spitzenzeiten, in denen der erhöhte Personalbedarf industrieseitig abgedeckt wird:

I1: *...wenn wir Personal hinschicken, dann aber eher aus unserer Motivation heraus um das Potential entsprechend abzugreifen.*

I2: *Es war auch schon der Fall, dass industrieseitig Personal gestellt und bezahlt wurde. Aber das war auch schon mal leichter, weil mittlerweile auch die Lieferanten auf der Kostenbremse stehen.*

I4: *Was Listungsgebühren angeht, kann ich nichts sagen, dass läuft über die Zentrale, aber einerseits arbeiten regelmäßig Promotoren die von der Industrie bzw. dem Importeur gestellt werden.*

Aber auch abgesehen von den Kostenabwälzungen und der Imagewirkung der Fläche fanden sich in den Interviews auch interessante Stellen, die noch andere Aspekte der stationären Lage in Abgrenzung zum Online-Handel betonten.

Ein Interviewpartner betonte die bessere Möglichkeit online regionale Bekanntheit zu erlangen:

I9: *Um online bekannt zu werden, und Bekanntheit ist abgesehen vom Preisdumping die einzige Chance auf Onlineumsatz, führt der Weg an nicht einmal einer Hand voll Playern, allen voran google, nicht vorbei. Im stationären Geschäft habe ich eine Vielzahl an Möglichkeiten um bekannt zu werden. Selbst wenn ich mich nur jeden Tag im Clownskostüm vor den Laden stelle, werde ich ein gewisses Maß an regionaler Aufmerksamkeit erzielen.*

Ein anderer Interviewpartner zeigte die Wirkung der BesucherInnen in der stationären Fläche auf Passanten auf:

I1: *Ich hab den dementsprechenden Traffic in meinem Geschäft drinnen um allen anderen zu zeigen, da geht ramba zamba ab. Klickzahlen sind schön und gut auf meiner Website, aber es weiß keiner, ich nehme die Zahlen her, um Anzeigen zu verkaufen, aber es weiß keiner wer und wieviel. Wenn es in meinem Laden zugeht ist das die beste Werbung die ich nach außen haben kann. Negativ natürlich auch.*

4.6.8 Die Gestaltungsmöglichkeiten der Verkaufsfläche

Ein Faktor, bei dem der Unterschied der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten besonders eklatant ist, weil dabei so viele Erfahrungen der Konsumpsychologie einfließen, ist die Gestaltung der Verkaufsfläche. Vor allem visuelle und auditive Reize in Form von Musik, Displays, Dekoration, gezielter Warenplatzierung, etc. werden dazu genutzt, bei den BesucherInnen Stimmungen zu erzeugen, Aufmerksamkeit zu erregen, oder auch von gewissen Dingen wie der Uhrzeit oder dem Wetter abzulenken. Wie im Theorieteil schon gezeigt wurde, sollen KundInnen so dazu verführt werden, länger im Laden zu verweilen, besser gelaunt zu sein, mehr zu kaufen als geplant, Kombinationskäufe zu tätigen oder spontane Kaufentscheidungen zu treffen.

Die Möglichkeit unter Einsatz dieser Techniken im stationären Handel zusätzliche Umsätze zu generieren und so auch Gewinne zu erzielen, kam in vielen Gesprächen vor:

I5: *...es geht also sehr stark in Richtung Inszenierung der Verkaufsfläche mit wesentlich mehr subtileren Verkaufshilfsmitteln wie das bis dato der Fall ist. Da ist eben die Spreizung zwischen Großvertriebsformen und Großflächen die diesen psychologischen Verkaufseffekt mit Inszenierung der Fläche besser beherrschen wie das manchen nicht so bewusst ist, was er alles auf seiner Fläche machen kann. Da hilft natürlich die Technik die aus kleinen Läden eine Inszenierungsfläche zu machen,*

I3: *Ich war aber immer der Meinung, dass es Voraussetzung ist, den Kunden lange zu halten, um im stationären Handel zu bestehen und daher muss die Möglichkeit geschaffen werden, professionell die Ware wirken zu lassen. Einsparungsmaßnahmen hatten vielfach zur Konsequenz, dass das Personal nur mehr mit verkaufen beschäftigt ist und keine Zeit mehr zu hat die Waren ordentlich zu präsentieren.*

I1: *Wenn ich aktuell auf unsere Kollektion gehe, die sehr African inspired ist, dann hab ich natürlich grundsätzliche Möglichkeiten, die mir der stationäre Fachhandel bietet die ich online nicht habe. Wir haben Speere drinnen, wir haben Maori Masken drinnen, wir*

haben Löwen, Giraffen drinnen, also so den Gesamtkontext zu der Kollektion herzustellen, wiederum Inspiration zu schaffen, das ist ein riesen Punkt, den ich online viel schwerer schaffen kann.

Die Argumentationen dieser Zitate zielen in erster Linie auf die Dimensionen der Verstärkung der Produktbotschaft durch Inszenierung der Ware ab.

Aber auch die Warenpräsentationen, die Kombinationskäufe und Zusatzverkäufe anstoßen sollen fanden mehrfach Erwähnung und scheinen im Bewusstsein der Entscheider sehr präsent zu sein:

I1: ...wie funktioniert ein Zusatzverkauf, was macht der Lebensmittelhandel mit Quengeware? Das ist doch nichts anderes. Es geht um die klare Positionierung von gewissen Artikeln wo ich sie platziere. Das ich natürlich in meinen Highlight-Vitrinen, so genannte key pieces, wie wir das nennen, die im Design und im Preis auffallend sind, das sind eyecatcher um die Leute rein zu holen. Das sind vielleicht nicht die Produkte die am besten im Durchverkauf sind, aber die holen mir die Leute rein. Da brauch natürlich den dementsprechenden Bereich, wo ich die konsumige Ware präsentiere.

I3: So versuchen wir natürlich auch rund um die Hauptartikel die Zusatzartikel zu platzieren, aber bewusst auch in klassischen Abteilungen ganz andere Produkte zu präsentieren um den Kunden vor Augen zu führen, was unser Sortiment sonst noch hergibt.

I8: Trotzdem kann ich den Kunden im Store zwischen dem Tennisracket, das er kaufen will und dem Kassenbereich zwischen Tennis- Shorts, -Bällen, -Shirts, -Schuhen, -Taschen etc. genauso vorbeiführen wie an den Badesachen der Saison, den aufblasbaren Spielsachen für die Kleinen und anderen Artikeln, an denen wir zumindest Prozentuell deutlich mehr verdienen als bei dem besagten Tennisracket.

I4: Spätestens bei der Kassa, wo dann Getränke, Snacks oder andere Mitnahmeartikel im Labyrinthbereich aufgebaut sind, bleiben diese Gruppen dann doch an der Ware hängen und kaufen das Eine oder Andere.

Und auch wenn sie in vielen Fällen gar nicht zur Sprache kam, haben einzelne Gesprächspartner sehr wohl auf die Abgrenzung zu und die Vorteile gegenüber online in Bezug auf die Warenpräsentation und Schauraumgestaltung geltend gemacht:

14: *Offline hat man natürlich auch die Möglichkeit einen ganz anderen Warendruck aufzubauen: da wird ein riesiger Geräteturm installiert oder die Platzierung eines Produkts wiederholt sicher immer und immer wieder.*

12: *Wenn man z.B die Marke Fossil nimmt, werden in den stores, neben den Uhren auch noch Schmuck, Kleidung und Handtaschen präsentiert. Da wirkt die Warenpräsentation viel stärker auf den Kunden ein, wie im online Bereich. Das bietet uns die Möglichkeit dem Kunden weitere Zusatzartikel anzubieten bzw. zu verkaufen. Wir versuchen unserem Kunden, Kombinationskäufe zu ermöglichen. Da wir auch z.B eigene Düfte für Damen und Herren haben, kann man dies im Laden viel besser einsetzen. Online wird das nicht funktionieren.*

16: *Online muss ich mit Bildern Emotionen schaffen, was bei kleineren Shops oft schwierig ist, denn auch wenn die Marken über ihre Medienabteilungen Bildmaterial, Banner etc. zur Verfügung stellen, dann können wir das zwar nutzen, aber wenn der Kunde die gleichen Bilder auf allen möglichen Händlerwebsites sieht, schläft die Emotion halt auch ein. ... In den Geschäften habe ich die Möglichkeit, mit relativ günstigen Dekomaterialien, Stimmung zu erzeugen, saisonales Flair zu bereiten und die Emotionen zu transportieren.*

11: *Da kann schon in der Leiste (Anm. d. Verf.: „Leiste“ am Bildschirm bei Online-shops) unten etwas dazu kommen, „dazu empfehlen wir“ oder „andere Kunden kauften auch“, aber das interessiert einem in dem Moment nicht. Das kann ich offline viel besser spielen, wenn ich sogenannte Ecken habe, in denen ich eine Warenpräsentation habe, eine gewisse Themenebene präsentieren kann, dann kann man schon das Thema z.B. Frühling spielen und hat eine schöne, bunte Handtasche mit entsprechendem Uhrenziffernblatt dabei und noch eine Geldtasche oder Sonnenbrille*

Für die Gestaltungsmöglichkeiten der Verkaufsfläche lässt sich zusammenfassend anmerken, dass es wohl so zu sein scheint, dass die Experten die grundsätzlichen Möglichkeiten kennen und auch aktiv nutzen. Was die Möglichkeit anbelangt so nicht nur mehr Umsätze im Allgemeinen, sondern eben mehr Umsätze als der online-Kanal im Speziellen zu generieren, scheint noch kein durchgängiges Bild zu bestehen.

4.6.9 Digitalisierung des stationären Kanals

Der stationäre Kanal hat heute die Möglichkeit die Vorteile des Onlinehandels nicht nur neidvoll zu bestaunen, sondern sich vielmehr Fähigkeiten und Potentiale von diesem abzuschauen und auf das eigene Geschäftsmodell zu übertragen.

Die Digitalisierung macht online – und mobile – commerce erst möglich. Es ist aber auch dieselbe Digitalisierung und die verbreitete Nutzung derselben Endgeräte die dem stationären Handel die Möglichkeit eröffnet in seiner realen Welt seine KundInnen und andere KonsumentInnen über diese Medien digital anzusprechen.

Dass auch die KonsumentInnen heute ein nahtloses Einkaufserlebnis im Wechsel zwischen den Kanälen erwarten, konnte in der theoretischen Erörterung dieser Arbeit bereits gezeigt werden (PwC. 2016. S 15f).

In den geführten Experteninterviews zeigte sich dann auch, dass beide Aspekte, der KundInnenvorteil und die Möglichkeiten aus Sicht der Händler schon bei den Entscheidern und in den Läden angekommen ist:

I6: Die Kunden können und wollen das Offline und Onlineerlebnis nicht trennen. Auch die Mitarbeiter müssen sich sowohl im Onlineshop sowie im Laden auskennen. Wenn heute jemand ins Geschäft kommt und eine bestimmte Uhr sucht, die derzeit nicht im Laden vorhanden ist, so kann ihn unser Personal abfangen, ihm am Tablet die gewünschte Uhr suchen und ihm zeigen wie er in unsern Onlineshop die Uhr bestellen kann. So wird dem Kunden im Geschäft unser Onlineshop erklärt, gezeigt und zugänglicher gemacht. Viele Kunden kennen das noch nicht und haben das noch nicht gemacht, wir versuchen ihnen im Geschäft die Berührungspunkte des Onlineshops zu nehmen. Damit sie sich mit unserem System auskennen und unseren Onlineshop, als neue Art von digitalen Katalog, für sich nutzen können.

I5: Wichtig ist mir hierbei, dass auch für die offline Verfügbarkeitsanzeige es nicht zwingend notwendig ist über einen Onlineshop zu verfügen

Ein Warenwirtschaftssystem, vernünftige Marken mit guten Bildmaterial und Bilddokumentation sind hingegen Voraussetzung. Um solche Onlinekataloge die vielleicht die neue Version des klassischen Printkataloges sind systematisch einzusetzen ist aber die Industrie bzw. der Zwischenhandel gefragt.

I3: Gute Vernetzung zwischen den Welten, finde ich z.B. wenn die Geschäfte auf die Sortimente vom online zugreifen können, sich aber dann der Lager online bedienen zu können, sodass die Lagerkosten nicht mehr auf die stationäre Kappe gehen

18: *Viel wichtiger aber ist heute der geschmeidige Übergang zwischen den Welten, der den Kunden das nahtlose Omni-Channel-Erlebnis ermöglicht. Dieses gänzlich neue Einkaufserlebnis entspricht den gestiegenen Erwartungen der Kunden, weil sich diese Services an den geänderten und viel individuelleren Lebensstilen der Kundschaft orientieren und diese unterstützen. Jeder kann wie, wo und wo allem wann er möchte und wie es seinem Lebensstil entgegen kommt: Online shoppen, offline umtauschen; offline Shoppen, im Online-Shop bestellen; im Online-Shop Ware in der Filiale reservieren und so weiter.*

11: *Nichts desto trotz, glaub ich, haben wir noch großen Aufholbedarf was in der Digitalisierung was die Information anbelangt. Weil speziell in Stoßzeiten, z.B Weihnachtsgeschäft, das macht 30 % vom Jahresumsatz aus, nur der Dezember, natürlich ein extrem hohes Risiko und du hast natürlich im Dezember die Gefahr, Potential auf der Straße zu lassen. Du hast nur eine gewissen Anzahl an Mitarbeitern und wenn der Laden brummt, dann ist Frage wie unterhalte ich die Menschen die in meinem Laden sind, ohne sie zu verlieren und dann ist eine Digitalisierung sinnvoll in Form von Informationen, in Form von Verweildauer im Geschäft, um dann wieder im persönlich Gespräch zum Verkaufsabschluss zu kommen.*

15: *... denen kommt auch diese Fläche bzw. die Digitalisierung auch zu Gute, damit ich auch kleinere Flächen perfekt bespielen kann. Da hilft mir eventuell außerhalb der Öffnungszeiten, vielleicht auch digitale Schaufenster und diese Dinge mit zu inszenieren. Ich hab vielleicht eine bessere visuelle Möglichkeit der Wahrnehmung, aber ich brauche immer diese persönliche Fachkompetenz und wenn die gegeben ist, es ist nicht für jeden der Onlineshop das Allheilmittel.*

Diese Aussagen zeugen vom beschriebenen Bedarf des Kunden, genauso wie von Möglichkeiten die sich dadurch eröffnen. In vielen Fällen scheint es aber noch so zu sein dass die Digitalisierung des stationären Kanals jetzt erst anfängt Formen anzunehmen, wie auch an folgenden Passagen abzulesen ist:

12: *Man kann sich im store über ipads über die Produkte informieren, wir wollen jedes Potential ausschöpfen. Wir nutzen die Digitalisierung als Informationsbereich im store.*

14: *Ist Österreichweit angedacht und in einigen Märkten läuft der Testbetrieb für ein sogenanntes „erweitertes Regal“, dass den Zugriff auf den Onlineshop vom Markt aus ermöglicht. Genauso ist in Planung jeden Verkäufer ein Tablet in die Hand zu geben um ihn bei der Beratung zu unterstützen.*

16: Wir testen in unserem neusten Geschäft, als Pilotprojekt, ipads im Store wo die Kunden in unserem Onlineshop surfen können und haben im Eingangsbereich 2 digitale Bildschirme, wo teilweise auch auf online Aktionen verwiesen wird.

18: Wir sind da ständig am Tüfteln und Testen, aber es bestehen schon unterschiedliche Möglichkeiten, wie Tablets für das Verkaufspersonal, oder Terminals, von denen die Kunden vom Shop auf den Onlinestore zuzugreifen, auch auf die eigenen Shopdaten, wenn man den Vorteilsclub nutzt. Außerdem stehen mittlerweile viele digitale Analysegeräte in den Märkten zu Verfügung, vom der Fußtypanalyse für den Laufschuh bis hin zum Schitester.

4.6.10 Die Chance Einkaufserlebnisse zu schaffen

Im vorangegangenen Theorieteil der vorliegenden Masterthesis, wurde aus einer Studie zitiert in der es die wichtigste Anforderung an ein modernes Ladenkonzept genannt wurde, KundInnen mit allen Sinnen anzusprechen und ihnen erlebbare Mehrwerte zu bieten. Sie sollen Waren präsentieren, aber auch unterhalten und soziale Kontakte ermöglichen. Kunden sollen in Ihnen inspiriert werden, Produkte anschauen und testen können und Emotionen sollen geweckt werden (KPMG, 2012, S 27)

Einkaufserlebnisse sind offenbar ein Konglomerat aus Emotionen, die geweckt werden, Inspiration für neuen Ideen, Produkte und Konzepte und dem Verbringen von positiver Zeit umgeben von anderer Menschen. Alle drei dieser Aspekte (Unterhaltung, Emotionen und Inspiration fanden auch in den Experteninterviews hinreichende Erwähnung:

Stellen zum Thema Unterhaltung und Freizeitgestaltung:

13: Im Geschäft ergeben sich natürlich auch Möglichkeiten Veranstaltungen zu verschiedenen Themen zu machen und so zu gewissen Zeiten Leute ins Haus zu bringen.

19: Ich glaube nicht, das online Einkaufserlebnisse im klassischen Sinn schaffen kann. Um einen schönen Nachmittag beim Einkaufen gehabt zu haben, muss man in mehreren Geschäften gewesen sein, Stimmungen aufgenommen haben und neue Ideen gesammelt haben. Online ist hingegen das glatte Befriedigen eines Bedarfs mit Zeitverzögerung.

I4: Gerade am Wochenende ist zu beobachten, wie sehr häufig, Väter mit Kindern in den Markt kommen, ganz offensichtlich um die Zeit tot zu schlagen, während die Mütter in anderen Geschäften sind.

I3: Diese Marke schafft eines, sie ist in dem Bereich Outdoor & Camping einzigartig gut und beschert den Kunden Erlebnisse die sie so nicht erwarten. Außer überrascht sie mit Produkten und Serviceleistungen die im Store geboten werden, mit denen man nicht rechnet: Fachapotheke, Spezialliteratur etc.

I4: Und was das Einkaufserlebnis angeht, so spielt es sicher auch mit, in welchem Umfeld sich das Geschäft befindet. In EKZ's mit ausreichen Parkmöglichkeiten im Trockenen, Gastronomie und einem breiten Angebot an Shops, wird den Kunden ein viel umfassenderes Einkaufserlebnis geboten, als anderswo.

I3: Und zum Thema Einkaufserlebnis ist zu erwähnen, dass solche Geschichten wie ein eigenes Becken zum Tauche, ein eigenes Becken zum Ausprobieren von Kajaks, das ist genau das was für die Kunden den Unterschied erlebbar macht.

Stellen zum Thema Inspiration:

I8: Natürlich sind Inspiration und damit zusammenhängend „Verlockung“ ein Thema, dass man stationär viel schöner spielen kann als online. Sehr viele unserer Stores befinden sich in Einkaufszentren. An verregneten Samstagen kommen dort die Leute hin, um mit ihren Kindern die Zeit zu verbringen, zu bummeln und ohne speziellen Grund in ein Geschäft zu gehen. Dort dann gleich im Eingangsbereich die richtigen Produkte zu platzieren, die die Kunden weiter ins Geschäft ziehen und zum Kauf anregen ist der Job unserer Store-designer und Visual Merchandiser... Dass der verregnete Samstag genauso gut auf der Couch mit Inspiration und Shopping verbracht werden kann, zeigen unsere Zugriffszahlen und Verkaufszahlen des Online Stores.

I2: Die Inspiration, angefangen in der Außendarstellung im Schaufenster, bis hin ins Geschäft ist natürlich ein großer Punkt. Es sollte ja die Herausforderung sein, über die eigene Motivation hinaus zu gehen. Es muss ja nicht immer der Zusatzverkauf sein, es kann ja auch der reine Kaufanreiz sein, den man schafft. Das Schaufenster sollte eines der wichtigsten Inspirationsquellen sein. Man muss die Chancen erkennen beim stationären Fachhandel. Es gibt viel Potential um Kaufanreize zu schaffen.

19: *Ich spreche über Zusatzverkäufe, aber auch über Ideengebung und Erweckung von Begehrlichkeit, denn niemand weiß wie sehr er den neuen großen curved screen bei sich zu Hause haben will, bevor er die beeindruckende Bildqualität live gesehen hat.*

Passagen die die Emotionen ansprechen:

11: *Wenn ich aus Markensicht spreche, geht es unterm Strich um die Kundenbindung. Ich bin mir sicher, dass ein online Käufer nicht die 6 – 8.000 EUR in unsere Marke investiert, sondern eher switched und eher andere Marken ausprobiert und vielerlei Marken hat. Weil er die emotionale Bindung zur Marke nicht hat. Das ist der riesengroße Vorteil den der stationäre Fachhandel stellen kann, aber auch die riesen Herausforderung.*

14: *Im Markt, kurz vor den Kassen stehen Schüsseln mit Werbezuckerln. Immer wieder ist zu beobachten, wie Kinder ihre Eltern in den Markt zerrren um zu diesen Schüsseln zu kommen. Da geht so mancher Artikel gleich mit und die Kinder bauen zu dem eine positive Beziehung zum Markt auf. Und auch Eltern nutzen diese Möglichkeit die Kinder schnell „kostenlos“ glücklich zu machen.*

15: *Ein Schmuckstück hat gewisse Verbindungen warum man das kauft bzw. schenkt oder sich anschafft, hier ist eher der emotionale Bereich. Und genau diese Emotionalität hilft der Branche, dass man sich das nicht so schnell online besorgt.*

11: *Wir haben eine komplett eigene Produktlinie für Personalisieren. Witzigerweise dreht sich auch hier wieder alles um Emotion. Ich habe die Möglichkeit ein Produkt von der Stange zu kaufen oder mir das Produkt so zu individualisieren und personalisiere dass es mein Produkt wird und die Markenbindung dadurch nochmal gestärkt wird.*

15: *Jede Marke lebt von der Inszenierung und auch der Kunde, der sich so etwas anschafft, will ja das nicht im stillen Kämmerlein, er will das Verkaufserlebnis, er will das Haptische haben, er will vielleicht auch mit der Tasche gesehen werden - das sind dann ein paar psychologische Verkaufsargumente, die dafür sprechen, das wird gerade in dem Luxuslabelsegment sicherlich ein Thema sein, das ich mir irgendwo anonym im Netz besorge. In diesen Segmenten wird sich das so schnell nicht durchsetzen.*

4.6.11 Faktoren mit indifferenten Aussagen

Bezugnehmend auf mehrere Punkte, die schon im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit erörtert wurden und auch im Kategorienkatalog noch enthalten sind, ist festzuhalten, dass sich nach genauerer Durchsicht der betreffenden Stellen aus den Interviews mit den Entscheidern und Experten kein einheitliches Bild manifestieren konnte, daher wird auf die detaillierte Darstellung dieser Ergebnisse verzichtet und stattdessen nur exemplarisch ein Beispiel für die Divergenz gezeigt:

Bei der Frage, ob die KonsumentInnen offline eine höhere Preistoleranz empfinden als online (Im Kategorienkatalog das Stichwort „Preisdruck“):

I3: Beim Preis gibt es sicher irgendwo die Schwelle aber gerade im stationären Handel macht er nicht immer alles aus. Da zählen Faktoren wie Beratung, Qualität und Service.

I4: Nur mehr bei einem verschwindend geringem Prozentsatz von Personen (Anm. d. Verf.: ist die Preistoleranz höher). Der Rest steht im Markt und vergleicht mit Smartphone die Preise mit Amazon oder unserem eigenen Onlineshop und erwartet den gleichen Preis im Laden zu bekommen.

Die Themenbereiche Vertrauen und Datenschutz wurden in den Interviews mit den Gesprächspartnern sehr verschwimmend besprochen. Hinzu kommt, dass auch innerhalb dieser Aussagen keine klare Tendenz zu erkennen war:

I1: Grundsätzlich Lauf der Zeit, konfrontiert von digitalen Medien und musst überall deine Daten angeben. Es ist schon auch die Aufgabe im stationären Handel, dass du Daten bekommst. Aber die bekommst du mit einer ganz anderen Emotion, mit einem ganz anderen Zugang. Nicht anonym sondern es steht dir eine Person gegenüber. Wenn ich der Person vertraue, wenn die dementsprechend vertrauenswürdig ist, dann gebe ich der die Daten eher bzw. mit einem besseren Gefühl, weil die kann mir im besten Fall auch noch was erklären und darstellen im Vergleich zu online wo ich irgendwo einen blöden Haken setzen muss.

I3: Das sind sicher noch einzelne Personen oder Gruppen die aus Datenschutzgründen oder aus Angst vor der online Geschichte in den stationären Handel gehen, aber ich glaube es werden immer weniger

4.6.12 Faktoren, die keine oder kaum Erwähnung fanden

Mehrere Bereiche, von denen der Verfasser nach dem Studium der zur Verfügung stehenden Literatur ausgegangen wäre, dass sie Eingang in die Gespräche finden würden, wurden kaum oder nur unzureichend besprochen um sinnvoll dargestellt zu werden:

So wurde die Möglichkeit der Wahl von Betriebsform und Betriebstypus in keinem der geführten Gespräche erwähnt.

Ähnlich verhielt es sich mit der Wahlmöglichkeiten der Bedienungsform und der Auswahl der Mitarbeiter, die nur unter Einflussnahme des Autors als Thema in das Gespräch Einzug fanden und ohne tiefere Inhalte blieben.

Bei den Möglichkeiten der lokalen Vernetzung waren die Meinungen, so welche geäußert wurden tendenziell eher divergent und entsprachen nur kaum dem Stand der Vernetzung, auf den der Verfasser abzielte, als er den Gesprächsleitfaden entwarf:

13: Die Möglichkeit sich mit anderen Unternehmern von anderen Branchen klug zu vernetzen und Großflächen neu zu nutzen, stellt aus meiner Sicht zukunftssträchtige Konzepte dar. So könnten Teile der Sportartikelfläche an Therapeuten, Arztpraxen oder ähnliche zu vergeben, um sich wechselseitig zu unterstützen Kunden und Mehrwert zu generieren

18: In den meisten Shoppingcenters, in denen unsere Filialen sind, besteht eine Werbegemeinschaft, an der wir, der Fläche die wir anmieten entsprechend groß beteiligt sind, das ist von unserer Muttergesellschaft, die da auf Umwegen oft auch unserer Vermieter ist auch so gewollt und festgelegt. Sonst gibt es aber wenige lokale Querverwurzelungen.

16: Nein, wir arbeiten eigentlich alleine, nicht in Einkaufsverbänden, nicht Stadtmarketingverbänden oder EKZ Werbegemeinschaften, wir wollen uns abheben.

Anbetracht der Themen, die im Zusammenhang mit „Lokaler Vernetzung“ in der theoretischen Auseinandersetzung dieser Arbeit erörtert wurden (Location-Based-Network, foursquare, Mönchengladbach bei eBay, etc.), gehen diese Aussagen in eine völlig andere Richtung, weshalb sie hier auch nicht weiter verfolgt werden.

4.6.13 Neue Aspekte

Obwohl eine Vielzahl von Forschungsthemen mit einer entsprechenden Anzahl von Publikationen zur Vorbereitung auf die Gespräche genutzt wurden, haben sich innerhalb der

Experteninterviews einige Themenbereiche ergeben, die in der vorausgegangenen theoriegeleiteten Erörterung noch nicht enthalten waren.

Da manche dieser Themen aber durchaus interessant sind und – nach der Einschätzung des Verfassers – teilweise noch gar nicht in der entsprechenden Fachliteratur behandelt wurden, sollen sie hier aber noch explizit Erwähnung finden:

Stationärer Handel als regionaler Motor:

Entsprechend einem der befragten Experten hängen alleine im Bundesland Salzburg über 40.000 Vollzeitstellen direkt vom Handel ab, in Wien sind es über 120.000. Hinzu kommen Teilzeitbeschäftigungen und enorm viele Lehrlingsausbildungsplätze. Zwei der Befragten äußerten sich zuversichtlich, dass der stationäre Handel einen Vorteil daraus ziehen kann oder wird, dass er diese Funktion in der jeweiligen Region innehat:

13: Im stationären Handel arbeiten viele Leute. Einige Leute die noch nicht viel online kaufen, denken ich sichere meinen Arbeitsplatz, also sichere wem anderen auch den Arbeitsplatz – ist vielleicht auch wieder soziale Kompetenz in einer Form.

15: Regionalität ist wichtiges Thema, Regionalität ist zurück zu den Wurzeln. Diese Sensibilisierung müsste schon in den Schulen beginnen. Es kann nicht alles über den Preis definiert werden. Wenn ich unsere gewohnte Lebensqualität aufrechterhalten will, dann muss ich in die lokal vorhandenen Strukturen investieren und nicht immer nur aus meinem eigenen Vorteil und Wohlbefinden heraus entscheiden. Der Konsument muss seine Entscheidungen zu Ende denken. Die Regionalität heraus zu arbeiten, das „wir in der Region“, das „unsere Arbeitsplätze“, „unsere lokale Arbeitsqualität“ ist eine der großen Chancen im stationären Handels. Der Mehrwert des regionalen Einkaufs soll dem Kunden dort vermittelt werden.

Dass die vernünftige Einsicht der vielen Handelsangestellten, ihrer Familien und Freunde und deren Besinnen auf die Sicherung der lokalen Arbeitsplätze einen Faktor darstellen könnte, der dem stationären Handel längerfristig größere Potentiale sichern könnte, ist auf jeden Fall ein gleichsam interessanter wie positiver Zugang.

Ein anderer Zugang ist der über den Tourismus, der für unser Land von größter wirtschaftlicher Bedeutung ist und von dem damit auch viele Arbeitsplätze direkt abhängig sind.

I5: Nicht vergessen werden darf, dass der Handel auch eine andere wichtige Funktion erfüllt: der Tourismus ist eine unserer wichtigsten Einnahmequellen. Würde der stationäre Handel zu weiten Teilen verschwinden, wäre es wohl fraglich, ob Touristen durch leere Ortszentren spazieren würden. Da leidet nicht nur das Einkaufserlebnis sondern auch gleich das Urlaubserlebnis.

Auch hier wurde einer ähnlichen Argumentation gefolgt, wie bei den regionalen Arbeitsplätzen, nämlich der, dass der Handel in den Ortszentren erhalten bleiben muss. Sein Aussterben in den touristischen Gebieten hätte den Argumenten folgend ein fatales Abwandern des Tourismus zur Folge.

Ein weiteres Potential für den stationären Handel konnte in einer Randgruppe ausgemacht werden, deren wirtschaftliche Bedeutung aber ebenso nicht unterschätzt werden darf:

I5: Ein ganz anderes Thema dass im Onlinebereich noch gänzlich ungelöst ist, ist die Barrierefreiheit. Und dadurch dass es online de facto noch keinen echten barrierefreien Shop gibt, bleiben dem stationären Handel diese Potentiale derzeit voll umfänglich erhalten. Auch zu diesem noch viel komplizierteren Inhalt (gesprochenen Produktbeschreibung etc.) stellt sich die Frage, wer liefert diesen Content?

Das Potential der Menschen mit eingeschränkten Sinneswahrnehmungen, bleibt demnach vorerst gänzlich beim stationären Handel.

4.7 Diskussion und Ausblick

Nach eingehender Auseinandersetzung mit der Thematik des Multi-Channel-Retailings und dem stationären Kanal als Teil des selbigen, kann man zusammenfassend sagen, dass es eine ganze Reihe von Vorteilen und Handlungsmöglichkeiten gibt, die dieser Kanal in den Wettbewerb der Kanäle mitbringt. Im Theorieteil dieser Arbeit konnten zahlreiche Faktoren examiniert werden und mit Theoriekonzepten oder Studienergebnissen untermauert werden, die das Vorhandensein dieser Vorteile und Möglichkeiten auch bestätigte. Auf diese Weise konnte der erste Teil der Zielsetzungen, die am Eingang dieser Masterarbeit definiert wurden, nämlich die Suche nach diesen Stärken und Vorteile, die als die ureigenen des stationären Handels bezeichnet werden, in einem ersten Schritt erreicht werden.

Im nächsten, nämlich dem empirischen Teil dieser Arbeit sollten leitfadengeführte Experten-Interviews, die nach ihrer Transkription inhaltsanalytisch nach Mayring untersucht wurden, Aufschluss darüber geben, welche Vorteile und Möglichkeiten des stationären Kanals die Entscheider in heimischen Handelsbetrieben erkennen und in ihrer täglichen Praxis auch nutzen. Das gewählte Sample, das hierbei angewendet wurde, deckte ein breites Spektrum von 9 Betrieben ab, die unterschiedlichen Branchen entstammen, unterschiedlich groß sind und mindestens auf den Kanälen „online“ und „stationär“ als Händler tätig sind. Zwei dieser 9 Betriebe waren vertikalisierte Produzenten, die aber eine relevante Stückzahl eigener Einzelhandelsfilialen betreiben. Ergänzt wurde dieses Sample um den Geschäftsführer einer Interessensvertretung von Händlern. Aufgrund dieser Diversität des Sample konnten sehr viele unterschiedliche Aspekte in die Ausarbeitung einfließen.

Erhebliche Schwierigkeiten bereitete schon im ersten Teil der Arbeit die Suche nach prägnanten Kategorien, im Sinne einzelner Namen oder Überschriften, die dann möglichst trennscharf als ein Vorteil, oder im weiteren Verlauf eine Möglichkeit tituliert werden konnten. Dies begründet sich nach Einschätzung des Autors darin, dass einerseits kein vorgefertigtes System aus der Literatur übernommen werden konnte. Andererseits, rührt dieses Problem auch daher, dass es beinahe unmöglich ist Bereiche wie „Beratung“ und „Service“ oder „Vertrauen“ und „Datenschutz“ trennscharf abzugrenzen, da die Begrifflichkeiten selbst genauso verschmelzen wie die Attribute und Leistungen, die ihnen zugeschrieben werden. Dennoch war eine solche Kategorisierung für diese Arbeit notwendig, um Abgrenzungen zwischen den Themen und Zäsuren innerhalb der Arbeit zu schaffen. Die Kategorien, die in diesem Zusammenhang Eingang in die Arbeit fanden, sollten mit Sicherheit für einen eventuellen weiteren Interview-Durchgang oder andere

weiterführende Untersuchungen überarbeitet, ergänzt und adaptiert werden, da sie sich nicht immer als hilfreich oder ausreichend erwiesen. Im Nachhinein muss zugegeben werden, dass die Forschungsfrage vermutlich durch ihre Offenheit das Thema deutlich zu wenig eingegrenzt hat, wodurch sich der Verfasser selbst immer wieder im Thema orientieren musste um nicht vom Pfad abzuweichen, der zur Beantwortung der Forschungsfrage führte. Auch im empirischen Teil dieser Arbeit stellte die Weite des Forschungsfeldes eine große Herausforderung dar. Einige der geführten Interviews tendierten so dazu auszuufern und deutlich über die Länge einer Stunde hinauszugehen, wenn der Interview-Partner am Thema interessiert und redefreudig war. Die Erstellung des Interviewleitfadens orientierte sich dann natürlich auch an den Punkten, die im Theorie-Teil definiert wurden, was manchmal zu einer gewissen Beeinflussung innerhalb der Fragestellung geführt haben könnte.

Zu der Anzahl der zitierten Aussagen und der Qualität der Ergebnisse ist anzumerken, dass die Befragten durch die Bank ein hohes Grundverständnis der Vorteile des Kanals mitbrachten und auch in die Multi-Channel-Diskussion mit einem breiten Vorwissen über die digitalen Möglichkeiten gingen. Diesem Wissen und Verständnis war es geschuldet, dass in den meisten Interviews kaum ein detailliertes Nachfragen notwendig war, weil die Befragten der anfänglichen Bitte des Autors nachkamen und frei, sehr umfangreich über die von ihnen empfundenen Vorteile berichteten.

Was die einzelnen Vorteile anlangt, so kann zusammengefasst werden, dass Beratung und Service sowie die Möglichkeit die Produkte mit allen Sinnen zu erfassen die Vorteile und Stärken des Kanals waren, über die eigenständig am meisten berichtet wurde und die immer als erstes genannt wurden. Auf die Frage nach den Handlungsmöglichkeiten, die der stationäre im Vergleich mit dem Online-Kanal zusätzlich eröffnet, waren es die Bedeutung des Standorts im Sinne seiner Außenwirkung und dessen direkte Relevanz auf Klientel und erzielbare Umsätze, die Gestaltungsmöglichkeit der Verkaufsfläche für Spontan- und Kombinationskäufe sowie die Möglichkeit für die KundInnen Einkaufserlebnisse zu schaffen. Diese Argumente könnte man Vorrangig als Beantwortung des zweiten Teils der Forschungsfrage nennen.

Andere Faktoren, von denen der Autor auch erwartet hätte, dass sie Erwähnung finden, wie die Möglichkeit über die Wahl seiner MitarbeiterInnen, oder deren Besoldungssystem Klientel oder Verkäufe gezielt zu steuern, wurden nicht oder kaum erwähnt.

Die Divergenz, die in den Aussagen vor allem zu der Frage, ob offline ein geringerer Preisdruck herrsche als online, beziehungsweise, ob Kundinnen bereit wären im stationären Handel wissentlich mehr für dieselben Produkte zu zahlen als online, ist vermutlich auf die unterschiedlichen Branchenzurückzuführen. Hoch interessant wäre aber sicher eine Studie zu diesem Thema anzustreben mit dem Ziel eine – auf die akzeptierte Preisdifferenz bezogene – prozentuelle Schwelle zu finden, falls es eine solche gibt.

Was die Tiefe der Antworten angeht, so erscheint es dem Autor, als ob in diesen Interviews nur an der Oberfläche gekratzt worden wäre, da kaum oder nur ganz vereinzelt konsum- oder verkaufpsychologische Aspekte Einbindung in die Argumentation fanden. Wenngleich der Autor überzeugt davon ist, dass der Großteil der Interviewpartner aufgrund der jahrelangen Erfahrung im Handel nicht zuletzt in unzähligen Schulungen diese Möglichkeiten erlernt hat und auch in der Praxis regelmäßig anwendet. So wurden etwa die Möglichkeiten, die dank moderner psychologischer Erkenntnisse zur Verfügung stehen (speziell designte Kassenbereiche, Hänge- oder Regalhöhen, Einsatz von grellen Farben oder Musik,...), um Kunden bei ihrem Einkauf im stationären Kanal gezielt zu manipulieren oder zumindest zu beeinflussen gar nicht erwähnt. Aber auch Möglichkeiten Kundinnen mit positiver Beeinflussung in emotionale Welten zu entführen, wie Häusel, (2012) sie beschreibt finden im Umfeld der Interview-Partner derzeit offenbar noch kaum statt.

Der Autor konnte aus den Interviews auch mehrere Erkenntnisse mitnehmen, die in der Dokumentation der Ergebnisse nicht einbezogen wurde, da sie keine Relevanz für die Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage hatten. Trotzdem sind einige davon für das Themenfeld sehr interessant und es daher auch wert hier kurz Erwähnung zu finden: Über die Zukunft des Handels herrscht bei den Befragten weitgehende Einigkeit. Es wird erwartet, dass online zwar weiter spürbar wachsen wird, doch auch langfristig betrachtet den stationären Kanal nie vollkommen verdrängen oder ersetzen wird. Vor allem die Interviewpartner, die aus den Großflächen kommen, gehen von einer bevorstehenden Verkleinerung der Flächen und Spezialisierung in ihren Segmenten aus. So könnten kleinere Fachgeschäfte mit den Namen großer Handelsmarken auch in innerstädtischen Lagen entstehen, in denen SpezialistInnen mit perfekter Beratung ein straffes aber hochaktuelles Sortiment einer Produktgruppe anbieten und gleichzeitig als Abholstation und Servicepunkt für den Online-Shop fungieren, der über das erweiterte Sortiment verfügt. Der Bedarf online perfekt vertreten zu sein und auf allen zur Verfügung stehenden Kanälen mit den KonsumentInnen zu kommunizieren, wurde in einigen der Interviews besonders hervorgehoben. Gleichzeitig ist aber auch zu betonen, dass mehrere Befragte

ausdrücklich darauf hinwiesen, dass „online“ nicht zwingend heißen muss auch online zu verkaufen. Eine Online-Präsenz, die Waren präsentiert im Sinne eines Online-Kataloges, der die Nachfolge des klassischen Printkataloges antreten würde, könnte in vielen Fällen demnach einfacher zu realisieren und betreiben sein und zumindest auf regionaler Ebene zu gleicher wirtschaftlicher Bedeutung verhelfen, wie ein Online-Shop. In fast allen Interviews kam in irgendeiner Form zum Ausdruck, dass es in immer wichtiger werden wird, den KonsumentInnen ein konsistentes Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg zu beschere, indem die Kanäle immer stärker miteinander vernetzt und verwoben werden müssen.

Neben den aus der Literatur bekannten Vorteilen konnten im Zuge der Experten-Interviews auch neue Aspekte gewonnen werden, die sich zumindest teilweise für eine weiterführende Untersuchung eignen würden. Allen voran ist hier der stationäre Handel als regionaler Jobmotor zu nennen, dessen Relevanz man nicht absprechen, sondern in regionalen Kampagnen zurück ins Bewusstsein der kaufenden Bevölkerung bringen sollte. Auch die Bedeutung einer funktionierenden Handelslandschaft für den Erfolg einer Tourismusregion sollte näher untersucht werden, da sich die meisten Zahlen die diesbezüglich genannt werden immer nur mit der umgekehrten Thematik beschäftigen, nämlich der Frage wie stark der Handel vom Tourismus profitiert.

Literaturquellen

Aghamanoukjan, Anahid (2014). Leitfaden zur Darstellung qualitativer Arbeiten. Ferdinand Porsche FernFH, Wiener Neustadt.

Ahlert, Dieter/Kenning, Peter (2007). Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.; Studie ohne Autor (2013). Trends im E-Commerce. Konsumverhalten beim Online-Shopping,

Bieler, Gregor (2015). Dos and Don'ts für den Handel 2.0. In: Der Handel 2.0 in Zeiten digitaler Transformation. Online veröffentlicht unter: https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/vertrieb/der-handel-20-in-zeiten-digitalertransformation/dos-and-donts-fuer-den-handel-20_130_325980.html (abgerufen am 08.12. 2016)

Boersma, Thorsten (2010). Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist – Wie das Internet den Handel revolutioniert. In: Heinemann, Gerrit/Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel. S. 21 - 42. Wiesbaden, Springer Gabler

Bovensiepen, Gerd/Rumpff, Stephanie/Bender, Simon (2015). Store 4.0. Die Zukunft des stationären Handels. Studie herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter: http://digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf (abgerufen am 18.11.2016)

Bovensiepen, Gerd/Schmaus, Benedikt/Rumpff, Stephanie/Leskov, Marcel/Raimund, Stefanie (2015). Total Retail 2015 – Wie disruptive Faktoren den deutschen Handel herausfordern. Studie herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter: https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/geschaeft-mobile-und-social-werden-beim-einkauf-unzertrennlich.pdf (abgerufen am 18.11.2016)

Bovensiepen, Gerd/Schmaus, Benedikt/Rumpff, Stephanie/Bender, Simon (2016). Total Retail 2016 – der Wettlauf um Relevanz. Studie herausgegeben von der Pricewater-

houseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter: http://digital.pwc-tools.de/total-retail-2016/wp-content/uploads/sites/26/2016/08/Studie_Total_Retail_2016.pdf (abgerufen am 18.11.2016)

Brokelmann, Dominik (2015). Der vernetzte Laden. Wie der stationäre Handel den Kampf der Kanäle gewinnen kann. Baiersdorf, ContentCard AG

Bruhn, Manfred/Heinemann, Gerrit (2013). Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive. In: Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (Hrsg). Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. S. 29 – 67. Wiesbaden, Springer Gabler.

Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (2013). Multichannel-Strategien für E-Commerce Anbieter – der Weg von on- nach offline. In: Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (Hrsg). Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. S. 493 – 511. Wiesbaden, Springer Gabler.

Festinger, Leon (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7 (2) S. 117 – 140.

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011). Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen. 4. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Friedrich, Carlos/Diekmann, Marcus (2016). Auch Möbel geht online – Cross-Channel Vision und digitale Adoption der Pfister AG. In Heinemann, Gerrit/ Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J/dgroup GmbH (Hrsg.). Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. . S. 279 – 302. Wiesbaden, Springer Gabler.

Gehrckens, Mathias/ Boersma, Thorsten (2013). Zukunftsvision Retail – Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In: Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/dgroup (Hrsg). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. 51 – 74. Wiesbaden, Springer Gabler.

Gittenberger, Ernst/Teller, Christian (2012) Betriebstypen des Handel – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 215 - 242, Wiesbaden: Springer Gabler

Gittenberger, Ernst/Vogl, Brigitte (2014). Internet Einzelhandel 2014. Im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich – Bundessparte Handel. KMU Forschung Austria

Gröppel-Klein, Andrea (2012). Point-of-Sale-Marketing In: Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 645 - 669, Wiesbaden: Springer Gabler

Haderlein, Andreas (2013). Die digitale Zukunft des stationären Handels. mi-Wirtschaftsbuch, München, Münchner Verlagsgruppe GmbH,.

Häusel, Hans-Georg (2012 a). Brain View. Warum Kunden kaufen. 3.Auflage, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH

Häusel, Hans-Georg (2012 b). Ladengestaltung: Wie man emotionale PoS-Welten inszeniert In: Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 631 - 644, Wiesbaden: Springer Gabler

Hammerschmidt, Maik/Falk, Tomas/Weijters, Bert. (2016). Channels in the mirror: An alignable model for assessing customer satisfaction in concurrent channel systems. Journal of Service Research, 19(1), 88–101.

Haug, Kathrin (2013). Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo) In: Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/ dgroup (Hrsg). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. 27 – 50. Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2009). Der neue Online-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices. Wiesbaden , Gabler, GWV Fachverlage GmbH,

Heinemann, Gerrit (2011). Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Heinemann, Gerrit (2012). Der neue Online-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices. 4. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2013) a. No-Line-Handel, Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2013) b. Aktuelle Situation und zukünftige Herausforderungen im E-Commerce Was New-Online-Retailer auszeichnet. In: Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/ dgroup (Hrsg.). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. 3 – 19. Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2015), Location-based Services – Rettungsanker für den stationären Einzelhandel, Marketing Review St. Gallen, März 2015, S 58-66.

Heinemann, Gerrit (2016) Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation. In Heinemann, Gerrit/ Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J/dgroup GmbH (Hrsg.). Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. S. 3 – 28. Wiesbaden, Springer Gabler.

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

Heinemann, Gerrit/Gaiser, Christian W. (2015). SoLoMo – Always-on im Handel; Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit/Gaiser, Christian W. (2016). Location-based Services – Paradebeispiel für digitale Adoption im stationären Einzelhandel. In Heinemann, Gerrit/ Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J/dgroup GmbH (Hrsg.). Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. S. 241 – 258. Wiesbaden, Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit/Gehrckens, Mathias/Haug, Kathrin. (2013) Vorwort. In Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/ dgroup (Hrsg.). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. V – VI. Wiesbaden, Springer Gabler.

Hell, Matthias (2015), Local Heroes 2.0 Neues von den digitalen Vorreitern im Einzelhandel. Buch als pdf. online veröffentlicht unter: http://presse.ebay.de/sites/default/files/150627_local%20heroes_interactive.pdf (abgerufen am 20.10.2016)

Jäger, Reingard (2016). Multi-Channel im stationären Einzelhandel. Ein Überblick. Wiesbaden, Springer Gabler.

Jahn, Manuel (2013). Online versus stationär? Lieber komplementär. Whitepaper. GfK GeoMarketing GmbH. (Hrsg), Bruchsal. Pdf. online veröffentlicht unter: <http://www.gfk.com/insights/news/online-versus-stationaer/> (abgerufen am 15.01.2016).

Kalesse, Anja (2013) Die Bedeutung der Beziehungsqualität auf dem Medizintechnikmarkt. In: Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (Hrsg). Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. S. 405 – 436. Wiesbaden, Springer Gabler.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011). Grundlagen des Marketing, München: Pearson Deutschland

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, (2012). Studie: Consumer Markets. Trends im Handel 2020, Als .pdf online veröffentlicht unter: <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> (abgerufen am 20.10.2016)

Krekeler, Marcus/Speeck, Nicolas (2013). Beschleunigte Expansion von Markenherstellern – CBR als Erfolgsbeispiel für eine Multi-Brand- und Multi-Channel-Company. . In Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/ dgroup (Hrsg). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. 297 - 314. Wiesbaden, Springer Gabler.

Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert. (2010). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien: Linde Verlag

Link, Oliver (2015). Wehrt euch! Oder ist es dafür zu spät? Ein Streitgespräch. Brand Eins, 04/15, S 62-67.

Mayring, Philipp. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Micha, Marc André/ Koppers, Sebastian (2016). Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision? In Heinemann, Gerrit/ Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J/dgroup GmbH (Hrsg.). Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. S. 49 – 78. Wiesbaden, Springer Gabler.

Morschett, Dirk. (2012). Distanzhandel – Online-Shops und andere Formen. In: Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 375-398, Wiesbaden: Springer Gabler

Müller-Hagedorn, Lothar. (2001). Kundenbindung mit System in: Müller-Hagedorn (Hrsg): Kundenbindung im Handel. 2. Auflage, Frankfurt am Main, S.11 - 46

Müller-Hagedorn, Lothar/Natter, Martin. (2011). Handelsmarketing. 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer

Peters, Matthias. (2010). Umgang mit Kanalkonflikten im MultiChannel-Handel Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Praxis des Fashion Retail. In: Heinemann, Gerrit/Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel. S. 249 – 262. Wiesbaden, Springer Gabler.

PwC –PricewaterhouseCoopers. (2016). They say they want a revolution. Total Retail 2016. Studie herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers International Limited. Online verfügbar unter: www.pwc.com/totalretail (abgerufen am 12.2. 2017).

Ramge, Thomas. (2013). Wandel lohnt sich. Der Onlinehandel wächst und wächst und wächst – auf Kosten des stationären Handels. Aber das ist kein Naturgesetz. In brand eins 04/2013 S 30-36. Hamburg: brand eins Verlag

Rittinger, Sebastian (2014). Multi-Channel Retailing. Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer Gabler

Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2013). Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller. Die vorliegende think:act Study ist die Kurzversion der Originalstudie. Online verfügbar unter: [https://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Studien/Multichannel - Studie Dem Kunden auf der Spur Kurzversion .pdf](https://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Studien/Multichannel_-_Studie_Dem_Kunden_auf_der_Spur_Kurzversion_.pdf) (abgerufen am 16.01.2017)

Rotax, Olaf/Berg, Simon (2012). dgroup e-Paper. Multichannel: Perspektiven für den Stationärhandel. Online verfügbar unter: http://www.d-group.com/assets/img/cms/publications/2012_Multichannel_Perspektiven_fuer_den_Stationaerhandel.pdf (abgerufen am 16.01.2017)

Rumpff, Stephanie (2012). Der Kunde wird wieder König. Studie herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Der+Kunde+wird+wieder+Ko-enig+2012/?card=13190> (abgerufen am 18.12.2016)

Schmieder, Ulf-Martin (2010). Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel. Wiesbaden: Springer Gabler

Schnedlitz, Peter/Lienbacher, Eva/Waldegg-Lindl, Barbara/ Waldegg-Lindl, Marianne. (2013). Last Mile: Die letzten – und teuersten – Meter zum Kunden im B2C E-Commerce In: Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (Hrsg). Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. S 249 - 273. Wiesbaden, Springer Gabler.

Schramm-Klein, Hanna. (2010). Integrated Retail Channels in Multichannel Retailing: Do Linkages between Retail Channels Impact Customer Loyalty? European Retail Research Vol. 24, Issue II, S 111-128.

Schramm-Klein, Hanna. (2012). Multi Channel Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 419-437, Wiesbaden: Springer Gabler

Schramm-Klein, Hanna. (2012). Standortpolitik im Handel. In Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.) Handbuch Handel. S 419-437, Wiesbaden: Springer Gabler

Schröder, Hendrik (2012). Handelsmarketing, Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops, Springer Gabler, Wiesbaden

Schwerdt, Yvette. (2013). Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel Retailing. Als Blogbeitrag online veröffentlicht am 26. Feb. 2013 unter: <http://www.schwerdt-blog.com/2013/02/26/multi-channel-cross-channel-und-omni-channel-retailing/> (abgerufen am 08.12.2016)

Silberer, Günter (2013). Kaufentscheidungen und Kaufhandlungen am Point-of-Sale - Ein Überblick sowie Stand der Forschung und neuere Befunde. In: Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder, Ulf-Marten (Hrsg). Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. S. 68 – 95. Wiesbaden, Springer Gabler.

Ternès, Anabel/Towers, Ian/Jerusel, Marc. (2015). Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung. Trends: E-Commerce, M-Commerce und Connected Retail. Wiesbaden: Springer Gabler

Zaharia, Silvia. (2013). Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeiterparnis beim Einkauf. In Heinemann, Gerrit/Haug, Kathrin/Gehrckens, Mathias/ dgrou (Hrsg). Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile. S. 123 – 136. Wiesbaden, Springer Gabler.

Zhang, Jie/Farris, Paul W./Irvin, John W./Kushwaha, Tarun/Steenburghe, Thomas J./Weitz, Barton A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. Journal of Interactive Marketing 24, S 168–180

Zoll, Stephan/Marks, Steven (2016) Mönchengladbach bei eBay – Wie Online-Marktplätze dem Handel helfen, den digitalen Wandel zu meistern. ? In Heinemann, Gerrit/Gehrckens, H. Mathias/Wolters, Uly J/dgrou GmbH (Hrsg.). Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce. S. 201 – 222. Wiesbaden, Springer Gabler.

Onlinequellen ohne Autor.

<http://www.computerbild.de/artikel/cb-News-Sicherheit-Sicherheitsbedenken-verhindern-Transaktionen-im-Internet-4073781.html> Veröffentlichung einer Studie von Bitkom (abgerufen am. 26.03.2017)

<https://www.ebayinc.com/stories/press-room/de/ebay-umfrage-station%C3%A4rer-handel-ist-und-bleibt-wichtige-einnahmequelle-f%C3%BCr-multichannel-h%C3%A4ndler/> (abgerufen am 25.09. 2016)

<http://www.haptische-verkaufshilfen.de/5-Sinne-34.html> Karl Werner Schmitz über seine Methode und sein Buch. (abgerufen 12.03.2017).

<http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/vom-internet-ins-echtgeschaeft-160382/> (abgerufen am 25.09.2016)

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-plant-offenbar-bis-zu-400-buchhandlungen-in-den-usa-a-1075365.html> (abgerufen am 25.09.2016)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1216/absatzkanal-v8.html> (abgerufen am 24.10.2016) Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Absatzkanal.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55274/handel-v4.html> (abgerufen am 01.10.2016) Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Handel.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505805/location-based-services-v2.html> (abgerufen am 21.02.2017) Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Location-based-Services, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/119080/residenzhandel-v4.html> (abgerufen am 01.10.2016) Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Residenzhandel

http://www.xing.com_news_klartext_warum-unser-online-shop-immer-mehr-klassische-Läden-eröffnet (abgerufen am 06.03.2016)

<http://www.zukunftdeshandels.de/inspiration> Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, Februar 2014 (abgerufen am 18.12.2016)

<http://www.zukunftdeshandels.de/streetlab> Streetlab mit 11 Studenten im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, August 2013 (abgerufen am 18.12.2016)

<http://www.zukunftdeshandels.de/technologie> Online-Umfrage des Marktforschungsinstituts Innofact AG unter 301 kleinen und mittelständischen Online-Händlern in Deutschland, März 2015 im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“ (abgerufen am 18.12.2016)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Handel im Wandel der Epochen (Haderlein, 2012, S 16)

Abb. 2: Multi-Channel-Retailing (Schramm-Klein, 2012, S 422)

Abb. 3: Treibende Kräfte im Handel Quelle: Bruhn & Heinemann (2013, a. S 30)

Abb. 4: Alter & neuer Kaufprozess (Gehrckens & Boersma 2013, S 54)

Abb. 5: Sicherheitsbedenken bei Internettransaktionen (Computerbild online nach Bitkom/Aris)

Abb. 6: Die emotionalen Shopper-Welten (Quelle: Häusel, 2012 b, S 636)

Tabellenverzeichnis

Tab.1: Sample der Interviewpartner

Tab.2: Analysekategorien

Interview Leitfaden

Einstiegsfragen

Thema Multi-Channeling

- Welche Kanäle werden durch das Unternehmen genutzt?
- Sind die genutzten Kanäle koordiniert und integriert?
 - o Von der Verantwortlichkeit
 - o Von den Produkten
 - o Von den Preisen her
 - o Aus Sicht der Kundinnen (Abholung, Umtausch)
 - o Cross-Channel-Management
 - o Ist der stationäre Laden digitalisiert?
- Wie bedeutsam sind die Einzelnen Kanäle für das Unternehmen (Umsatz / Gewinn %)?

Fokusfrage 1

Kurzgefasst:

Betrachten wir den stationären Kanal vor dem Hintergrund und auch als Teil einer modernen Multi-Channel Strategie und in Abgrenzung zum Online-Handel

Welche Vorteile und Stärken bringt der stationäre Einzelhandel aus Unternehmenssicht in das moderne Multi-Channeling als Absatzkanal mit ein und welche erleben Sie in Ihrer Tätigkeit?

Beratung	als Differenzierungsfaktor / Einkaufserlebnis
Hat sich die Beratung verändert?	Beratung heute – Nutzen statt Info
	Vorwissen der Kunden
	Verkaufspersonal
	Schneller Weg zum Produkt
Service	als Kunden-Attraktion und Bindung
Kauf Online – Service offline?	Dienstleistung bieten
	Dienstleistung verkaufen – Umsatz +
	Servicekanal für Online
Sortimente	vorausgewählt & verlässlich
Vorstellung von Online-Überforderung?	kleiner

	Aktuell /neu
	Offline-Produkte
Schnelle Verfügbarkeit	Sofort mitnehmen
Wie viele kommen, weil sie jetzt brauchen?	Keine Verpackung / Versand /gelbe Zettel
Mit allen Sinnen erleben	Mehr als Hören und Sehen
	Verstärken der Botschaft des Produkts
	Hochwertige Produkte, Möbel, ...
Preisdruck Bereitschaft?	Mehrwert für mehr Geld
Vertrauen	
Datenschutz	
Faktor Mensch	Beziehungen aufbauen
	Auf Bedarf eingehen
	Realisierung statt Virtualisierung
	Soziale Aspekte
	Entscheidungsfähigkeit
Was geht Ihnen beim Thema ... durch den Kopf	
Was fällt Ihnen dazu noch ein	
Ist ... ein Thema	
Wo ist offline besser, schneller, flexibler	
Was stört die Leute an online	

Fokusfrage 2

Kurzgefasst:

Für manche Vorteile wäre vielleicht „Handlungsspielräume und Möglichkeiten und Entscheidungen“ der bessere Ausdruck.

Welche Möglichkeiten und Handlungsspielräume würden sie dem stationären Kanal aus Unternehmenssicht zuschreiben, aus denen sich auch Vorteile gegenüber dem Online-Kanal ergeben. Denken sie vielleicht auch an die Möglichkeiten, die offenstehen, wenn Sie einen neuen Standort, Filiale oder Geschäftsmodell eröffnen möchten.

Wahl des Betriebsform / Betriebstypus	
Bedienungsform und Personalwahl	Personal als Kundenansprache
	Personalplanung (Abercrombie)
	Anreizsysteme
	Charakter des Ladens
Standortwahl	Bestimmt das Umfeld (Stadt / EKZ / ...)
Werbeflächen	Bestimmt das Image
	Bestimmt den Einzugsbereich
	Werbewirkung der Fläche
Sind Kostenabwälzungen branchenüblich?	Kosten Umwälzung Standort / MA / Werbung /
	Listungsgebühren / Ladenbau...
	Möglichkeit abzuholen
Gestaltungsmöglichkeit der Verkaufsfläche	Präsentation: schöner - teurer
	Präsentation: schöner – mehr Qualität
Produktplatzierung & Abverkaufszahlen?	Präsentation: Kombi-Käufe Laufwege
Weihnachten ...	Atmosphäre
	Spontankäufe
	Ablenkung (Musik / Displays...)
	Werbung am POS
Digitalisierung des Kanals	Onlineshop als Long-tail des Sortiments
Kann online-offline Element haben?	Apps / QR-Codes / Einkaufsberater...
	Verfügbarkeitsprüfung online für offline
	Personalisierung
	Mobile Payment
	Zugriff auf digi. Kundendaten
Lokale Vernetzung	Vernetzung mit dem Umfeld (Marktplatz / Stadt
Shopping Center	Lokaler Aspekt / google 30 % lokal
	Location Based Networks (foursquare / check in)
Einkaufserlebnisse schaffen	Unterhaltungsfaktor
	Inspiration
	Emotionen

Ist ... ein Thema	
Was fällt Ihnen dazu noch ein	
Was kann online schlechter	
Was kann online nicht	

Zusatzfrage:

Fallen Ihnen sonst noch Vorteile ein, die wir bislang noch nicht erwähnt haben?

Erkennen Sie noch Möglichkeiten, die der stationäre Handel bietet, die der Online-Handel so (noch) nicht hat.

Wie sehen sie die Zukunft des Handels?

Welche Kanäle werden in Zukunft welche Bedeutung haben?