ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hesse, Andreas

Research Report

Digital-lokaler Einzelhandel

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 29-2019

Provided in Cooperation with:
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

Suggested Citation: Hesse, Andreas (2019) : Digital-lokaler Einzelhandel, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 29-2019, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Koblenz

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/197302

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wissenschaftliche Schriften

Digital-lokaler Einzelhandel

Dr. Andreas Hesse

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 29 - 2019

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Digital-lokaler Einzelhandel

von

Dr. Andreas Hesse

Vollbeleg: Hesse, Andreas: Digitalisierung, Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle aus Sicht des lokal-stationären Einzelhandels, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 29 - 2019.

Koblenz, April 2019

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Dr. Andreas Hesse, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "Wissenschaftlichen Schriften" werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Martina Berg M.Sc.
Anna Juliane Hoffmann M.Sc.
Stephanie May Dipl. Volksw.
Prof. Dr. Andreas Mengen
Prof. Dr. Holger Philipps
Prof. Dr. Georg Schlichting

DIGITAL-LOKALER EINZELHANDEL

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Strukturwandel im Einzelhandel in Deutschland, mit Fokus auf den lokal-stationären inhabergeführten Einzelhandel in mittelgroßen und kleinen Städten. Auf der Grundlage einer Literaturanalyse der Veränderungen von Handelsstrukturen, der kundenseitigen Veränderungen sowie ausgewählter technologischer und datenbasierter Entwicklungen verdeutlicht der Autor die Bedeutung von „Omnichanneling“ und „Local-Commerce-Modellen“ für den lokal-stationären Einzelhandel. Mehrere empirische Primärerhebungen der Hochschule Koblenz dienen ergänzend der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Beantwortung folgender Leitfrage:

Wie sollen lokal-stationäre Einzelhändler mit digitalen Möglichkeiten wie Omnichanneling und Local-Commerce-Modellen umgehen?

Aus der Diskussion um Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle leitet der Autor einen hybriden Einzelhandelsansatz ab, mit dem Kunden auf allen von ihnen profitierten Kanälen angesprochen werden. Wie kann es dabei gelingen Mehrwert für die Kunden in Kauf- und Serviceprozesse zu bieten? Der vorliegende Beitrag liefert zu dieser und weiteren Fragen konkrete Antworten.

INHALTSVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Schriften ..... **IIIII**

Digital-lokaler Einzelhandel ..... **VIV**

Darstellungssverzeichnis ..... **VI**

Abkürzungssverzeichnis ..... **VII**

1 Einleitung **1**

2 Strukturwandel im Einzelhandel **3**

2.1 Begrifflicher Rahmen: Handel, Einzelhandel und E-Commerce 3
2.2 Dynamische Entwicklung von Handelsstrukturen 4
2.3 Entwicklung des lokal-stationären Einzelhandels 5
2.4 Prognosen der weiteren Entwicklung von Handelsstrukturen 7

3 Veränderungen auf Kundenseite **9**

3.1 Demographie als Veränderungstreiber 10
3.2 Informationssuche 11
3.3 Kanal- und Kaufentscheidungen 12

4 Technologische und datenbasierte Entwicklungen **18**

4.1 Augmented Reality 19
4.2 Payment Services 19
4.3 Big Data 20

5 Omnichanneling als Lösungsansatz **21**

5.1 Entstehung von Omnichanneling 21
5.2 Omnichanneling im Einzelhandel 22
5.3 Digitale Reife lokal-stationärer Einzelhändler 23
5.4 Kundenerwartungen an lokale stationäre Einzelhändler 25
5.5 Omnichanneling aus Sicht lokal-stationärer Einzelhändler 26

6 Local-Commerce-Modelle als Lösungsansatz **29**

6.1 Ausprägungen von Local-Commerce-Modellen 30
6.2 Erfolg von Local-Commerce-Modellen 32
6.3 Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen 36

7 Konsequenzen für den digital-lokalen Einzelhandel 41

8 Zusammenfassung **46**

Literaturverzeichnis **47**

Autorenportrait **55**

Schriftenverzeichnis **56**

DARSTELLUNGSSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Handlungsoptionen lokal-stationärer Einzelhändler 6
Abbildung 2: Illustration digitaler und analoger Kaufprozesse 10
Abbildung 3: Relevanz von werblichen Einflüssen 14
Abbildung 4: Online-Anteil je Branche 2017 (Auszug) 16
Abbildung 5: Veränderungen im Einzelhandel 20
Abbildung 6: Entwicklung des Kundenverhaltens in Kanälen 21
Abbildung 7: Schematische Darstellung der ausgewählten Local-Commerce Modelle in Deutschland 31
Abbildung 8: Wichtigkeit der Erfüllungsgrad von Zielsetzungen 35
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen 37
Abbildung 10: Kundenversprechen von digital-lokalen Einzelhändlers 43

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

3-D	Drei-dimensional
Abb.	Abbildung
ca.	circa
CCEC	Competence Center E-Commerce
dm	Drogerie-Markt
ECC	E-Commerce-Center Handel
EC-Card	Euro-cheque
et al.	et alli
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
H&M	Hennes & Mauritz
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
i. d. R	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
IFH	Institut für Handelsforschung
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
m-commerce	mobile commerce
NPS	net promoter score
PC	personal computer
PWC	Pricewaterhouse Coopers
QR-Code	Quick Response Code
ROPO	Research Online Purchase Offline
S.	Seite
s.	siehe
SAP	Systeme Anwendungen Produkte in der Datenverarbeitung
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
WFMG	Wirtschaftsförderung Mönchengladbach
WEF	World Economic Forum
z.B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

„Analog allein reicht nicht. (…) Online und offline präsent zu sein, scheint die Zukunftsdevise für den Handel“ (Bloching et. al., 2013, S.5). Aus einer empirisch sehr breit angelegten Studie zum Einkaufsverhalten von Konsumenten in Deutschland, durchgeführt von Roland Berger Strategy Consultants im Jahr 2013, folgern die Autoren die Relevanz der Fragestellung, der sich Einzelhändler heute und in Zukunft stellen müssen, nämlich wie sie Internet und Digitalisierung nutzen (vgl. Bloching et al., 2013, S. 5). Der vorliegende Beitrag bietet insbesondere lokal-stationären Einzelhändlern empirisch fundierte Hilfestellungen an, wie dies erfolgversprechend umgesetzt (geplant) werden kann.

Im Zeitalter der Digitalisierung sieht sich der Einzelhandel tiefgreifenden Veränderungen gegenüber: Neue übermächtige globale Wettbewerber (geopolitische Veränderungen), zunehmende Urbanisierung, mit der Folge sinkender Bevölkerungs- und Kundenzahlen in kleinen und mittleren Städten (stadtpolitische Veränderungen), zunehmende Alterung in der Kundenstruktur und Änderungen im Einkaufsverhalten (kundenseitige Veränderungen), neue, veränderte Lieferanten-Händler-Beziehungen (herstellerseitige Veränderungen) und neue Technologien (technologische Veränderungen), vor allem elektronische Handelsformen, setzen insbesondere kleinere und mittlere Handelsunternehmen, vor allem lokal-stationäre Einzelhändler, unter Druck (vgl. Bollweg et. al., 2015). Im Angesicht einer nahezu grenzenlosen Angebotsbreite und -verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen außerhalb der traditionellen Einkaufsstraßen, aber auch im Angesicht der zunehmenden Reife von Produkten und Verbrauchern, ist der Raum und der Mehrwert, den Expertise und Spezialisierung im lokalen Fachhandel ausprägen, zunehmend weniger nachgefragt. Nachdem Handwerke, wie etwa der Schuhmacher, der industriellen Produktion weichen mussten, sehen sich nun intermediäre Organisationen und Gewerbe, wie der lokal-stationäre Einzelhandel, bedroht durch die digitale Transformation. Und dabei ist auch klar, dass die in der letzten Dekade massiv auftretenden Phänomene im Internet erst der Anfang weiterer technologischer Entwicklungen sind.

„Will der Handel überleben, muss er digitale Möglichkeiten nutzen.“

Der vorliegende Beitrag widmet sich einerseits unternehmensindividuellen Fragen, etwa dem Umgang des lokalen stationären Einzelhandels mit dem Ansatz des Omnichanneling, einer nahtlosen Verzahnung von Online- und Offlinekanälen zur Kundeninteraktion. Andererseits fokussiert der Beitrag den lokal-kooperativen Ansatz der Local-Commerce-Modelle, das heißt Modelle, bei denen intermediäre Organisationen die gemeinschaftliche Nutzung des Internets als Informations- oder Handelsplattform ermöglichen.

Klar ist, dass man zum erfolgreichen Überleben im Handel das Internet und weitere digitalen Möglichkeiten nutzen muss. Unklar aber sind trotz der Tatsache, dass die Beratungsindustrie, Marktforschungsinstitute, Verbände und erste wissenschaftliche Institutionen die Bedeutung und erste Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer Digitalisierung postulieren, die Variablen, Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge. Je nach geographischer Lage ist der Zugang zu Waren ein anderer, je nach Branche und Produkt

können unterschiedliche Prozesselemente zu Gunsten des Kunden digitalisiert werden, je nach Branche kann es einfache „Trittbretter“ ins Internet geben, je nach Branche und Gut ist menschlicher Kontakt und Vertrauen sehr relevant, je nachdem in welcher Phase der Entscheidung ein Konsument ist, benötigt dieser andersartige Unterstützung, je nach Größe der Stadt und Anteil der Filialisten ist es eine andere Voraussetzung Online-Kooperationsformen anzugehen, je nach Alter der Zielgruppe spielen digitale Anwendungen im täglichen Gebrauch eine andere Rolle, je nach Alter der Einzelhändler spielen Veränderungen eine andere Rolle – die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Der vorliegende Beitrag soll für den strukturellen Wandel im Einzelhandel sensibilisieren, Chancen und Herausforderungen aufzeigen, um lokal-stationären Einzelhändlern, aber auch Werbe- und Händlergemeinschaften, zu helfen, die digitale Transformation zu meistern.

Im Fokus steht dabei durchgehend die Perspektive lokal-stationärer Einzelhändler. Eine Handelsform, die häufig als inhabergeführte Familienunternehmen mit hohem lokalen Bezug und ohne oder zumindest nur mit lokal stark eingeschränkter Filialisierung zu finden ist und die in besonderem Maße vom Strukturwandel des Einzelhandels bedroht ist (vgl. Heinemann, 2017, S. 3). Die Basis unabhängiger wissenschaftlicher Studien und Werke ist in diesem sehr praxisnahen und anwendungsbezogenen Kontext eingeschränkt (vgl. Heinemann, 2017; vgl. Müller-Hagedorn, 2005), so dass im Rahmen der Literaturrecherchen zusätzlich auf zahlreiche semi-wissenschaftliche Quellen Bezug genommen wird (vgl. Haderlein, 2018).

Empirische Primärerhebungen, die im Rahmen von Studienprojekten und Abschlussarbeiten an der Hochschule Koblenz durchgeführt wurden, bilden dabei eine zweite Grundlage für die Argumentation und praxisnahe Empfehlungen. Durch die persönliche Betreuung der Studien stellt der Autor die empirische Belastbarkeit und Validität der Ergebnisse sicher. Zahlreiche Expertengespräche mit Händlern, Werbegemeinschaften, Wirtschaftsförderern, Softwareanbietern und Initiatoren von lokalen Kooperationen und zu guter Letzt praktisches Erfahrungswissen des Autors, welches im Rahmen beratender Tätigkeiten im Umfeld Digitalisierung und Einzelhandel gesammelt wurde, ergänzen die Argumentationen gezielt.

„Praxisrelevante Auswirkungen stehen im Fokus des Beitrags.“

Nachfolgender Beitrag fokussiert dabei auf die praxisrelevanten Auswirkungen von Digitalisierung, weniger auf theoretische Implikationen. Entlang dieser Leitidee erfolgt der Versuch einer Beantwortung der Frage, wie lokal-stationäre Einzelhändler mit digitalen Möglichkeiten wie Omnichanneling und Local-Commerce-Modellen umgehen sollen. Basierend auf begrifflichen Eingrenzungen und einer Betrachtung der Veränderungen von Handelspraktiken im ersten Kapitel, schließen sich im Kapitel 2 und Kapitel 3 eine Zusammenfassung der für den Einzelhandel relevanten kundenseitigen Veränderungen sowie ausgewählte technologische Entwicklungen an. Kapitel 4 und 5 widmen sich der empirisch basierten Diskussion von Omnichanneling und Local-Commerce-Modellen als zwei mögliche Lösungsansätze für lokal-stationäre Einzelhändler. In Kapitel 6 leitet der Autor eine hybride Handelsstrategie für lokal-stationäre Einzelhändler her, die eine Transformation zum digital-lokalen Einzelhändler bedeutet.

2 STRUKTURWANDEL IM EINZELHANDEL

Handelsstrukturen reagieren auf Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft und treiben diese gleichsam voran. Das nachfolgende Kapitel fokussiert auf strukturelle Veränderungen, die auf den Einzelhandel wirken. Darüber hinaus existieren weitere Einflüsse auf den Einzelhandel, wie etwa regulatorische Entwicklungen, neue Regeln der Buchpreisbindung, Veränderungen im Fernabsatzrecht, potenzielle weitere Anpassungen der Ladenöffnungszeiten oder auch das Entstehen neuer Ausbildungsprogramme. Diese Faktoren stehen nicht im Fokus des Beitrags, können aber je nach Betrachtungsbereich starken Einfluss auf Handelspraktiken haben und werden in der späteren Ableitung von Handlungsempfehlungen mittelbar berücksichtigt.

2.1 Begrifflicher Rahmen: Handel, Einzelhandel und E-Commerce

Müller-Hagedorn (2005, S. 3) definiert Handel im institutionellen Sinne als „jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. (…) Handelsbetriebe wirken nicht an der Veränderung physischer Produkteigenschaften mit, vielmehr verändern sie die Eigenschaften der Güter in räumlicher, zeitlicher und quantitativer Hinsicht (logistische Komponente).“ Der vorliegende Beitrag fokussierte dabei auf den Einzelhandel, das heißt Händler, die ihre Produkte an Letztverwender beziehungsweise Endverbraucher verkaufen (vgl. Becker, 2000). Gegenstand der Analyse sind dabei im Wesentlichen kleine und mittlere lokal ansässige Betriebe, die unter dem Begriff des lokal-stationären Einzelhandels eingeordnet werden (vgl. Heinemann, 2017, S. 2). Zahlreiche Aussagen und Empfehlungen des vorliegenden Beitrages gelten dabei analog auch für lokal-stationäre Dienstleistungsanbieter.

Neben der stationären Handelsform wird vor allem die Handelsform des E-Commerce analytisch betrachtet, die Händler nicht lokal bindet und in deren Rahmen die Ware zum Kunden gebracht wird (vgl. Heinemann, 2017, S. 19). Wirtz (2008) definiert E-Commerce als die Initiierung, Verhandlung und Implementierung von Geschäftstransaktionen über das Internet. Begriffe wie E-Business, Onlinehandel oder Internethandel werden in vielen Quellen synonym verwendet, wenngleich sich auch hier eine zunehmende Differenzierung der elektronischen Handelsformen ausprägt, so etwa mobiler elektronischer Handel, der auf mobilen internetfähigen Endgeräten stattfindet (“mobile commerce“). E-Commerce ist für Müller-Hagedorn (2005, S. 81) eine von 27 Betriebsformen im Einzelhandel neben anderen mobil oder virtuell ausgeprägten Formen (wie Versandhandel, Teleshopping oder Sammelbesteller). Über 20 dieser Betriebsformen sind physisch ausgeprägt (vom Gemischtwarengeschäft bis zum Fachmarkt). Darüber hinaus umfasst die Beschäftigung mit E-Commerce und Begriffssynonymen in der Regel auch Prozesse, wie Informationssuche, Kaufentscheidung und Service, die der eigentlichen Kauftransaktion vor- oder nachgelagert sind. Im vorliegenden Beitrag sind vor allem solche Händler und Dienstleister kleinerer und mittlerer Betriebsgröße im Fokus der Betrachtung und Handlungsempfehlung, die in kleinen und mittelgroßen Städten, in Innenstadtlagen, als nicht-filialisierte Unternehmen das traditionelle Stadtbild prägen.

2.2 Dynamische Entwicklung von Handelsstrukturen

Digitalisierung und der damit verbundene massive Bedeutungszuwachs des E-Commerce sind sehr wichtige, aber nicht die einzigen dynamischen Einflussfaktoren auf die Handelsstrukturen in Deutschland (vgl. Hedde, 2017, S. 34). Vor allem großflächige Einkaufszentren, die am Rande oder außerhalb der Innenstädte in den vergangenen 30 Jahren entstanden sind, aber auch die etwas jüngeren Outlet-Center, die meist verkehrsnah gelegen mobile Käufer anlocken, haben die Gesamthandelslandschaft deutlich verändert. Diese Entwicklung führt auch in der Zukunft zu starken Unterschieden zwischen wachsenden und schrumpfenden Arealen stationären Handels.

„Dadurch wird sich die Polarisierung der Flächenstruktur fortsetzen. Diese betrifft neben den Top-7-Standorten auch kaufkraftstarke Mittelstädte mit hohen Zentralitäten oder ausstrahlungsstarke, autoorientierte Fachmarktstandorte. Stark verlieren werden benachteiligte Kleinstädte, periphere und wenig verdichtete ländliche Räume sowie Nebenlagen in allen Städtekategorien, in denen die Erosion des Einzelhandelsbesatzes schon in der Vor-Internetzeit eingesetzt hat (GfK, 2015)" (Heinemann, 2017, S. 24).

Aber auch innerhalb der Innenstädte ist die zunehmende Filialisierung großer Unternehmen und der emporkommende herstellereigene Einzelhandel eine die lokalen Händler bedrohende Erfolgsstory (vgl. Heinemann, 2017, S. 10). Je nach Branche lösen Filialen großer Konzerne etwa lokale Boutiquen und andere intermediäre Händler zunehmend ab oder haben diese bereits vollständig verdrängt. Alles in allem ist es die Summe der genannten Einflussfaktoren, die nahezu alle Einzelhändler kontinuierlich und massiv unter Druck setzt. 72 Prozent der befragten 161 Handelsunternehmen bezeichnen dies als starken Wettbewerbsdruck (vgl. Deutsche Telekom, 2016).

„Handel hat Digitalisierung als größte Herausforderung erkannt."

Diverse Umfragen (vgl. Bitkom, 2017 a; vgl. Deutsche Telekom, 2017, S. 3) zeigen auf, dass Handelsunternehmen mehrheitlich das Thema Digitalisierung als „die größte Herausforderung" (Bitkom, 2017 a, S. 4) einstufen. Zugleich digitalisiert sich der Handel jedoch aus Sicht der Händler nur langsam: 77 Prozent der Händler einer Bitkom-Befragung sehen die Branche eher als Nachzügler in Sachen Digitalisierung (vgl. Bitkom, 2017 a, S. 5). Befragte Händler erkennen die Bedeutung der Digitalisierung und stufen diese hoch ein, wenngleich nur 24 Prozent mit einem Rückgang des Umsatzanteils des stationären Handels in den kommenden fünf Jahren rechnen und nur 37 Prozent der heute rein stationären Händler bis dahin auch online Umsätze erzielen wollen (vgl. Wittmann et al., 2017, S. 2). Noch deutlicher wird der Entwicklungs- und Überzeugungsstau im Einzelhandel, wenn man weiter zur Kenntnis nehmen muss, dass nur ein Drittel der Händler ihren Internetauftritt mobil optimiert oder eine Verbindung zwischen Online- und Offline-Aktivitäten erkannt hat (vgl. Wittmann et al., 2017, S. 2). Immerhin 90 Prozent erwarten, dass digitale Innovationen das Einkaufsverhalten ändern werden und fordern demnach ein Umdenken des Einzelhandels. Mit anderen Worten: Fast alle erwarten ein Umdenken, aber nur wenige denken um.

Der Großteil der Händler verkauft, laut einer repräsentativen Befragung von über 1.200 Händlern, noch im stationären Geschäft (85 Prozent), wenngleich andere Kanäle deutlich an Bedeutung gewonnen haben: eigener Online-Shop (33 Prozent), Ebay (11 Prozent), Amazon (8 Prozent), andere überregionale Online-Marktplätze (6 Prozent) und lokale Online-Marktplätze (3 Prozent) (vgl. Wittmann et al., 2017, S. 12).

„Keine Branche kann sich der Digitalisierung entziehen."

Während noch zu Beginn des Jahrtausends die Frage offen war, in welchen Branchen und Märkten sich der sogenannte E-Commerce ausprägen wird und wer Marktanteile gewinnen kann (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 19; vgl. Handelsverband Deutschland, 2018, S. 6), ist kaum 20 Jahre später klar, dass keine Branche dieser Entwicklung aus dem Weg gehen kann. Sogenannte Pure-Online-Player haben als Multi-Produkt-Handelsplattformen (zum Beispiel Amazon) oder branchenspezifische Handelsplattformen (zum Beispiel Zalando) fulminant Marktanteile gewonnen, die zuvor im stationären Handel lagen (vgl. Handelsverband Deutschland, 2018, S. 3). Darüber hinaus sind Auktionsplattformen (zum Beispiel Ebay), Hersteller- und Marken-Onlineshops (zum Beispiel Nike), Preisportale (zum Beispiel Idealo) ebenso zu nennen wie im Dienstleistungsbereich Reiseportale (zum Beispiel booking.com) oder Vermittlungsportale (zum Beispiel my-hammer.de). Diese vielfältige Konkurrenz aus dem Internet, teilweise auch als Betriebstypenmarken zunehmend verankert, wirkt wie ein „Brandbeschleuniger" im Strukturwandel des Einzelhandels (vgl. Haderlein, 2018, S. 16). Hinzukommen ausgereifte E-Commerce-Angebote großer stationärer Händler, etwa im Bekleidungsbereich (zum Beispiel esprit.com). Im Netz ist dabei ein „brutaler Verdrängungskampf" (Happel, 2014, S. 2) zwischen den Händlern entstanden: Die Shops sind austauschbar, die „Konkurrenz ist [nur] einen Klick entfernt" (Happel, 2014, S. 3).

Folgt man Müller-Hagedorn (2005) lassen sich vergleichbare Entwicklungen als „Dynamik von Betriebstypen" (2005, S. 124) einstufen, ein gesetzmäßiger „typischer" Entwicklungsgang, demzufolge Betriebstypen eine Phase der „Entstehung", des „Aufstiegs", der „Reife" und der „Assimilation" durchlaufen. Die Veränderungen der Betriebstypen sind dabei erklärbar als Anpassung an Veränderungen in der Volkswirtschaft. Demnach könnte man Digitalisierung als solche Veränderung der Volkswirtschaft betrachten und das Aussterben der inhabergeführten, lokal-stationären Einzelhändler, parallel zum Aufstieg von sogenannten Pure-Online-Playern und anderen Internetgewinnern, demnach als Gesetzmäßigkeit.

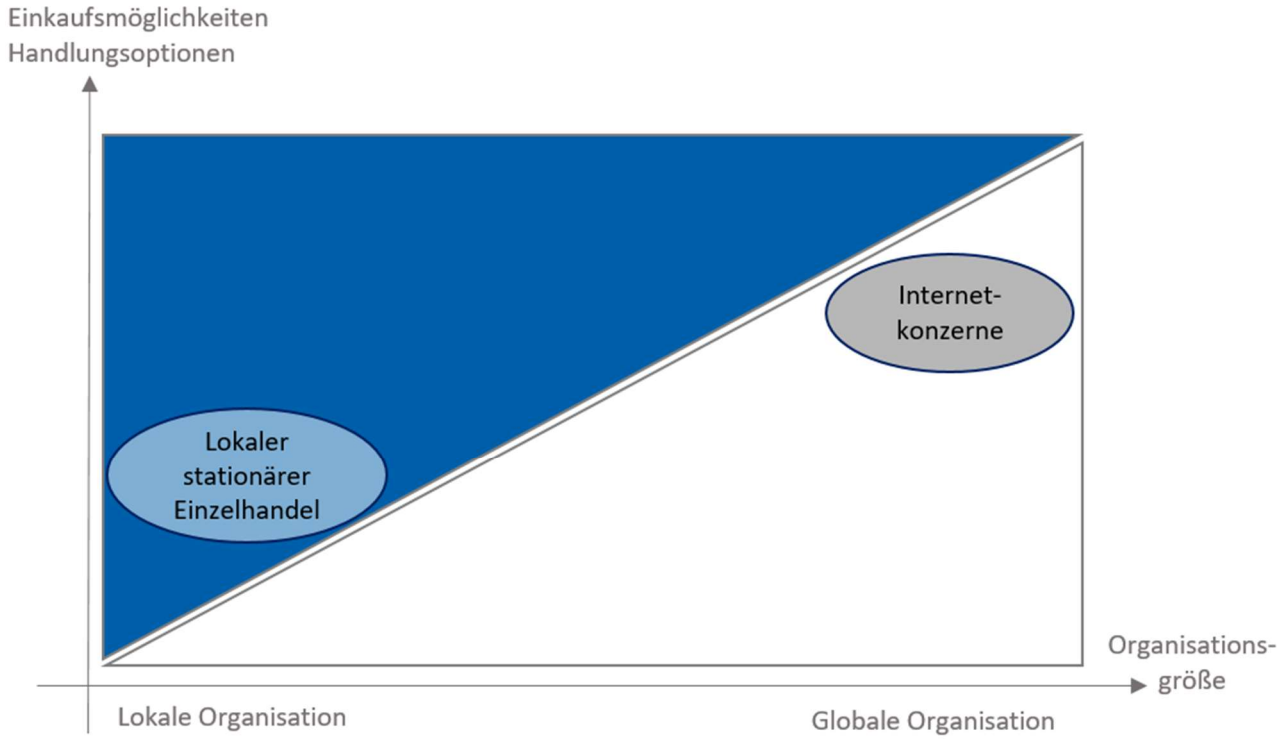
2.3 Entwicklung des lokal-stationären Einzelhandels

Mit Blick auf den lokal-stationären Einzelhandel verdeutlicht Heinemann (2017, S. 15), dass vor allem in kleineren und mittleren Städten kleinere und mittlere Nicht-Lebensmittelhändler massiv Verkaufsflächen abbauen oder ihre Geschäfte aufgeben. Während Filialen im stärker konzentrierten Lebensmitteleinzelhandel sowie Shopping-Center-Flächen deutlich wachsen, lassen sich die Aufgabe vor allem kleinerer, regional agierender Möbelfachgeschäfte sowie Textilanbieter und auch Warenhausschließungen

sowie die verbreiteten Filialverkleinerungen von Elektrofachmärkten und Buchhandelsfilialen beobachten (vgl. Heinemann, 2017, S. 3).

Traditionell operieren kleine und mittlere Unternehmen in lokal begrenzten Märkten und damit unter einer geographisch eingeschränkten Reichweite und einem geringen Marktanteil sowie einer kleineren Kundenbasis (vgl. Krajnakova et al., 2015, S. 328). Große Handelskonzerne und -ketten sind hinsichtlich ihrer organisatorischen Voraussetzungen, als auch ihrer finanziellen Mittel, in einer besseren Ausgangsposition, nicht zuletzt um die dynamischen Herausforderungen der Digitalisierung, etwa das Emporkommen neuer Geschäftsmodelle und globaler Wettbewerber zu bewältigen (vgl. Bollweg et al., 2015) (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Handlungsoptionen lokal-stationärer Einzelhändler



Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem bereits in den 90er Jahren die Umsätze im lokalen Facheinzelhandel stagnierten, stiegen zugleich die Personalkosten weiter an (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 18). Heute sehen sich die lokal-stationären Einzelhändler in besonderem Maße dem Einfluss der Digitalisierung ausgesetzt. Zum einen, da Kunden nicht mehr an lokale Angebote gebunden sind und zum anderen da Weltkonzerne auch den lokalen Handel attackieren. Allein die vier großen Internetkonzerne Google, Amazon, Apple und Facebook bringen 2016 zusammen mehr als 400 Milliarden US-Dollar weltweites Handelsvolumen auf (vgl. Heinemann, 2017, S. 45). Gleichsam sind nationale Großkonzerne digital omnipräsent und der Anteil an lokal-gebundenen kleinen und mittleren Einzelhändlern mit klarem Fokus auf stationären Handel

wird immer geringer und verliert kontinuierlich Marktanteile (2000: 32 Prozent, 2014: 19 Prozent, 2025: 12 Prozent) (vgl. Industrie- und Handelskammer Darmstadt, 2017, S. 7). „Vor allem kleine und mittelständische Händler geraten dabei in Existenznot. Und das im großen Stil: Bis 2020 werden laut HDE-Schätzung rund 50.000 Standorte vom Markt verschwinden“ (Dierig, 2017).

Der Fokus des vorliegenden Beitrags liegt auf eben diesem lokalen, nicht-filialisierten Einzelhandel – eine Betriebsform, die in der Regel aus dem inhabergeführten, stationären Einzelhandel hervorging, beziehungsweise immer noch von seinen örtlichen Aktivitäten geprägt ist. Es handelt sich um diese Fachhändler, die in Werbegemeinschaften versuchen, sich um Aufenthaltsqualität in den Städten zu bemühen. Wichtige Differenzierungs-merkmale der hier fokussierten Betriebsform sind ein lokaler Bezug durch langjährige Ansiedlung, häufig auch ergänzt durch gleichzeitigen Immobilienbesitz und sehr limitiert in der Anzahl eigener Filialen, die meist in Nachbarorten sind. Diese Unternehmen, die häufig in Familienbesitz sind, sehen sich nicht selten auch mit Nachfolgeregelungen und Generationenkonflikten konfrontiert, die insbesondere hinsichtlich der dynamisch, technologisch geprägten Veränderungen eine zusätzliche Herausforderung sind. „Aufgrund der Komplexität und der ungeheuren Anstrengung, die man unternehmen muss, um ein attraktives Internetangebot aufzusetzen, haben vor allem die mittelständischen und kleinen Händler keine Chance, eine eigene Internetstrategie zu entwickeln“ (Brokelmann, 2015, S. 1).

„Der Weg zu einem modernen Onlineshop ist für einen kleinen Händler weit.“

Hersteller und Markenkonzerne haben hingegen in der Regel ohnehin bereits Internetauftritte und inszenieren dabei ihre Produkte. Der Weg zum pompösen, modernen Onlineshop ist für den Hersteller sehr kurz – im Gegensatz zum kleinen Händler (vgl. Brokelmann, 2015, S. 14). Große Handelsunternehmen, wie etwa Hennis & Mauritz oder Esprit sind dabei sogar auf beiden Spielfeldern (online und offline) sehr erfolgreich (vgl. Bloching et al., 2013, S. 19).

Die Fokussierung dieses Beitrages auf lokal-stationäre Einzelhändler ist umso relevanter und interessanter, als das in diversen Quellen Phänomene wie die verzahnte Nutzung von Internet und Ladengeschäften oder regionale Kooperationsansätze, unter Nutzung des Internets, nicht ausreichend genau auf Betriebstypen eingrenzt werden. Häufig bleibt unklar, ob kleine, inhabergeführte, stationäre Einzelhändler mit lokaler Bindung gemeint sind oder von Filialisten mit vielen stationären Ladenlokalen die Rede ist.

2.4 Prognosen der weiteren Entwicklung von Handelsstrukturen

Wenngleich manche bereits den Untergang des stationären Handels in Aussicht stellen (vgl. Dierig, 2017), so ist doch der überwiegende Teil der öffentlichen Aussagen ausgewogen. Auch aus Sicht des Autors wird der stationäre Handel weiterhin eine wichtige Rolle in der Handelslandschaft spielen. Direkt und persönlich im Laden einzukaufen, erhält weiterhin hohe Zustimmungswerte (vgl. Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), 2011, S. 7) und dies gilt nicht nur für Käufergruppen fortgeschrittenen Alters (vgl. Bloching et al., 2013, S. 19).

Die Rolle des stationären Handels dürfte sich dabei aber weiter verändern, hin zu einem integralen Bestandteil eines verzahnten Kontaktangebotes auf vielen verschiedenen Kanälen (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 9). Diese Entwicklung wird in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden, sie gilt keinesfalls automatisch für alle Formen von stationärem Handel in allen Stadtlagen. Wie zuvor bereits beschrieben sind große Filialisten dabei eher in der Lage eine solche Entwicklung zu nutzen und zu forcieren, wohingegen viele kleine, lokale Fachhändler eher einen Veränderungsstau erleben. Physische Verkaufsstätten werden so immer weniger reiner Übergabepunkt der Waren sein (vgl. Brynjolfsson et al., 2013, S. 2). Der stationäre Raum, der klassisch als Markt und Handelsplatz diente, muss neue Funktionen als Ort der Freizeit- und Lifestylegestaltung einnehmen, um zu überleben. Stationäre Läden sind dann Orte des Erlebens, Entdeckens und Kontakts zwischen Verbrauchern, (neuen) Produkten und Experten (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 9; vgl. World Economic Forum (WEF); Accenture, 2017). „Aus der Boutique wird ein Entertainment-Center, in denen es nicht mehr um Transaktionen, sondern um Kundenbeziehungen und Erlebnisse geht“ (van Roojen, 2017).

„Lokale Fachhändler bieten selten echte Erlebnisräume.“

Anbieter solcher Erlebnisräume werden allerdings zunehmend große Filialisten, Ketten, Markenartikler sein – immer seltener der inhabergeführte lokale Fachhändler. Schon länger ist daneben zu beobachten, dass vermehrt Online-Händler in den Aufbau von stationären Läden – quer durch alle Branchen – investieren. In Deutschland haben etwa die Computerhändler von notebooksbilliger.de und Cyberport eigene Läden eröffnet – ebenso das Möbelportal Fashion4Home, wie auch der Bekleidungsanbieter Zalando (vgl. Happel, 2014). Sicherlich verfügen auch Shoppingcenter über bessere Voraussetzungen als einzelne oder kooperierende Gruppen von lokal-stationären Einzelhändlern, „da sie professionell geführt werden und nicht dem Entscheidungssumpf der Kommunalpolitik ausgesetzt sind“ (vgl. Heinemann, 2017, S. 27).

Der Weg und die Rolle des Einzelhandels in der digitalen Ökonomie werden somit bereits recht klar umrissen. Offen bleibt an vielen Stellen die genauere Betrachtung, wie Wege und Rollen in einzelnen Branchen, bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Standorten, konkret auszuprägen sind, um als lokal-stationärer Einzelhandel wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Demzufolge stellt sich auch die Frage, ob sich eine reine Fokussierung von Vertriebskanalstrategien auf stationären Handel noch rechnet, wenn zumindest Wiederholkäufe und Abwicklungen im Netz geschehen und der Fokus im stationären Handel auf Unbekanntem, Neuem, der Bedarfsweckung und Reklamation liegen wird. Haderlein (2018, S. 27) provoziert in diese Richtung und stellt die traditionellste Form des lokal geprägten Handels als „romantische Verklärung wirtschaftlich kaum mehr tragfähiger Strukturen“ in Frage.

3 VERÄNDERUNGEN AUF KUNDENSEITE

Wenn im vorliegenden Beitrag von Digitalisierung die Rede ist, liegt eine weiter gefasste Begriffseingrenzung zugrunde, die verschiedene Entwicklungen umfasst, die sich auf Datenaustausch zurückführen lassen (vgl. Brennen, Kreis, 2014). Die Digitalisierung von handels-relevanten Prozessen, Aktivitäten, Objekten oder auch Dienstleistungen zeigt sich etwa in der Nutzung von Suchmaschinen, Handelsplattformen oder Applikationen auf Endgeräten wie Smartphones, Tablets oder Desktop-PCs mit (mobilem) Internetzugang zur Informationssuche oder zum Einkauf. Gleichsam sind Entwicklungen gemeint, wie das Entstehen von Empfehlungsportalen, Preisvergleichsportalen oder regionalen Online-Marktplätzen, die direkt oder indirekt Einfluss auf lokal-stationäre Einzelhändler haben.

Der dauerhafte und ortsunabhängige Zugang zum Internet für Milliarden von Menschen ist Voraussetzung und Beschleuniger dieser Entwicklung. In Deutschland erreicht die Zahl derer, die das Internet nutzen mittlerweile 89 Prozent und derer, mit mobilem Internetzugang bereits 64 Prozent (vgl. Statista, 2018). Mit dem Entstehen neuer Möglichkeiten, sich über Angebote des Einzelhandels zu informieren oder diese zu kaufen, entstehen gleichsam Alternativen zum lokal-stationären Einzelhandel, die Einkaufsmacht des einzelnen Käufers wächst und dessen Bindung zum lokal-stationären Händler wird „fragiler“ (vgl. WEF, Accenture, 2017, S. 4).

„Die Vertriebshoheit des innerstädtischen Handels ist passé.“
(Haderlein, 2018, S. 23)

Dabei ist offensichtlich, dass Unternehmen, die die Digitalisierung und das Internet nutzen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen, so die traditionellen Schwächen des stationären Handels wie etwa Limitationen hinsichtlich Öffnungszeiten, Sortimentsbreite oder die Vergleichbarkeit von Preisen zu kompensieren. Während im industriellen Bereich die Schwerpunkte der digitalisierungsbedingten Einflüsse eher im technologischen Bereich liegen, ist in der Handelsbranche zu erkennen, dass die Digitalisierung über technologiegetriebene Phänomene hinaus kundengetrieben ist (vgl. Wittmann et al., 2017).

Das nachfolgende Kapitel zeigt auf, welche strukturellen Veränderungen auf Kundenseite zu erkennen sind und wie sich Verhaltensweisen von Kunden hinsichtlich der Kaufprozesselemente „Informieren“, „Entscheiden“ und „Kaufen“ entwickeln, bevor im weiteren Verlauf des Beitrags Lösungsansätze für lokal-stationäre Einzelhändler diskutiert werden. „Mussten Kunden früher den Händler aufsuchen, um sich über Produkte zu informieren oder sie zu erwerben, suchen sie heute – grob gesagt – Produkte, die sie zu Händlern und immer mehr eben auch zu Online-Shops führen“ (Haderlein, 2018, S. 21).

Während im klassischen Kaufprozess die Entscheidung über die Auswahl des Einzelhändlers am Anfang des Kaufprozesses stand, starten Kunden heute immer häufiger mit der Auswahl des Produktes oder einer Marke, um erst im Anschluss daran über Händler, Lieferant oder Kanal nachzudenken. Dabei springen Konsumenten durchaus zwischen diesen Kontaktpunkten hin und her (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 37).

Der „Weg des Kunden“ (vgl. Bitkom, 2017 a, S. 6), in der englischsprachigen Fachliteratur als „Customer Journey“ [Reise des Kunden] (vgl. Lemon, Verhoef, 2016, S. 69) bezeichnet, vom ersten Aufmerksamwerden auf ein Angebot bis hin zum Verhalten nach dem Kauf, hat an Variabilität gewonnen und ist entscheidend weniger vom lokal-stationären Handel geprägt. Gleichsam ist dieser Weg mehr denn je von digitalen Technologien begleitet oder sogar gestaltet, wie sich in einem fiktiven Szenario in Abbildung 2 illustrieren lässt.

Abb. 2: Illustration analoger und digitaler Kaufprozesse

	Aufmerksamkeit	Informationssuche	Entscheidung	Kauf	Service
Digital	Kunde sieht gesponserte Werbung in Facebook zu einem Rucksack mit USB-Anschluss. Zwei Facebook-Freunde haben diese Werbung markiert („geliked“).	Kunde tippt in Google „Rucksäcke“ mit USB-Anschluss“ und nutzt die erste Anzeige von Amazon, um dort Angebote zu vergleichen.	Kunde entscheidet sich für das Angebot mit 5 Sternen und 2 überzeugenden Kunden-rezensionen.	Kunde kauft per „one-click-shopping“ liefer-kostenfrei und zahlt via Paypal. Zusätzlich kauft der Kunde Adapter, den auch andere Käufer dieses Produktes gekauft haben.	Kunde sucht nach dem Auspacken nach einem Erklärvideo in Youtube und findet hier werden Nutzungsmöglichkeiten. Zufrieden teilt er seine Freude mit seinem sozialen Netzwerk und Schreibt in Amazon eine positive Kundenrezension.
Analog	Kunde sieht in der lokalen Tageszeitung die Anzeige eines Stationären lokalen Einzelhändlers „Räumungsverkauf“.	Kunde besucht den Laden und fragt einen Verkäufer, welches Angebot er empfiehlt.	Kunde entscheidet sich für die Empfehlung des Verkäufers.	Kunde zahlt bar und kauft zusätzlich einen Adapter, da der Verkäufer diesen empfiehlt.	Kunde besucht den Laden erneut, da er nach dem Auspacken Probleme bei der Nutzung hatte. Er erzählt Freunden von dem neuen Produkt und den Problemen.

Quelle: Eigene Darstellung

3.1 Demographie als Veränderungstreiber

Eine erste Erklärung für die kundengetriebene Veränderung der Handelsbranche lässt sich in der Demographie und in den damit verbundenen Verhaltensweisen der Kunden finden. Hier sei zuerst genannt, dass die Gruppe der über 60-jährigen in Deutschland, insbesondere in ländlichen Regionen, wächst (vgl. IHK Darmstadt, 2017, S. 6). Wenngleich diese Gruppe technologiegetriebenen Veränderungen zurückhaltend und dem lokal-stationären Einzelhandel loyal begegnet, so bedeutet die Alterung für den lokal-stationären Einzelhandel auch, dass die kaufkraftstärkeren Gruppen (30- bis 60-jährige) kleiner werden (vgl. Statista, 2018). Für alle Altersgruppen, besonders aber für die 14- bis 29-jährigen lässt sich eine zunehmende Technikaffinität ausweisen (vgl. IHK Darmstadt, 2017, S. 6). Die Gruppe der sogenannten „digital natives [digital Einheimische]“ (vgl. Prensky, 2001), die mit Internetzugang und sozialen Netzwerken aufgewachsen sind, unterscheidet „nicht mehr aktiv zwischen online und offline. Das Leben findet für sie gleichzeitig offline und online statt“ (Brokelmann, 2015, S. 6-7). Vor allem für diese jüngeren, kaufkraftstarken Zielgruppen spielt das Bedürfnis, Zeitverlust zu vermeiden – etwa beim wiederholten Einkauf von Gebrauchsgütern – eine zunehmende Rolle (vgl. Kalakota, Whinston, 1997, S. 218). Dies

bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass jüngere Zielgruppen nur online und ältere Zielgruppen nur offline einkaufen: Auch innerhalb der 14- bis 29-jährigen gibt es Kunden, die das Einkaufserlebnis im stationären Handel präferieren (vgl. Bloching et al., 2013).

Es bleibt dabei, wenngleich sich die demographisch geprägten Kundensegmentierungen verändern, gilt für alle Käufergruppen, dass ein Mehr an Einkaufsalternativen zu mehr Selektion führt und gleichsam traditionelle Handelskäufer dabei „aussterben“ (vgl. E-Commerce-Center Handel (ECC), 2017, S. 2). Während zu Beginn des Jahrtausends eine verhaltensbezogene Marktsegmentierung auf eine bestimmte Einkaufsstätte oder Betriebsform bezogen durchgeführt werden konnte (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 27), hat die Diskriminierungsfähigkeit dieser Variablen stark abgenommen. Kunden zeigen heute starke Varianz in der Auswahl der Kanäle, sei es im Rahmen der Informationssuche, der Kaufentscheidung oder dem eigentlichen Einkauf.

3.2 Informationssuche

Sich über ein Produkt zu informieren, ist einfacher denn je, und nicht zuletzt aus diesem Grund hat dieser Schritt, im Rahmen des gesamten Kaufprozesses, an Bedeutung gewonnen. Suchmaschinen, Handelsplattformen, Vergleichsplattformen, Hersteller- und Markenangebote, Vermittlungsplattformen, Videoplattformen, jeweils als Webseiten und oder als mobile Applikationen, bieten Interessenten Beschreibungen, Fotos, Testberichte, Kundenrezensionen, Preisvergleiche, Erklärvideos und mehr. In Kundenbefragungen äußert die Mehrheit der Befragten durchweg, dass sie entlang aller Schritte des Kaufprozesses zuhause und unterwegs Informationen suchen und anschließend handeln (vgl. Google, 2015; vgl. Heinemann, Gaiser, 2014).

„Kunden suchen auf verschiedenen Bildschirmen“.

Die Suche der Kunden findet dabei auf verschiedenen Bildschirmen statt, sei es auf einem Smartphone, Tablet oder einem Desktop-PC, ein Phänomen, dass „Multi-screening“ genannt wird (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 6). Heinemann (2017, S. 53) erläutert, dass Suchmaschinen wie Google und Einkaufsplattformen wie Amazon die mit großem Abstand am häufigsten genutzten Einstiege für die Suche nach Produktinformationen, insbesondere auf dem mobilen Endgerät sind. „Das IFH/ECC Köln hat errechnet, dass Amazon für Online-Einkäufe bereits die wichtigere Produktrechercheinstanz ist“ (Haderlein, 2018, S. 79). Preisvergleichsplattformen und einzelne Marken-Webseiten werden häufig, aber deutlich seltener genutzt (vgl. Google, 2015; vgl. Hell, 2017; vgl. ibi research, 2017, S. 23).

„Rund 79 Prozent der Smartphone-User gebrauchen bereits ihr Gerät, um relevante Produktinformationen vor dem Kauf zu recherchieren, 70 Prozent, um Informationen über stationäre Geschäfte und deren Angebot zu suchen. Immerhin 59 Prozent shoppen bereits direkt über ihr Gerät und 53 Prozent besorgen sich über Apps lokale Informationen über Preis- und Warenangebote“ (vgl. Heinemann, 2017, S. 40-41). Neben der Suche nach Informationen zu Produkt, Marke oder Geschäft, geht es Kunden um den Preis und den Preisvergleich verschiedener Anbieter oder Produkte, aus Sicht des Suchmaschinen-

Marktführers Google ist dies sogar der wichtigste Suchgegenstand: “Prices are most relevant information for consumers across all verticals” [Preise sind die Information mit höchster Relevanz über alle Branchen hinweg] (vgl. Google, 2015, S. 4). Untersucht man, welche Produkte und Branchen gesucht werden, zeigen sich deutliche Unterschiede, die sich in den nachfolgenden Schritten des Kaufprozesses weiter ausprägen: Kunden suchen laut einer Befragung von ibi research (2017, S. 35) nach: „69 Prozent Reisen, 57 Prozent Stromanbieter, 52 Prozent DSL Anbieter, 25 Prozent Handwerk“.

Für die weitere Behandlung der Fragestellung, wie lokal-stationäre Einzelhändler die Digitalisierung nutzen können, ist es von hoher Bedeutung, ob und wie Konsumenten während der Informationssuche im Internet lokale Angebote berücksichtigen. Hier lassen sich zwei gegensätzliche Verhaltensmuster differenzieren. Einerseits schätzen Kunden die nahezu uneingeschränkte Suchmöglichkeit im Internet und grenzen diese daher in vielen Fällen nicht zugunsten einer lokalen Suche ein.

„Kunden im Internet suchen nicht lokalbezogen, sondern grenzenlos“.
(Heinemann, 2017, S. 185).

Dies gilt auch für die Frage, ob Kunden aufgrund lokaler Bindung, ihr Suchverhalten verändern. Andererseits berichtet Google, dass lokale Suchen nach Standort und Produktverfügbarkeit und allgemeine Suchen nach Preis- und Markeninformationen für Nutzer von gleicher Wichtigkeit und vergleichbarer Suchhäufigkeit sind (vgl. Google, 2015, S. 4). Mehr als die Hälfte, der in Google suchenden Nutzer, wünscht sich ein Ergebnis, welches auf den Stadtbereich oder das direkte lokale Umfeld individualisiert ist (vgl. Google, 2015, S. 4).

Der direkte Zusammenhang zwischen Suche im Internet (online) und Besuch im lokal-stationären Einzelhandel (offline) wird auch durch ein Phänomen beschrieben, dass als „Research Online Purchase Offline (ROPO)“ bezeichnet wird und das Kunden beschreibt, die vor dem stationären Kauf eine vorbereitende Informationssuche online durchführen (vgl. Heinemann, 2017, S. 5). Bereits 2005 verweist Müller-Hagedorn auf Studien, die zeigen, dass mehr als die Hälfte der Kunden sich vor einem Kauf im stationären Handel mit Hilfe des Internets über die Warengruppen Heimelektronik und PC-Zubehör informieren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch die Dominanz der Suchmaschinen und Handelsplattformen, als Einstieg in die Online-Informationssuche, der lokal-stationäre Einzelhändler eine hohe Hürde nehmen muss, wenn er online signifikant gefunden werden will, etwa um Kunden zu gewinnen, die sich Produkte im „Showroom“ stationärer Handel angesehen haben.

3.3 Kanal- und Kaufentscheidungen

Die Informationssuche und entsprechende Suchergebnisse beeinflussen den nächsten Schritt im Kaufprozess: die Entscheidung, ob und wie gekauft wird. Als gesichert

anzunehmen ist, dass immer mehr Kaufentscheidungen außerhalb von stationären Geschäften getroffen und von digitalen Geräten begleitet werden.

„30 Prozent aller Umsätze im stationären Einzelhandel werden durch die Nutzung digitaler Technologien beeinflusst“ (Deloitte Digital, 2015, S. 8). Für den lokal-stationären Einzelhandel ist dabei von hoher Relevanz, ob sich Kunden für einen Kauf online oder offline entscheiden (siehe Abbildung 2), da der weit überwiegende Teil der lokalen stationären Einzelhändler nur offline eine reale Chance hat, ausgewählt zu werden. Nachfolgend wird betrachtet, worauf es Konsumenten bei dieser Entscheidung ankommt.

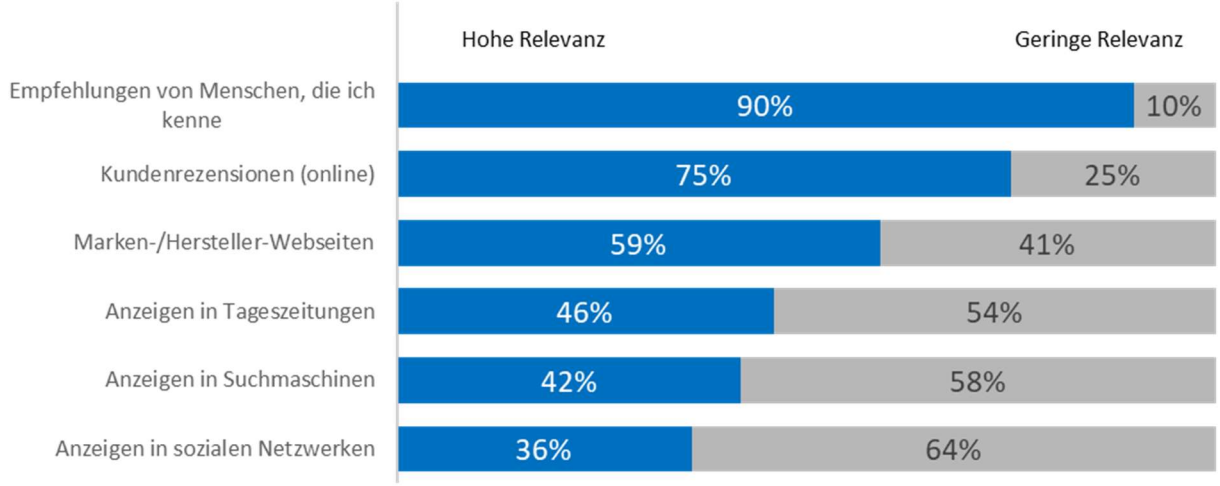
Folgt man einer der am breitesten angelegten Studien in Deutschland von Bloching et al. (2013, S. 22), so dominiert bei der Kanalwahl des Kunden, „wann und wie sie das Produkt erhalten. Alle anderen Motive sind dieser Frage untergeordnet“ (Bloching et al., 2013, S. 22). Wie an mehreren Stellen in diesem Beitrag gibt es auch diesbezüglich starke Unterschiede zwischen Warengruppen und Branchen. Daneben spielt es eine wichtige Rolle, ob und in welcher Entfernung Konsumenten überhaupt Zugang zu einem stationären Angebot haben. So zeigt sich etwa ein höherer E-Commerce-Kanalanteil im Bereich Elektronik und Multimedia, wenn vor Ort kein Elektronik-Markt vorhanden ist (vgl. Dierig, 2017). Neben den Unterschieden in Warengruppen, sind Unterschiede als gesichert anzunehmen in Abhängigkeit davon, ob ein Kunde ein neues Produkt kennenlernt und zum ersten Mal kauft (beispielsweise Smart Home Geräte) oder ob Kunden routiniert Wiederholungskäufe abwickeln (beispielsweise der Kauf von Drogerieartikeln) (vgl. Brokelmann, 2015, S. 21).

„Empfehlungsmarketing hat in der digitalen Kommunikation eine hohe Bedeutung.“

Im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen lässt sich ein weiteres Phänomen erkennen, welches durch digitale Kommunikation neue Bedeutung gewonnen hat. Empfehlungsmarketing arbeitet gezielt mit kundenseitigen Empfehlungen und Erfahrungsberichten, denn Konsumenten orientieren sich bei der Entscheidung für oder gegen ein Angebot an anderen Konsumenten (vgl. Nielsen, 2011). Handelsplattformen, Onlineshops und Vergleichsportale im Internet preisen an, dass andere Konsumenten das Produkt auch gekauft haben, zeigen Kundenrezensionen und Kundenbewertungen oder nutzen Daten aus sozialen Netzwerken und heben hervor, dass dort vernetze Nutzer das Produkt angesehen oder „geliked“ haben. Für die junge Zielgruppe der 14- bis 29-jährigen werden solche Kundenbewertungen in einzelnen Quellen als „wichtigste Kaufhilfe“ (vgl. Bitkom, 2017 a, S. 20) bezeichnet: 65 Prozent der Befragten Online-Shopper ab 14 Jahren geben an, dass Kundenbewertungen in Online-Shops die wichtigste Kaufhilfe sind, nur 29 Prozent informieren sich im Geschäft (siehe Abbildung 3). Im Kontrast dazu zeigen andere Studien, dass „das Vertrauen in die Bewertungen und Kommentare von Konsumenten deutlich gesunken [ist]“ (vgl. KPMG, 2011, S. 9). In dem Kontext sind auch spezielle Empfehlungs- und Bewertungsportale zu nennen, die je nach Branche eine größere Bedeutung haben als die Ausweisung von Durchschnittswerten der Kundenbewertung in Sternen oder anderen Symbolen (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 23-24). Neben etablierten Angeboten dieser Art wie Tripadvisor oder Yatego, werden zunehmend mehr

Dienstleistungen bewertet, bei denen es sich um Vertrauensgüter handelt, der Konsument also vor der Nutzung keine volle Transparenz über Güte und Qualität hat, seien es Ärzte, Restaurants, Arbeitgeber oder Autobahnraststätten (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 24).
In direktem Zusammenhang mit Kundenbewertungen und sozialen Netzwerken stehen auch sogenannte „Social Media Influencer“: Personen, die reichweitenstarke Netzwerke aufgebaut haben und diese über Produkte oder Dienstleistungen offensichtlich oder mittelbar informieren (vgl. Pixlee, 2018). 54 Prozent der 14- bis 29-jährigen lassen sich von solchen „Social Media Influencern“ in sozialen Netzwerken, auf Videoplattformen oder in Blogs Anregungen zum Kauf geben (vgl. Bitkom, 2017 b).

Abb. 3: Relevanz von werblichen Einflüssen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nielsen, 2011

Immer mehr Menschen nutzen soziale Netzwerke und soziale Medien intensiv, insbesondere auf mobilen Endgeräten, so dass diese Art der Beeinflussung von Kaufentscheidungen forciert wird (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 23). „[Das] Facebook-Liken ist wohl das am meisten genutzte Tool. Aber auch Bewerten, Bookmarken, Kommentieren sowie Diskutieren sind beliebt. Hinzu kommt das Hochladen eigener Inhalte, Status-Updates sowie das Teilen oder Fragen, um nur einige der gängigen Social-Media-Aktivitäten zu nennen“ (Heinemann, 2017, S. 35).

Soziale Netzwerke bieten darüber hinaus auch lokal-stationären Händlern kommerzielle Potenziale, sei es als Werbung auf Facebook, Instagram oder YouTube, in ausgewählten regionalen Zielgruppen (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 25). Kunden scheinen auf solche werblichen Impulse zu reagieren: 83 Prozent der 14- bis 29-jährigen geben an, sie haben sich bereits einmal auf sozialen Netzwerken zum Kauf anregen lassen und „deshalb gekauft“ (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 26).

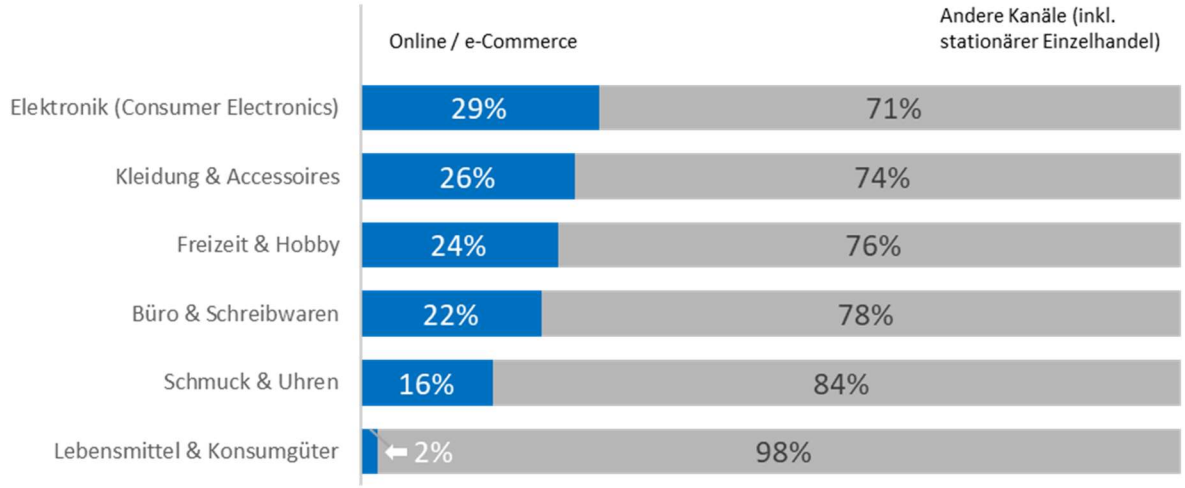
Diverse Quellen beschäftigen sich mit der Frage, warum Kunden sich für einen bestimmten Kontakt- oder Kaufkanal entscheiden, auch mit dem Grad und der Intensität lokaler Bindung von Kunden an eine Region, einen Ort oder bestimmte Händler. Heinemann und Geffgen (2017) machen deutlich, dass sogenannter „Lokalpatriotismus“ kein Kaufargument sei, wohingegen Haderlein (2017 b) spezifiziert: „Wir reden von ungefähr fünf Prozent der Konsumbevölkerung, von der man weiß, dass sie bewusst im stationären Handel einkauft, weil ihr bewusst ist, dass die mit ihrem Konsumverhalten über die Attraktivität der Innenstädte mitentscheidet.“ Eine sehr kleine, „allerdings stark ausbaufähige Gruppe“ (Haderlein, 2018, S. 25), wenngleich einzuschränken ist: „Sobald der Preis eine Rolle beim Produktlauf spielt, ist Lokalpatriotismus seitens der Kunden nur bedingt gegeben“ (ibi research, 2018, S. 7). Gleiches gilt für andere Nachteile lokal-stationärer Händler, wie Öffnungszeiten, Verfügbarkeit oder Parkplatzsuche.

Nach Betrachtung der Informationssuche und den Einflüssen auf Kauf- und Kanalentscheidungen bleibt die Frage unbeantwortet, wie Kunden schlussendlich kaufen und welche Kanalanteile sich daraus ergeben. Neben einer detaillierteren Betrachtung von Branchenunterschieden sind die Entwicklungen der Kaufanteile auf mobilen Endgeräten hervorzuheben.

Übergreifend lässt sich seit Jahren erkennen, dass die im E-Commerce getätigten Umsätze steigen, wenngleich die Wachstumsraten im Gegensatz zum ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends (jährlich deutlich über 20 Prozent Wachstum) nun eher auf jährlich knapp 10 Prozent zurückgehen (vgl. HDE, 2018, S. 4). Mittlerweile liegt der Gesamtumsatz im E-Commerce in Deutschland bei über 50 Milliarden Euro und macht damit über 10 Prozent des Gesamtumsatzes des Handels in Deutschland aus (vgl. HDE, 2018, S. 6). Die gestiegene Relevanz bestätigt sich auch mit Blick auf Kundenzahlen: „Jeder vierte Konsument [von 983 Befragten] kauft mindestens zehnmal im Monat im Internet ein“ (ibi research, 2017, S. 17). Dabei wird im Durchschnitt „die Hälfte der Online-Käufe bei Amazon durchgeführt“ (ibi research, 2017, S. 24). Für die Zukunft versprechen Personen aus einkommensstarken Haushalten und junge, technikaffinere Konsumentengruppen über alle Branchen hinweg eine höhere Tendenz zu Online-Käufen (vgl. KPMG, 2011, S. 9) und Prognosen des E-Commerce Kanalanteils reichen bis zu „über 40 Prozent“ in den kommenden Jahren (vgl. WEF; Accenture, 2017, S. 4).

Differenziert man die heutigen Kanalanteile des E-Commerce nach Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittelbereichen, so wird deutlich, dass es massive Branchenunterschiede gibt: Liegt der Online-Anteil in den Nicht-Lebensmittelbereichen bei durchschnittlich 14 Prozent in 2017, so liegt dieser unter 1,5 Prozent innerhalb der Lebensmittelbranche (vgl. HDE, 2018, S. 6) (siehe Abbildung 4).

Abb. 4: Onlineanteil je Branche 2017 (Auszug)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HDE, S.10, 2011

Wesentliche Umsätze werden im Bereich Lebensmittel online (noch) nicht getätigt (vgl. Brokelmann, 2015, S. 15). Aber auch außerhalb der Lebensmittelbranche sind die Entwicklungen „online versus offline“ sehr unterschiedlich (vgl. Heinemann, 2017, S. 7).

„Online-Handel ist inzwischen für viele Produktgruppen sehr relevant geworden.“

„Wurden zu Beginn des Online-Handels vor allem Bücher und Kleidung online gekauft, haben inzwischen andere Produktgruppen, die bisher noch weitgehend im stationären Einzelhandel gekauft wurden, stark aufgeholt“ (Bitkom, 2017 a, S. 12). Die Branchenunterschiede in den Vertriebskanalanteilen sind klar von disruptiven Veränderungen (etwa die Digitalisierung von Musik und Filmen oder Vermittlungsplattformen und Buchungsportale im Tourismus) beeinflusst (vgl. Verhoef et al., 2015, S. 174). Während Kleidung und Schuhe bereits seit langem zu den Branchen gehören, in denen hohe Kanalanteile online abgewickelt werden (25,6 Prozent in 2017) (vgl. HDE, 2018, S. 10), tauchen nun auch andere Produktgruppen vermehrt in Studien auf: Der Telekommunikationsverband Bitkom berichtet von 56 Prozent Konsumenten, die bereits mindestens einmal Medikamente online gekauft haben; 3,6 Millionen Deutschen, die schon einmal einen Weihnachtsbaum online gekauft haben und 22 Prozent, die Blumen online einkaufen (vgl. Bitkom, 2017 a, S. 12). Mit Blick auf internationale Studien werden hingegen Möbel, Haushaltsartikel und Lebensmittel auch international immer noch überwiegend in stationären Geschäften gekauft (vgl. PWC, SAP, 2017, S. 6; vgl. WEF, Accenture, 2017).

Eine zweite bedeutende Entwicklung, neben den branchenspezifischen Kanalanteilsentwicklungen, lässt sich erkennen, wenn man analysiert, über welche Geräte der Onlinekauf erfolgt. Auch hier zeigt der HDE (2018, S. 28) in seinem Onlinemonitor eine deutliche Entwicklung: Wurden 2015 noch 71 Prozent der Onlinekäufe am Desktop PC oder

Notebook durchgeführt, so sind es in 2017 nur noch knapp 58 Prozent - über 40 Prozent kaufen bereits auf mobilen Geräten (Smartphone oder Tablet) ein (vgl. HDE, 2018, S. 28). In Konsumentenbefragungen lassen sich dazu noch deutlichere Indikatoren finden: 75 Prozent der 14- bis 29-jährigen kaufen mobil und 90 Prozent recherchieren mobil per Smartphone (vgl. Bitkom 2017 b). Dieser sogenannte „m-commerce“ (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 103) steigt in den kommenden Jahren weiter an (vgl. Heinemann, 2017, S. 39). Weiter verstärkt wird dieser Vertriebsweg dadurch, dass, wie zuvor beschrieben, auch die dominierenden, sozialen Netzwerke überwiegend auf mobilen Applikationen genutzt werden.

„Kunden suchen im Ladengeschäft mit dem Smartphone nach Wettbewerbsangeboten.“

Für den stationären Handel bedeutet diese Entwicklung hin zur dominanten Nutzung des Smartphones als Endgerät auch, dass viele Kunden im Ladengeschäft einen alternativen oder ergänzenden Kanal zur Informationssuche und zum Kauf nutzen können (vgl. Verhoef et al., 2015, S. 175). Heute ist das Smartphone nicht nur ein „Accessoire zum Shoppen“ (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 6), es ist essentieller Bestandteil der Käuferoptionen im Kaufprozess. Viele Smartphone-Einkäufer nutzen dabei das digitale Gerät für eine „in-Store Recherche“, um ihre Einkaufsentscheidung vor Ort zu verbessern (vgl. Fashion Cloud, 2017, S. 9).

4 TECHNOLOGISCHE UND DATENBASIERTE ENTWICKLUNGEN

Technologische Innovationszyklen und der Zeitraum, in dem sich eine Technologie in der Bevölkerung durchgesetzt hat, werden stetig kürzer, so dass Neuerfindungen auch die Welt des Einzelhandels heute schneller und häufiger berühren und beeinflussen. Gleichsam sind viele auf Datenaustausch basierende technologische Entwicklungen von Kunden getrieben, so dass sie erfolgskritisch für den Handel sind (vgl. Lazaris, Vrechopoulos, 2014, S. 18; vgl. WEF, Accenture, 2017, S. 10). Mobile Endgeräte werden dabei in Zukunft als „cross-technology"-Plattform (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 7) noch stärker im Mittelpunkt der Beziehung und des Austauschs zwischen Einzelhändler und Konsumenten stehen. Für lokal-stationäre Einzelhändler gilt es, Technologien, die auf Sensorik und Nahfeldkommunikation basieren, sowie dazugehörige Applikationen geschickt einzusetzen, um die Attraktivität stationärer Angebote und deren lokalen Bezug zu steigern (vgl. Haderlein, 2018; vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 63). So kann der lokal-stationäre Einzelhandel, etwa durch eine sogenannte virtuelle Regalverlängerung vor Ort, nicht verfügbare Artikel ins Angebot integrieren und damit einen wesentlichen Nachteil gegenüber Internetanbietern mit unbegrenzt erscheinender Angebotsbreite zumindest teilweise kompensieren. Heinemann (2017, S. 6) spricht dabei von der „verlängerten Ladentheke".

Der vorliegende Beitrag hat nicht den Anspruch vollständig auf absehbare, technologische Entwicklungen einzugehen, die den Einzelhandel betreffen (werden). Es wird eine exemplarische Auswahl von internetbasierten Technologien bzw. technologie-geprägten Phänomenen getroffen: Augmented Reality [erweiterte Realität], Payment Services [Zahlungsmethoden] und Big Data versprechen eine besonders starke, besonders kurzfristige Wirkung auf den lokal-stationären Einzelhandel. Darüber hinaus sind Phänomene wie künstliche Intelligenz, Sprachassistenten, Wearables [tragbare Technologien], Internet der Dinge, autonomes Fahren, 3-D-Druck, Blockchain [wörtlich: Blockkette] und viele mehr nicht ohne Einfluss, werden aber nicht im vorliegenden Beitrag vorgestellt.

„Lokale Händler hinken massiv hinterher."

Mit Blick auf den lokal-stationären Einzelhandel ist vor einer Betrachtung der Einsatzmöglichkeiten zukünftiger Technologien festzustellen, dass bereits seit Jahren existierende Technologien nur bedingt eingesetzt werden (vgl. Wittmann et al., 2017, S. 26). Während die größeren Filialisten und Hersteller im Netz in Sachen Digitalisierung ihrer Prozesse und Kundenschnittstellen sowie der Verzahnung von Online und Offline schon fortgeschritten sind, hinken lokale Händler massiv hinterher. So berichtet Heinemann (2017, S. 74) davon, dass lokale Händler mehrheitlich ohne elektronisches Warenwirtschaftssystem arbeiten. Unter den kleinen Einzelhändlern mit weniger als neun Mitarbeitern arbeiten 65-70 Prozent ohne Artikel-Kodierungen und ohne digitalisierte Informationen zum aktuellen Lagerbestand und haben dadurch eine schwierige Voraussetzung zur Nutzung des Internets, etwa um online Verfügbarkeiten oder Angebote abbilden zu können (vgl. ibi research, 2018, S. 29). Ebenso verdeutlicht der geringe Anteil der Einzelhändler, die eine Webseite mit Shop betreiben (ca. 30 Prozent), dass ein großer Nachholbedarf besteht – vor allem hinsichtlich

der Onlinepräsenz auf mobilen Endgeräten, die nur die Hälfte der zuvor genannten 30 Prozent der Händler anbieten (vgl. Heinemann, 2017, S. 79). Im empirischen Teil der Arbeit verdeutlicht die Betrachtung eines Reifegrades der Digitalisierung von Einzelhändlern einer Stadt, dass die Voraussetzungen sehr heterogen sind.

4.1 Augmented Reality

„Augmented reality“ umfasst Anwendungen, die die wahrnehmbare, reale Welt um computergenerierte, digitale Zusatzobjekte oder Zusatzinformationen anreichern (vgl. Mehler-Bicher, Steiger, 2014). In der Umsetzung dessen können sich dabei aus der Perspektive der Konsumenten die Grenzen zwischen traditionellem, stationärem und digitalem Einkaufserlebnis verwischen (vgl. Brynjolfsson et al., 2013, S. 7). Der Einsatz solcher Technologien im stationären Handel verfolgt das Ziel, Haptik und Erlebbarkeit der realen Welt mit den Zugangsmöglichkeiten und Informationen der Online-Welt zu vereinen. Applikationen auf mobilen Endgeräten und in stationären Geschäften spielen dabei eine zentrale Rolle für die Anwendung, etwa bei der Nutzung von QR-Codes für Produktinformationen oder Erklärvideos im Laden (vgl. Heinemann, 2017). Ein Beispiel im Modehandel ist sogenannte „Digital Signage“, „interaktive Bildschirme, die das physikalische in-Store Shopping-Erlebnis mit digitalem Content (Bildmaterial) verschmelzen lassen“ (vgl. Fashion Cloud, 2017, S. 11). Durch Angebote dieser Art wird eine virtuelle Verbreiterung beziehungsweise die Visualisierung der zuvor genannten „Regalverlängerung“ möglich. Eine Erweiterung der Realität kann auch spielerisch eingesetzt werden, etwa um Kunden in einem Shoppingcenter zu bestimmten Angeboten zu leiten und dabei die Spielbereitschaft insbesondere junger Zielgruppen zu nutzen (vgl. Brehm, 2017). Man spricht dabei von Gamification und meint damit die Anwendung von spielerischen Elementen in spielfremden Kontexten, hier im Einzelhandel (vgl. Deterding et al., 2011). Insbesondere für kleine, lokal-stationäre Einzelhändler gilt es dabei Kosten und Nutzen einer professionell umgesetzten Lösung abzuwägen.

4.2 Payment Services

Im Moment des Kaufs im stationären Handel geht es längst mich mehr nur um die eigentliche Bezahlung. Auch hier führt die Digitalisierung dazu, dass Kunden bequeme Prozessvereinfachungen erwarten und die im E-Commerce „gelernten“ Angewohnheiten in den Offline-Alltag übertragen. Während die Nutzbarkeit von EC- und Kreditkarten bereits in vielen stationären Läden zumindest möglich ist, zögern fast alle dabei, weitere Service-angebote umzusetzen. So lässt sich eine Bezahlung per PayPal nur in wenigen Test-geschäften finden und ein sogenannter „mobile Check-out“, der dem Kunden eine Bezahlung über einen existierenden Account im Onlineshop ermöglicht und auf dem Smart-phone des Kunden oder Tablet des Verkäufers durchgeführt wird, ist in Deutschland im Gegensatz zu den USA erst im Versuchsstadium. Amazon geht in ersten Testsupermärkten in den USA noch einen Schritt weiter und wickelt den kompletten Kauf- und Bezahlvorgang in eigens mit Sensoren ausgestatteten „Amazon go“-Geschäften digital ab. Kunden nehmen Produkte dabei aus dem Regal und legen sie in den physischen Einkaufskorb, während der

digitale Warenkorb diesen Vorgang erkennt und beim Verlassen des Ladens die Abschlussrechnung auf dem Smartphone präsentiert. Aber auch in Deutschland ist von einer weiteren kundengetriebenen Entwicklung auszugehen. Studien im E-Commerce zeigen, dass Zahlungsmodalitäten sich als bedeutende Einflussfaktoren auf den Erfolg erwiesen haben (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 259) und "PayPal … als Bezahl-verfahren beim Online-Kauf bei Endkunden deutlich an erster Stelle [steht]" (ibi research, 2017, S. 27). Auf der anderen Seite stehen Kunden, die den datentechnisch anonymen Einkauf im stationären Handel schätzen und daher die Barzahlung vorziehen. Wenngleich sie beim Kauf natürlich gesehen werden und das Verkaufspersonal sich Einkaufsdaten merken oder datenbasiert eine Kundenkontakthistorie erfassen kann, wird zumindest eine Restanonymität gewahrt.

4.3 Big Data

Die Nutzung von datenbasierten Bezahlverfahren und andere Entanonymisierungen des Kundenkontaktes im stationären Handel sind eine wichtige Voraussetzung für ein stärker datenbasiertes Handeln und Entscheidungsverhalten der Einzelhändler. Systematische Datenanalyse und „Informationen zum Beispiel über die Zusammensetzung der Einkäufe nach Art, Anzahl und Preisen der Artikel sowie Ort, Zeit und Häufigkeit der Einkäufe sind eigentlich Basisvoraussetzung für professionelles Handeln" (Heinemann, 2017, S. 59). Absatzpolitische Entscheidungen in der Sortimentsfestlegung, Preisanpassungen oder Kommunikationsaktivitäten werden dabei nicht mehr basierend auf dem „Bauchgefühl" des Inhabers, der „seine Kunden kennt" getroffen, sondern basierend auf gesammelten Kundendaten. Diese Nutzung von Datentechnologien ist zunehmend Voraussetzung zum Bestehen in einer von Wettbewerb geprägten Vertriebslandschaft auf verschiedenen Kanälen (vgl. Bloching et al., 2013). Andererseits stellt ein solcher Ansatz eine Hürde für kleine lokal-stationäre Einzelhändler dar: „Für einen Online Pure Player gelten hier [in Bezug auf Datennutzung] sicherlich ganz andere Gesetze als für einen Filialisten, und für einen Filialisten gelten völlig andere Gesetze als für einen lokalen Händler" (Heinemann, 2017, S. 59). Abschließend stellt Abbildung 5 im Überblick dar, welche Veränderungen von hoher Relevanz für den lokal-stationären Einzelhandel sind.

Abb. 5: Veränderungen im Einzelhandel

Relevante Veränderungen für den lokalen stationären Einzelhandel

Handelsstrukturen:

- Gewerbegebiete, großflächige Einkaufszentren
- Outlet-Center
- E-Commerce (Hersteller, Plattformen, Portale)

Kunden:

- Demographie (Alterung, digital natives)
- Kundenverhalten (Informieren, Kaufentscheidung, Kauf)

Technologie:

- Mobilität
- In-store/Augmented Reality
- Zahlungssysteme
- Big Data

Quelle: Eigene Darstellung

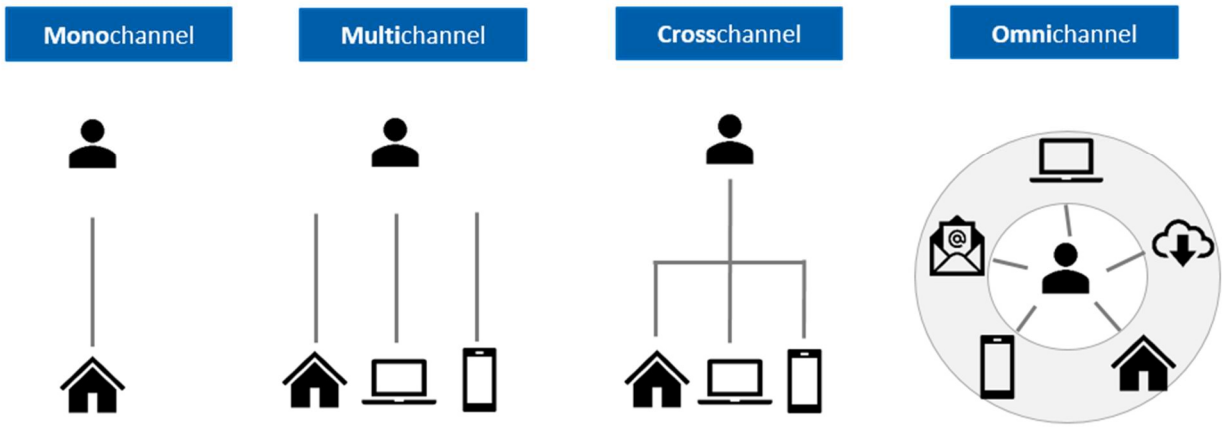
5 OMNICHANNELING ALS LÖSUNGSANSATZ

Omnichanneling meint die nahtlose strategische und prozessuale händlerseitige Verknüpfung und konsumentenseitige Nutzung von verschiedenen Kontakt- und Vertriebskanälen (vgl. KPMG, 2011). Kunden haben dabei etwa die Möglichkeit, das Angebot eines lokal-stationären Einzelhändlers im Internet einzusehen (Verfügbarkeitsprüfung), Reservierungen vorzunehmen (Click & Reserve [Anklicken und reservieren]) oder Produkte zu ordern (Click & Collect [Anklicken und einsammeln]). Die Bestellung ermöglicht dabei i. d. R. eine Abholung in einem stationären Geschäft oder einer entsprechenden Abholstation.

5.1 Entstehung von Omnichanneling

Bereits 2000 auf dem Höhepunkt der „dot.com-Blase“ entstanden erste Konzepte, wie stationäre Händler das Internet zum Verkauf nutzen können und sollen. Otto und Chung (2000) stellen ein Konzept „cyber-enhanced retailing“ [kybernetisch-optimierter Handel] vor, welches die Vorteile elektronischen Handels und die Vorteile des stationären Handels vereint. Die Autoren kontrastieren die Charakteristika von physikalischem Handel und elektronischem Handel entlang der Aktivitäten von Händlern und Kunden: Informationssuche, Kaufentscheidung und Kaufabwicklung (vgl. Otto, Chung, 2000). In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich in der Folge zunächst der Multichannel-Ansatz, mehrere Service- und Vertriebskontaktpunkte nebeneinander beziehungsweise parallel zueinander zu nutzen, im Handel etabliert (vgl. Neslin et. al., 2006, S. 96). Dieser Ansatz wurde dann weiterentwickelt und Kunden wurden zunehmend innerhalb von Kaufprozessen aufgefordert und dabei beobachtet, Kanäle zu wechseln (Crosschannel-Ansatz). Darauf aufbauend erfolgte eine Transformation zu einem Omnichannel-Ansatz (vgl. Rigby, 2011), der die nahtlose strategische und prozessuale Verknüpfung und Integration der Service- und Vertriebskanäle stationärer Handel, E-Commerce und Direktmarketing beschreibt (vgl. Lazaris, Vrechopoulos, 2014, S. 18; vgl. Verhoef et al., 2015, S. 176) (siehe. Abb. 6).

Abb. 6: Entwicklung des Kundenverhaltens in Kanälen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heesen, 2018

5.2 Omnichanneling im Einzelhandel

Im Kontext dieser Arbeit wird der Fokus auf die Integration und Verzahnung von Online- und Offline-Aktivitäten des Einzelhandels gelegt. In der Praxis bedeutet dies, dass Kunden, die verschiedene Kontaktpunkte nutzen, und dabei eine ununterbrochene Kommunikation und Interaktion mit dem Einzelhändler erleben (vgl. Lazaris, Vrechopoulos, 2014). „Sich vor dem Ladenbesuch online informieren, dann im Laden kaufen. Im Laden kaufen und von dort nach Hause liefern lassen. Online reservieren/bestellen und dann im Geschäft abholen. Erst im Laden informieren, dann später online bestellen. Im Laden beim Onlineshop des betreffenden Händlers bestellen. Im Laden übers Smartphone über Produkte informieren. Online kaufen und später im Laden retournieren. Im Laden bei einem anderen Onlinehändler bestellen.“ (KPMG, 2011, S. 8)

Die zuvor seitens einer Unternehmensberatung aufgelisteten Szenarien beschreiben exemplarisch mögliche Omnichannel-Verhaltensweisen von Kunden. Dabei ist wichtig festzustellen, dass solche Verhaltensweisen zwar immer häufiger erkennbar sind, dennoch die meisten Konsumenten (noch) dort kaufen, wo sie suchen.

„Wo recherchiert wird, wird auch meistens gekauft.“

„87 Prozent der Befragten, die bei Amazon in der Produktkategorie Bücher, Musik, Filme und Videospiele für einen Online-Kauf recherchiert haben, haben dann auch bei Amazon bestellt“ (ibi research, 2017, S. 25). Verhoef, Kannan und Inman (2015, S. 176) zeigen auf, dass Konsumenten auch innerhalb eins Mediums (z.B. des Internets) verschiedene Kanäle, etwa Apps, Preisportale, Suchmaschinen, Hersteller-Onlineshops, Händler-Onlineshops oder Shoppingmöglichkeiten innerhalb von sozialen Netzwerken, nutzen können, sowohl zum Kauf als auch zur Informationssuche oder teilweise zur Interaktion mit dem Anbieter. Um dies zu tun, bieten sich im zuvor genannten Beispiel verschiedene Geräte, hier Smartphone, Tablet, Laptop oder Desktop PCs an. Um solchen Kunden ein nahtloses Kauferlebnis zu ermöglichen, müssen Firmen berücksichtigen, dass Kunden sowohl Geräte als auch Kanäle mehrfach und beliebig wechseln können.

Im Mittelpunkt dieser Debatte um Möglichkeiten des Omnichanneling im Kontext des Einzelhandels stehen zwei zuvor im Kontext Informationssuche genannte Phänomene, nämlich „Research Online Purchase Offline (ROPO)“ [elektronische Informationssuche – stationärer Kauf] und „Showrooming“ [Schauraum]. Die Phänomene beschreiben ein Omnichannel-Nutzungsverhalten von Kunden, sich in einem Vertriebs- und Servicekanal zu informieren und in einem anderen Kanal den Kauf zu tätigen (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 309). Dabei bezeichnet ROPO das Phänomen, dass Kunden zuerst im Internet recherchieren, um dann stationär zu kaufen und Showrooming die Nutzung von Ladengeschäften, um sich über Angebote zu informieren, etwa Schuhgrößen auszuprobieren, den Kauf aber dann im E-Commerce zu tätigen (vgl. Verhoef et al., 2015, S. 176). Dabei ist es nicht vorgegeben und in der Realität wohl eher selten der Fall, dass sich Kunden bei einem Unternehmen im Laden informieren und dann auf der Online-Plattform desselben Unternehmens kaufen – oder vice versa (vgl. Bloching et al., 2013, S. 25).

Überhaupt ist es bislang nur „H&M, Esprit und Thalia gelungen […] sich in beiden Kanälen in den Top10 der Lieblingsgeschäfte der Kunden zu etablieren“ (Bloching et al., 2013, S. 25).

„Die Nutzung mehrerer Kanäle steigert den Kundenwert.“

Schon 2003 zeigen Biyalogorsky und Naik (2003, S. 21) empirisch auf, dass E-Commerce in Summe keinen signifikanten Kannibalisierungseffekt auf den stationären Handel verursacht. Kunden scheinen sogar an Wert für die Unternehmen zu gewinnen, wenn sie mehrere Kanäle nutzen (vgl. Sopadjeva et al., 2017) – ROPO und Showrooming sind demnach Phänomene, die eher zu Wettbewerbsvorteilen und Kanalsynergien führen, nicht zu Kanalkannibalisierung (vgl. Deloitte Digital, 2015, S. 3; vgl. Herhausen et al., 2015, S. 309; vgl. Lazaris, Vrechopoulos, 2014, S. 18). Aus einer übergreifenden Perspektive der Kanalverteilung von Umsätzen und der zunehmenden integrativen Verhaltensweisen der Kunden, erscheint eine Omnichannel-Strategie dabei als Möglichkeit, die Digitalisierung und das Internet auch als lokal-stationärer Einzelhändler zu nutzen. Dennoch bleibt die Frage im Raum, ob in der Praxis etwa ein lokales, städtisches Modehaus mit der Eröffnung eines Onlineshops einen erfolgversprechenden Schritt als Omnichannel-Vorgehensweise wählt oder ob die Einflussfaktoren auf Kaufentscheidungen online und offline nicht sehr unterschiedlich sind (vgl. ECC, 2017, S. 4). Hier lässt sich auch vermuten, dass je nach Preissegment unterschiedliche Erfolgsfaktoren eine Rolle spielen: Celko und Gábor Jánszky (2014, S. 11) unterscheiden ein „Economy-Segment”, in dem Online-Handelsplattformen und Online-Preisportale bereits erfolgreich über die Nutzung von Preissensitivität und Abwicklungsverbesserungen agieren, wohingegen im sogenannten „Premium-Segment” Identitätsstiftung mittels Emotionalisierung und Erlebnischarakter von Bedeutung sind (vgl. Celko, Gábor Jánszky, 2014, S. 11).

Abschließend ist festzustellen, dass Kunden die Vielzahl der Varianten sich zu informieren und einzukaufen mit hoher Varietät nutzen und somit weiterhin unklar bleibt, wie Kunden sich genau verhalten und wie der lokal-stationäre Einzelhandel Omnichannel-Strategien umsetzen kann, um zu verhindern, dass der Kunde im Netz bei alternativen Anbietern kauft.

5.3 Digitale Reife lokaler stationärer Einzelhändler

Die Nutzung des Internets steht für jeden einzelnen lokal-stationären Händler zur Diskussion, aber auch viele lokale Gruppen, wie Händlergemeinschaften oder Wirtschaftsförderer, diskutieren gleichsam, wie der lokal-stationäre Einzelhandel dem kontinuierlich wachsendem E-Commerce-Geschäft begegnen kann und ob dabei gemeinsame, kooperative Aktionen erfolgversprechend sind. Inmitten einer solchen Diskussion in einem Mittelzentrum ermittelten Marie-Christin Mai und der Autor, wie die insgesamt 144 Gewerbetreibenden einer Innenstadt im Frühjahr 2017 digital präsent sind (Mai, 2017).[1] Durch eigene Beobachtung im Internet und anderen digitalen Plattformen

[1] Diese und nachfolgende Aussagen in Kapitel 5.3 referenzieren auf die Arbeit von Marie-Christine Mai „Einfluss der Digitlisierung auf den stationären Einzelhandel – Handlungsempfehlungen für das Einkaufserlebnis der Zukunft“ (2017). Der Autor des vorliegenden Beitrags hat selbst circa 50 Prozent der Erhebung der digitalen Reife von Einzelhändlern durchgeführt.

(zum Beispiel App-Stores) wurde erhoben, ob die Unternehmen eine eigene Webseite anbieten, einen E-Mail-Newsletter verteilen, einen Onlineshop haben, Verfügbarkeitsprüfung, Lieferservices oder Internetvorbestellung oder ähnliche Omnichannel-Services offerieren, in Suchmaschinen und Navigationsportalen auffindbar sind, in sozialen Netzwerken agieren, in welcher Anzahl Kunden mit dem Unternehmen verbunden sind und ob eine mobile Applikation angeboten wird. Mittels eines eigens entwickelten Punktemodells konnten die Gewerbetreibenden so skaliert und in vier Gruppen eingeteilt werden, die eine unterschiedliche digitale Reife ausprägen. Ungefähr 30 Prozent der Gewerbetreibenden sind online sozusagen kaum auffindbar und wurden der Kategorie „Reine Vor-Ort-Präsenz“ zugeordnet. Weitere 36 Prozent wurden als „Digitale Basispräsenz“ eingestuft, da sie zumindest in Suchmaschinen auffindbar sind und eine eigene Webpräsenz anbieten. Die verbleibenden 34 Prozent zeigten im Internet eher fortgeschrittene Ansätze und wurden als „Digitale Anbieter“ mit Webpräsenz, Onlineshop und Nutzung sozialer Netzwerke und „Omnichannel-Anbieter“ (4 Prozent) mit echter Verzahnung von Online- und Offline-Services eingeordnet.

„Die Bereitschaft sich im Internet zu engagieren, ist sehr unterschiedlich.“

Ein durchaus vergleichbarer Ansatz, Handelsunternehmen in ihrer digitalen Reife zu unterscheiden und in Kategorien einzuteilen, unternimmt das Projekt „mg-retail 2020“ in Mönchengladbach (vgl. WFMG, 2016). Während sich die Kategorisierung von Mai (2017) auf objektiv beobachtbare Ausprägungen im Internet und anderen Anwendungen konzentriert, beziehen die Projektverantwortlichen in Mönchengladbach die „Bereitschaft von Händlern sich im Internet zu engagieren“ sowie den „Wille[n], weiter auszubauen“ in die Kategorisierung mit ein (vgl. WFMG, 2016, S. 17). Auch der Softwaregigant Microsoft bietet in einer Vertriebsbroschüre eine Segmentierung an, die aufzeigt, dass sich Organisationen (z.B. Einzelhändler) in verschiedenen Phasen der digitalen Transformation, von „skeptisch“, über „zögerlich“ bis zu „aufgeschlossen“ und „treibend“, befinden (vgl. Microsoft, 2018).

Eine zentrale Erkenntnis dabei ist, dass eine große Heterogenität hinsichtlich der vorliegenden Nutzung des Internets besteht. Diese Heterogenität ist eine wichtige Voraussetzung für lokale kooperative Initiativen bei der Auswahl entsprechender Lösungsansätze, die entsprechend auf die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Teilnehmer zugeschnitten sein sollten. Darüber hinaus gilt es zu verstehen, welche Gründe hinter einer bestimmten digitalen Reife stehen. Sind es Generationenkonflikte, ist es der drohende Aufwand bei fehlenden Voraussetzungen wie Warenwirtschaftssystemen oder schlicht die Wettbewerbssituation online oder offline, die Unternehmen die Entscheidung über eine bestimmte digitale Entwicklung treffen lässt? Die lokal-stationären Einzelhändler sind auf dem Weg zum Omnichannel-Anbieter sehr unterschiedlich weit fortgeschritten.

„Nahezu jeder dritte Händler besitzt keinen Internetauftritt.“

Vergleicht man die empirisch in der Arbeit von Mai (2017) erhobenen Daten mit bundesweiten Studien oder anderen lokalen Erhebungen wird deutlich, dass die gemessene

Heterogenität immer wieder anzutreffen ist. Nahezu jeder dritte Händler besitzt keinen Internetauftritt (vgl. Bitkom, 2017 c), über die Hälfte der Händler verkauft bislang nicht im Netz und auch die Voraussetzung für eine weitere Digitalisierung ist kritisch, da immer noch ein Fünftel der Händler weder Warenwirtschaft und Ressourcenplanung elektronisch unterstützen (vgl. Wittmann et al., 2017, S. 49). Dem gegenüber stehen vor allem die großen Filialisten, die bereits durchweg mit Omnichannel-Services wie „Click & Collect“ oder Produktverfügbarkeitsprüfung aufwarten. Die Unternehmensgröße zeigte sich auch in der Erhebung von Mai (2017) als Differenziator: Es sind eher die kleinen Familienbetriebe, die (noch) mit reiner Vor-Ort-Präsenz noch nicht den Einstieg ins Internet gewählt haben.

5.4 Kundenerwartungen an lokal-stationäre Einzelhändler

In Kapitel 3 widmet sich der vorliegende Beitrag zahlreichen Veränderungen von Kundenstruktur und Kundenverhalten. Dabei konnten breit angelegte Sekundärstudien (beispielsweise vgl. Bloching et al., 2013) genutzt werden, um diejenigen Veränderungen hervorzuheben, die für den lokal-stationären Einzelhandel von besonderer Relevanz sind. In der Studie von Mai (2017) wurde dies auf der Mikroebene eines Mittelzentrums validiert und der Fragestellung nachgegangen, wie sich das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen an lokal-stationäre Einzelhändler ausprägen sowie welche möglichen Omnichannel-Services für Kunden von Interesse sind. Vorliegende Sekundärstudien (vgl. Institut für Handelsforschung (IFH) Köln, 2016) bildeten dabei die Grundlage für das Befragungsdesign. Um eine breite Masse an online- und offline-affinen Käuferschichten in die Untersuchung einzubeziehen, wurde die empirische Erhebung parallel als Passanten- und Online-Befragung durchgeführt.

Mit Blick auf das Internetnutzungsverhalten der Befragungsteilnehmer im Kontext Einzelhandel, zeigt sich zunächst, dass, wie zu erwarten war, die Internetgiganten Google und Facebook genannt werden. Über 85 Prozent der Befragten nutzen Google als Suchmaschine und über 75 Prozent sind auf Facebook aktiv.[2] Wenngleich ein lokales Informationsangebot als mobile Applikation von nur 16 Prozent genutzt wird, äußern die Probanden, dass sie einen Service „sich online über die Einzelhändler und deren Angebote zu informieren“ wichtiger einstufen als andere Omnichannel-Services. Über drei Viertel der Befragten geben ein Monochannel-Verhalten an, das heißt sich im Einzelhandel zu informieren und auch dort zu kaufen. „Showrooming“ deuten eher 20 Prozent der Probanden an, das heißt sich im lokal-stationären Einzelhandel zu informieren und dann im Internet einzukaufen. „ROPO“ hingegen zeigt sich auf der Mikroebene als ein Phänomen, welches 50 Prozent der Befragungsteilnehmer als Verhaltensweise bestätigen und der Aussage „Ich informiere mich im Internet und kaufe dann im Einzelhandel“ (Mai, 2017, S. 37) eher oder voll und ganz zustimmen. Die zuvor in Kapitel 5.2 vorgestellten Phänomene lassen sich demnach auf Mikroebene bestätigen, wenngleich sich Befragungsteilnehmer unsicher zeigen. Die Befragung von Mai (2017) wird abgerundet mit Fragen zum Interesse der Kunden an digitalen Serviceleistungen, die lokal-stationären Einzelhandel und das Internet im Sinne von Omnichannel-Services verzahnen. Positiver wurden im Vergleich die

[2] Sämtliche Angaben zur Studie referenzieren auf die Arbeit von Mai (2017).

Services „sich online über die Einzelhändler und deren Angebote informieren“, „online bestellte Waren im Einzelhandel zurückgeben können“ und „vor Ort nicht vorrätige Waren im Einzelhandel bestellen und nach Hause geliefert bekommen“ in ihrer Wichtigkeit eingestuft. Im Vergleich dazu wurde etwa ein Serviceangebot „online bestellte Ware am gleichen Tag nach Hause geliefert bekommen“ als unwichtig eingestuft. Die Probanden äußern sich insgesamt dabei eher ausgewogen und neutral gegenüber möglichen Services dieser Art, wohl auch, wie sich in begleitenden Gesprächen herausstellte, da nicht alle Services bekannt waren.

„Neue Services mit Bequemlichkeits- und Zeitvorteilen sind noch nicht allen Kunden bekannt.“

In einer Studie von Rock (2018, S. 3) zeigt sich eine eingeschränkte Bekanntheit solcher Services, die Kunden Bequemlichkeits-, Zeit- und Kostenvorteile bieten können. Dennoch werden diese, „bis auf wenige alters- und geschlechtsspezifische Ausnahmen, als indifferent eingestuft, was darauf hinweist, dass die Kunden den Services neutral gegenüberstehen und mit diesen keinen Nutzen verbinden“ (Rock, 2018, S. 3). Andere Quellen hingegen zeigen auf, dass solche technikbasierten Service-Angebote auf Interesse stoßen: „Click & Collect etwa holt die Kunden ins Geschäft. Ein derartiger Omni-Channel-Service birgt ein hohes Potenzial, Kunden zu binden und den Umsatz zu steigern“ (Bitkom, 2017 a, S. 33).

Hinsichtlich des Kaufverhaltens zeigen sich in der durchgeführten Primärerhebung deutliche Kanalunterschiede im Kaufverhalten der Probanden, von denen bereits 36 Prozent angeben, Unterhaltungselektronik online zu kaufen. Als Einkaufsportale werden dabei von über 75 Prozent Amazon und Ebay genannt. Bei Brillen, Hörgeräten, Schreibwaren, Büroartikeln, Uhren, Schmuck, Blumen, Sanitär- und Gesundheitsartikeln sowie bei Dienstleistungen hingegen stufen noch über 50 Prozent den lokal-stationären Handel als primären Kontaktpunkt und Einkaufskanal ein. Lokalvertreter stuften in begleitenden Gesprächen die Umfrageantwort, dass bereits fast 31 Prozent die „Innenstadt seltener aufgrund von zunehmendem Online-Einkauf besuchen“ (Mai, 2017, S. 37), sorgevoll ein. Haderlein (2018) verweist hier auf Studien, die bereits fast 40 Prozent der Konsumenten nennen, die Einkaufen in Geschäften als lästig betrachten und daher seltener in Städte fahren.

Alles in allem lässt sich die Untersuchung auf Mikroebene so einschätzen, dass digitale Entwicklungen auf Kundenseite hinsichtlich Informations- und Kaufverhalten sehr wohl auch vor Ort in der Realität erkennbar sind, wenngleich die Entwicklungen in Richtung Omnichannel-Services erst in ersten Ansätzen von Kunden erwartet und gewünscht werden.

5.5 Omnichanneling aus Sicht lokal-stationärer Einzelhändler

Neben den Erwartungen der Kunden sind Erwartungen, Erfahrungen und Situation der lokal-stationären Händler von hoher Bedeutung, um den Strukturwandel im Einzelhandel in Deutschland zu verstehen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Darüber hinaus ist der Erfolg einer Digitalisierungsstrategie einer städtischen Initiative in hohem Maße von der finanziellen und aktiven Unterstützung der Gewerbetreibenden selbst abhängig. Daraus

ergibt sich eine hohe Relevanz der Perspektive der Unternehmer, die aufgrund verschärfter Wettbewerbssituation über die Nutzung von Online- und Offline-Kanälen nachdenken müssen. Brokelmann (2015, S. 20) referenziert auf Studien des IFH Köln, die zeigen, dass drei Viertel der Händler von rückgängigen Kundenfrequenzen berichten.

„Eine gute Online-Präsenz ist für viele lokale Händler eine Herausforderung."

In der empirisch angelegten Studienarbeit „Digitalisierung und lokaler innerstädtischer Einzelhandel – Eine Analyse aus Sicht der Unternehmer" hat Sabrina Teske (2017) die Händlerperspektiven mit qualitativen Methoden, durch Auswahl eines Fallbeispiels und 15 durchgeführte Interviews, erhoben und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 1991) analysiert.[3] Die Antworten der Unternehmer lassen sich dabei fast durchweg in zwei eher gegensätzliche Lager eingruppieren. Die einen sehen hohen Handlungsbedarf, erkennen bereits heute zahlreiche Kunden, die im Rahmen des Beratungs- oder Verkaufsprozesses oder direkt im Laden das Thema Internet in irgendeiner Form nutzen oder gar unmittelbar ansprechen. Die eigenen Internetaktivitäten werden dabei als strategisch bedeutsam eingestuft. Auf der anderen Seite heben Gesprächspartner die eigentlichen Stärken des Handels vor Ort hervor: Eine „wunderschöne Einkaufsstadt", „Einkaufsfeeling", „das Zwischenmenschliche" und „fachliche Expertise" in der „Beratung in natura". Diese Gruppe äußert darüber hinaus Skepsis an weiteren Internetaktivitäten, da kaum Hoffnung besteht – im Rahmen vertretbarer finanzieller und zeitlicher Aufwände – Kunden dadurch in den stationären Handel zu leiten.

Betrachtet man die Ergebnisse näher so werden wesentliche Gründe offenbart, die Einzelhändler in der Entwicklung zum Omnichannel-Anbieter bremsen. So berichtet der Inhaber eines Modehauses, warum sein Unternehmen keinen Onlineshop realisiert: „Es ist schlichtweg so, dass der Content, also Fotos und Produktbeschreibungen, nicht einfach mal eben vorliegen und unsere Lieferanten sich auch nicht als sehr hilfreich in dieser Hinsicht erweisen" (Interview, 2017).[4]

Diese Aussage wird durch Daten des Branchenmagazins Fashion Cloud (2017, S. 5) unterstützt, da 85 Prozent aller Händler sagen, dass Content fehlt, um Omnichannel-Services mit Leben zu füllen. Auch die von den meisten Gewerbetreibenden getätigte Aussage, dass Digitalisierungskosten einen hohen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen ein Projekt spielen und Digitalisierung sich „rechnen muss" bestätigt Brancheninformationen (vgl. Fashion Cloud, 2017; vgl. WEF, Accenture, 2017, S. 5). Andere Händler erklären in den Interviews, dass ganz praktische Hemmnisse wie fehlende Expertise und Zeit eine zentrale Hürde darstellen. Auch dies bestätigt sich in anderen Literaturquellen (vgl. Fashion Cloud 2017; vgl. ibi research, 2018, S. 30).

[3] Die Studien von Mai (2017) und Teske (2017) nutzen beide das Fallbeispiel eines Mittelzentrums, in dem Gewerbetreibende und Kunden untersucht werden. Sämtliche Angaben zu Ergebnissen und „Interviewzitate" beziehen sich auf die Arbeit von Teske (2017). Der Autor des vorliegenden Beitrages hat selbst ergänzend fünf Interviews geführt.

[4] Interviewzitate werden in diesem Beitrag ohne Angabe der Interviewpartner genutzt, um die zugesagte Anonymität der Gesprächspartner zu wahren.

Demgegenüber stehen Interviews mit Anbietern, die bereits aktiv das Internet nutzen und ihren Kunden online und offline verzahnte Services anbieten. Ein Apotheker bietet seinen Kunden die Möglichkeit Bestellungen über das Internet, eine Smartphone-Applikation, einen Instant-Messenger-Services oder per E-Mail aufzugeben. Eine Buchhandlung bietet die Online-Reservierung und Abholung im Laden an. Ein Goldschmied nimmt Bestellungen auch über ein soziales Netzwerk an. Darüber hinaus nutzen viele Gewerbetreibende soziale Netzwerke als Medium zur Kundeninformation und -interaktion. Ein Händler lässt sogar Verkäuferinnen Instant-Messenger-Gruppen mit Kunden pflegen.

„Ich betrachte alle unsere Aktivitäten in dieser Richtung [Internet, Applikationen] als Marketingaufwand. Da kommt noch nicht viel zurück. Wir sind in einer Testphase und das kostet halt“ (Interview, 2017). Alles in allem lässt sich die Perspektive der Händler auf der Basis der im Fallbeispiel geführten Interviews als bipolar zwischen Skepsis und Offenheit beschreiben, bestehende Hemmnisse sind deutlich erkennbar und existierenden Chancen nähern sich einzelne Händler im Testmodus.

6 LOCAL-COMMERCE-MODELLE ALS LÖSUNGSANSATZ

Wenngleich die Diskussion um Digitalisierung und Einzelhandel oft auf die Frage reduziert wird, ob jeder Händler einen Onlineshop haben sollte, bieten sich Gewerbetreibenden vielfältige Möglichkeiten, ihr Unternehmen, Waren und Dienstleistungen im Internet oder auf mobilen Applikationen vorzustellen und anzubieten. Besonders populär neben eigenen Onlineshops sind dabei sehr reichweitenstarke Handelsplattformen im Internet wie Amazon und Ebay, die beide auch kleinen Händlern eine Möglichkeit bieten, überregionale Kundengruppen zu erreichen. Einkaufsoptionen von Google, Amazon und Facebook machen dabei deutlich, dass die größten Konzerne der Welt ebenso Interesse zeigen, am lokal verorteten Handel zu partizipieren.

Etwa seit 2014 versuchen Händler- und Werbegemeinschaften, Wirtschaftsförderungen, Stadtmarketing-Verantwortliche, aber auch Shopping-Center und lose Kooperationen durch sogenannte "Local-Commerce-Modelle" regional verortete stationäre Angebote kooperativ im Internet darzustellen und mit Services zu verknüpfen. Der Begriff Local-Commerce wurde dabei operativ aus den Begriffen "E-Commerce" und "stationärer Handel" gebildet (vgl. Haderlein, 2018, S. 15). Gemeint sind „jedwede konzertierte Online-Maßnahme[n] zur lokalen Kaufkraftbindung" (vgl. Haderlein, 2018, S. 21).

„Lokale Händler kooperieren, um gemeinsam die hohen Anforderungen für ein gutes Online-Shopping zu stemmen."

„Vorrangiges Ziel ist es nicht, Waren online zu verkaufen, sondern stationäre Geschäfte mit dem Internet zu verbinden und ihnen Kunden zuzuführen. Local-Commerce stellt damit die Verzahnung von E-Commerce in regional-kooperativer Form sowie dem Verkauf in stationären Einzelhandelsgeschäften vor Ort dar" (Heinemann, Geffken, 2017). Während zu Beginn nur vereinzelte Werbe- und Handelsgemeinschaften existierende informative Händlerdarstellungen mit Services wie Produktverfügbarkeitsabfrage oder Bestellung im Netz anreicherten (vgl. Handelsverband Bayern, 2015, S. 10), etablieren sich Local-Commerce-Ansätze derzeit im „Werkzeugkasten des modernen Handelsmarketings" (Haderlein, 2018, S. 31). Ob ein solcher „digitaler Stadtbummel" (Haderlein, 2018, S. 16) wirtschaftlich erfolgreich und kundenseitig nachhaltig akzeptiert zu realisieren ist, kann aufgrund der jungen Entwicklung noch nicht gesichert gemessen werden (vgl. Competence Center E-Commerce (CCEC), 2016, S. 10-11).

Basierend auf wenigen bereits vorhandenen Studien sowie ausgewählten Expertengesprächen werden nachfolgend einerseits Erfolgspotenziale, andererseits hohe Einstiegshürden und erfolgskritische Faktoren deutlich gemacht. Zur empirischen Untersuchung, ob solche Local-Commerce-Modelle aus Sicht der beteiligten Gewerbe erfolgreich eingestuft werden, wurde zudem in einem Studierendenprojekt der Hochschule Koblenz eine Befragung durchgeführt, deren Ergebnisse dieser Beitrag im folgenden Kapitel zusammenfasst.

6.1 Ausprägungen von Local-Commerce-Modellen

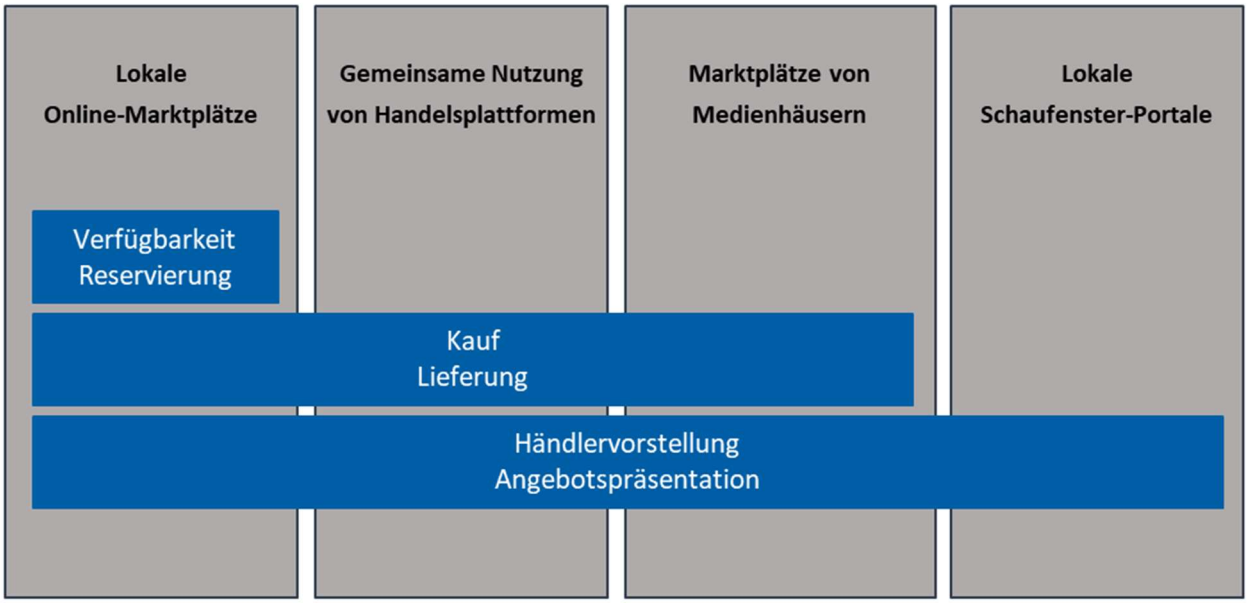
Local-Commerce-Modelle stellen aus Sicht des Autors einen Hoffnungsschimmer dar, um gegen die große Internetkonkurrenz anzugehen, aber sie fordern auch ein Umdenken der lokalen Unternehmen, da sich Händler dabei auch in ihrer Art der Zusammenarbeit und Konkurrenz ändern müssen: vom einzeln agierenden Einzelhändler zu kollaborativen Partnerschaften jenseits der firmeninternen Fähigkeiten (vgl. WEF, Accenture, 2017, S. 15). Mittlerweile findet man in Deutschland verschiedene Ausprägungen und Kategorisierungen von Local-Commerce-Modellen (vgl. CCEC, 2016; vgl. Haderlein, 2018; Handelsverband Bayern, 2015, S. 20). Nachfolgend werden vier Ausprägungen von Local-Commerce-Modellen vorgestellt, wodurch die Varianten des Ansatzes in ihrer Breite ausreichend repräsentiert werden. Methodisch basieren die Aussagen in diesem Abschnitt auf einer vom Autor in 2017 durchgeführten strukturierten Inhaltsanalyse sowie mehreren Expertengesprächen mit Anbietern und Experten.

Eine erste Gruppe von lokalen kooperativen Initiativen sind sogenannte lokale Online-Marktplätze. Aus Nutzer- oder Konsumentensicht bieten solche Angebote die Vorstellung von Händlern, die Möglichkeit die regionale Produktverfügbarkeit zu prüfen, die Bestellung oder Reservierung von Produkten sowie die Auslieferung oder vereinbarte Abholung in einem Ladengeschäft oder einer zentralen Abholstation.

„Lokale Online-Marktplätze bündeln ein regional verfügbares Sortiment.“

„Ein lokaler Online-Marktplatz unterscheidet sich dahingehend von einem Online-Marktplatz wie Amazon & Co., dass ein lokaler Online-Marktplatz lediglich das lokal verfügbare Angebot von Waren in einem regional begrenzten Raum anzeigt“ (ibi research, 2018, S. 43). Nach der „Online-City Wuppertal“, die medial immer wieder als erstes Projekt und Initialzündung mit übergreifender Bedeutung dargestellt wird, konnte beispielsweise der dort verantwortliche Software-Anbieter Atalanda weitere 18 Städte (Stand 12/2018) gewinnen, in denen Händler und Dienstleister gemeinsam um Kunden übers Internet werben. Kennzeichnend für diese Gruppe von Local-Commerce-Modellen sind Reservier- und Bestellmöglichkeit sowie die lokal organisierte Auslieferung. Die Produktangebote der Gewerbetreibenden werden manuell erfasst oder über die Anbindung eines vorhandenen Warenwirtschaftssystems realisiert. Begleitet werden solche Initiativen in der Regel von Schulungsmaßnahmen für die Gewerbetreibenden.

Abb. 7: Schematische Darstellung der ausgewählten Ausprägungen von Local-Commerce-Modellen in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung

Als zweite Gruppe ist die gemeinsame Nutzung von Handelsplattformen zu nennen. Vorreiter ist Ebay, die städtischen Initiativen eine Portalseite anbieten, die über die Händlervorstellung auf einzelne Ebay-Shops der Gewerbetreibenden verlinken. Diese sogenannten Ebay-Cities sind Ergebnis einer Forschungskooperation von Ebay, der Hochschule Niederrhein und der Wirtschaftsförderung Mönchengladbach (vgl. Heinemann, Geffken, 2017). Auch hier werden lokale Gewerbetreibende durch Beratungsworkshops und Produktfotographien unterstützt. Die Form der kooperativen Nutzung des Internets fokussiert auf die parallele Nutzung des Onlinehandels (im Sinne des Multi-Channel-Ansatzes in Abbildung 6) und weniger auf eine Omnichannel-Verzahnung von Onlinehandel und stationärem Geschäft.

Drittens: In einigen Regionen treten Medienhäuser als Anbieter von regionalen oder lokalen Online-Marktplätzen oder Schaufensterportalen auf. Aufbauend auf bestehenden Kundenbeziehungen, im Verkauf von Anzeigen in lokalen Printmedien, versuchen die Medienhäuser Online-Reichweite zu erzielen und zu vermarkten. Händler können auf diesem Wege online und offline werben und in manchen Fällen auch online verkaufen oder zumindest Reservierungen entgegennehmen.

Als vierte Gruppe seien lokale Initiativen genannt, die auf Interplattformen oder mobilen Applikationen Informationen zu Gewerbetreibenden, Aktionen oder Angeboten bündeln, ohne dabei Produkte oder Dienstleistungen bestellbar zu machen. Solche lokalen Schaufensterportale sind in einigen Fällen an Navigationssoftware gekoppelt und unterstützen so auch Kunden, die vor Ort Händler suchen. Während einige Initiativen eigene lokale Suchstrukturen wie eine Suche nach „Stimmung“ oder „Branche“ anbieten (beispielsweise Augsburg), nutzen andere kostenlose Services wie Google Maps um

vollständig jeden Anbieter in einem lokal begrenzten Raum darzustellen. Im letzteren Fall handelt es sich streng genommen nicht um ein Local-Commerce-Modell, da die Anbieter jeweils eigenständig agieren und nur geographisch nebeneinander erscheinen.

6.2 Erfolg von Local-Commerce-Modellen

Wenngleich Kunden in Befragungen eine hohe Bereitschaft zur Nutzung von lokalen Online-Marktplätzen signalisieren und deren Nützlichkeit als hoch einschätzen, lassen sich bis dato nur sehr wenige empirische Belege dafür finden, dass Kunden diese Plattformen auch intensiv nutzen (beispielsweise vgl. CCEC, 2016; Handelsverband Bayern, 2015). Fragt man Kunden nach ihren Erwartungen, sind die Ergebnisse recht deutlich: „So erwarten 95 Prozent der befragten Konsumenten, über den Online-Marktplatz die Warenverfügbarkeit im Ladenlokal prüfen zu können, um unnötige Wege zu vermeiden. Rund 86 Prozent ist es wichtig, online Waren reservieren und dann im lokalen Geschäft abholen zu können. Ebenso viele Konsumenten möchten darüber hinaus den [lokalen] Online-Marktplatz als zentrale Stelle für Retouren nutzen können“ (IFH Köln; KPMG, 2015, S. 1).

„Zeitvorteile können Zahlungsbereitschaft mobilisieren.“

Darüber hinaus äußern Kunden eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für „standortermöglichte Services, die Zeitvorteile ermöglichen (z. B. [zum Beispiel] Same Day Delivery [Auslieferung am gleichen Tag])“ (vgl. CCEC, 2016, S. 8). Die Erwartungen von Kunden umfassen in der Regel das gesamte Handelsangebot einer Stadt, das heißt, es findet keine Eingrenzung auf lokalen stationären Einzelhandel statt, sondern auch die Angebote größerer Filialisten, die in einer Stadt aktiv sind, werden als integrierte Bestandteile kundenseitig erwartet und sind auch aufgrund ihrer lokal zunehmend sehr ausgeprägten Marktanteile elementar für den Erfolg solcher Modelle (vgl. Haderlein, 2018; vgl. IFH Köln; vgl. KPMG, 2015). Da international agierende Anbieter (wie beispielsweise Esprit, Hennis & Mauritz oder Deutsche Telekom) eigene Zuführungs- und Omnichannel-Strategien realisieren, kann es zu Spannungsfeldern kommen.

Die Anzahl existierender empirischer Studien hinsichtlich des Erfolgsgrades von lokalen oder regionalen Online-Schaufenstern oder -Marktplätzen erweist sich nach intensiver Recherche im Herbst 2017 als sehr begrenzt. Vorhandene Presse- und TV-Berichte zu solchen Initiativen weisen in einigen Fällen eher Ankündigungscharakter auf und bieten wenig empirische Belastbarkeit. Die identifizierten Untersuchungen fokussieren dabei durchweg nicht explizit auf gemeinsame Local-Commerce-Modelle und deren Erfolgsfaktoren aus Sicht der teilnehmenden Gewerbetreibenden.[5] Aus dieser Situation leitete sich die Motivation ab, im

[5] Relevant in diesem Zusammenhang sind beispielsweise folgende Studien: „Die Bedeutung des Mobile Marketing für den innerstädtischen Handel“ (Bonial/Hochschule Niederrhein, 2017); „Vitale Innenstädte 2016“ (IFH Köln, 2016); „Der deutsche Einzelhandel 2017“ (ibi research, 2017); „Gemeinsam Online“ (Handelsverband Bayern 2015); „Lokale Shopping-Plattformen“ (CCEC, 2016).

Oktober und November 2017 eine empirische Kurzstudie durchzuführen.[6] Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und vor dem Hintergrund durchgeführter Expertengespräche diskutiert. Ziel ist es dabei, die Erfolgsfaktoren dieser Modelle zu identifizieren.

Im Rahmen der explorativen Studie wurde eine unabhängige Online-Befragung durchgeführt, in der Gewerbetreibende, die an Local-Commerce-Initiativen aktiv teilnehmen, den Erfolg dieser Initiativen einstufen sowie Einflussfaktoren auf den Erfolg beschreiben. In der bundesweiten Befragung wurden schwerpunktmäßig quantitative Methoden eingesetzt, deren Ergebnisinterpretation durch einzelne gezielte Interviews qualitativ gestützt wurde. Insgesamt wurden über 5.200 Teilnehmer an Local-Commerce-Modellen identifiziert, kontaktiert und zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen. Es liegen 208 auswertbare Antworten aus dem Zeitraum Oktober-November 2017 vor. Die Responsequote liegt damit bei circa vier Prozent. Dabei sind Bundesländer (beispielsweise Bayern und Nordrhein-Westfalen) und Branchen (Handel) analog zur nationalen Verteilung der Initiativen und der Gewerbestruktur vertreten. Vor dem Hintergrund von mindestens 70 unterschiedlichen, lokalen Initiativen liegt die Zahl der teilnehmenden Gewerbetreibenden je Stadt unterhalb von fünf. Gleichermaßen wurden Teilnehmer an unterschiedlich ausgeprägten Local-Commerce-Modellen befragt, das heißt sowohl Teilnehmer an lokalen Online-Marktplätzen als auch an lokalen Schaufensterportalen, so dass auch in dieser Hinsicht die Ergebnisse nur als Indikation dienen können, nicht als repräsentative Vergleichsgrundlage.

Befragt wurden Ansprechpartner von Gewerbetreibenden (Dienstleistung und Handel), die Erfahrungen mit Local-Commerce-Modellen haben und deren Erfolg einschätzen können. Fast alle Teilnehmer verfügten vor Eintritt in die Initiative über ein stationäres Geschäft und zwei Drittel bereits über eine Unternehmenswebseite. Nur einzelne Antwortgeber ließen sich anhand ihrer Absenderdaten als Filialisten erkennen. Ziel der Studie war es nicht einen komparativen Vergleich zwischen unterschiedlichen Modellen von Local-Commerce-Initiativen oder unterschiedlichen Umsetzungsvarianten in Städten durchzuführen, sondern vielmehr ein Verständnis über Erfolgsaussichten solcher Modelle allgemein zu entwickeln. Die fehlende Vergleichbarkeit von Varianten schränkt die Aussagefähigkeit der Studie ein, da die Auswahl eines Modelltyps Einfluss auf den Erfolg haben könnte. Eine weitere Limitation der Studie liegt darin, dass nur Gewerbetreibende nach ihrer Einschätzung des Erfolgs befragt wurden, die Perspektive von Wirtschaftsförderern, Initiativen-Leitern oder auch Kunden bleibt außen vor. Dabei ist nicht kontrollierbar, ob eben solche Händler an der Befragung teilgenommen haben, die in lokalen Initiativen eine aktive oder passive Rolle einnehmen und somit, laut Ansicht aller Experten, entscheidende Erfolgstreiber sind.

Bevor in den nachfolgenden Abschnitten die Ergebnisse der Studie vorgestellt werden, sei klargestellt, dass es sich dabei nur um eine Indikation aus der Perspektive von 208 Händlern und Dienstleistern handelt, die in über 70 verschiedenen Städten an verschiedenen

[6] Die Studie, im Auftrag und unter der Leitung von Dr. Andreas Hesse, wurde von Margo Baulig, Mona Eichelsbacher, Annika Meininger, Noel Mainka und Sabrina Wichern – Studierende im Bachelorstudiengang Marketing and International Business – an der Hochschule Koblenz als Bestandteil der Lehrveranstaltung „Projektmanagement“ (von Prof. Dr. Bert Leyendecker) durchgeführt.

Ausprägungen von Local-Commerce Modellen teilnehmen. Die Studie erhebt nicht den Anspruch, grundsätzliche Aussagen zum Erfolgsstatus von Local-Commerce Modellen zu machen. Vielmehr geht es darum, die Erfolgsfaktoren solcher Modelle auf der Basis empirischer Daten zu identifizieren und zu verstehen.

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass der weit überwiegende Teil der gewerbetreibenden Antwortgeber anderen Unternehmen in vergleichbarer Situation eine Teilnahme an solchen Initiativen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht empfehlen würde. Die gemessene Weiterempfehlungsrate, im englischen Sprachgebrauch Net Promotor Score, liegt bei -43 und damit im Vergleich zu anderen Unternehmen in einem sehr kritischen Bereich. 20 Prozent der Antwortgeber würden die Teilnahme an einer Initiative mit sehr hoher oder äußerst hoher Wahrscheinlichkeit empfehlen (sogenannte Promotoren), wohingegen 63 Prozent eine derartige Empfehlung nicht aussprechen würden (sogenannte Detraktoren). Unternehmen der Einzelhandelsbranche (dm: +31; Aldi: +18; EDEKEA: +7) und reine Internetanbieter (Amazon: +43; Ebay: +13; Zalando: +6) erhalten in der Vergangenheit von Kunden deutlich bessere Werte (Universität Bamberg, 2013). Jüngere Sekundärdaten zeigen für den Internetanbieter Amazon sogar noch positivere Ergebnisse mit einer Weiterempfehlungsrate von +61 (Net Promotor Score (NPS) Benchmarks, 2017).

„Mit den Online-Aktivitäten sollen weitere Kundenfrequenzrückgänge abgemildert werden.“

Um den Erfolgsgrad von Local-Commerce-Modellen einschätzen zu können, wurden die Teilnehmer der bundesweiten Befragung zunächst gebeten, die Wichtigkeit verschiedener Erfolgskriterien auf einer 5er-Skala einzustufen, um anschließend deren Erfüllungsgrad anzugeben. Als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ wurden dabei von mehr als der Hälfte der Befragten folgende Kriterien eingestuft: Steigerung des Bekanntheitsgrades (95 Prozent), steigende Kundenzahl im Geschäft (81 Prozent) und höhere Verkaufszahlen (72 Prozent), Imageverbesserung (74 Prozent), Stärkung der Kundenbeziehungen (55 Prozent) und die Erweiterung der Vertriebskanäle (51 Prozent). Im Rahmen der vom Autor geführten Expertengespräche betonen Händler, dass die im Vordergrund stehende Zielsetzung darin bestehe, „weitere Kundenfrequenzrückgänge“ abzumindern. Die zuvor nach Wichtigkeit eingestuften Zielsetzungen wurden laut Angabe der Befragungsteilnehmer allerdings nur teilweise erreicht (siehe Abbildung 8).

Der Erfüllungsgrad fast aller Zielsetzungen wird von vielen Befragungsteilnehmern eher kritisch eingestuft. So antworten um die 60 Prozent der Gewerbetreibenden, dass die Zielsetzungen steigende Verkaufszahlen und erhöhte Kundenzahlen im Geschäft sowie zusätzliche Online-Verkäufe eher weniger oder gar nicht erfüllt wurden. Diese sehr deutlichen Einschätzungen werden noch kritischer, wenn man die Befragungsteilnehmer fokussiert, die bereits seit 2014 und früher Teilnehmer einer solchen Initiative sind. Auf der anderen Seite sind die anteiligen Werte für die Zielsetzungen Steigerung des Bekanntheitsgrades und Imageverbesserung zumindest bei annähernd einem Viertel der Befragten im positiv zu wertenden Bereich.

Von Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg von Local-Commerce-Modellen lässt sich die Einschätzung der Gewerbetreibenden, hinsichtlich der Nutzung der angebotenen Online-Services durch Kunden einstufen. Services wie „Online-Kauf mit Lieferung“, „Click and Collect“, aber auch „Terminvereinbarung“ und „Retouren-Rückgabe in der Filiale“ werden laut mehr als 70 Prozent der Antwortgeber „selten bis nie genutzt“. Kaum ein Gewerbetreibender weist hier einen dieser oder anderer Services als „häufig“ oder „sehr häufig genutzt“ aus.

In gleiche Richtung weist ein zweites Ergebnis: Durch den Eintritt in die Local-Commerce-Initiative erfolgt in den meisten Fällen keine Veränderung hinsichtlich „stationärer Einkäufe“ und der „Anzahl der Besucher vor Ort“. Auch die Zahl der „Online-Reservierungen“ und „Online-Verkäufe“ wird nur vereinzelt höher eingestuft. Darüber hinaus werden mögliche qualitative Ausprägungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, Kundentreue und der Attraktivität der Innenstädte von den meisten Antwortgebern als „unverändert“ ausgewiesen. Die Ergebnisse der Studie können so als Indikator genutzt werden, dass Local-Commerce-Modelle zumindest von einem Teil der teilnehmenden Gewerbetreibenden kritisch beurteilt werden.

Abb. 8: Wichtigkeit und Erfüllungsgrad von Zielsetzungen

n=208	Wichtigkeit („eher wichtig“ + „sehr wichtig“)	Anteil Negativer Erfüllungsgrad („gar nicht erfüllt“ + „eher weniger erfüllt“)	Anteil Positiver Erfüllungsgrad („eher erfüllt“ + „vollkommen erfüllt“)
Steigerung des Bekanntheitsgrades	95 %	43%	23%
Steigende Kundenzahl im Geschäft	81%	57%	18%
Imageverbesserung d. modernes Auftreten	74%	41%	25%
Höhere Verkaufszahlen	72%	61%	14%
Zusätzliche Online-Verkäufe	36%	66%	10%
Aufwandsersparnis	34%	64%	11%

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn man die wenigen Sekundärquellen nutzt, in denen Aussagen zum Erfolgsgrad von Local-Commerce-Modellen gemacht werden, so ist das Bild ausgeglichener. Ibi research (2018, S. 59) spricht von einer „sehr heterogenen Zufriedenheit der stationären Einzelhändler“, 38 Prozent von 51 Händlern mit einem stationären Geschäft, die an einer

Initiative teilnehmen, sagen, sie sind überhaupt nicht oder nicht zufrieden mit ihrer Initiative. Auch die Wirtschaftsförderung Mönchengladbach, an der Spitze der Forschungskooperation mit Ebay und der Hochschule Niederrhein, deutet an, dass Local-Commerce-Modelle bislang nicht geeignet seien, „die Frequenz in den Einkaufsstraßen signifikant“ zu erhöhen (vgl. WFMG, 2016, S. 5). Dies mag aber auch daran liegen, dass es sich um ein recht junges Phänomen handelt, dessen Umsetzung an sich ein mehrjähriger Prozess ist (vgl. Hell, 2017). Der eher skeptischen und kritischen Haltung in Bezug auf den Erfolg von Local-Commerce-Modellen stehen Aussagen von Experten und Initiativen-Leitern gegenüber, die deutlich positiver sind. In seitens des Autors geführten Expertengesprächen machen zwei Anbieter deutlich, dass eine taggleiche Auslieferung von lokalen Produkten zu einem wettbewerbsfähigen Preis erfolgt und so ein echter komparativer Vorteil gegenüber den Internetgiganten gegeben ist. Darüberhinausgehend berichtet das Institut für Handelsforschung Köln, gleich im ersten Jahr der Existenz von Local-Commerce-Modellen, von erfolgversprechenden Zahlen.

„Rund 85 Prozent der Befragten, die einen lokalen Online-Marktplatz in ihrer Stadt oder Region kennen, befürworten dieses Angebot und nutzen es auch“ (IFH Köln, KPMG, 2015). Noch positiver klingen einzelne Berichte von Teilnehmern und Initiatoren in Mönchengladbach und Wuppertal: „Fünf Monate nach dem Start des Projekts zieht Ebay-Deutschland-Chef Stefan Wenzel eine positive Zwischenbilanz. Bis dato verkauften die Teilnehmer Artikel in einem Gesamtwert von 175.000 Euro und lieferten dabei in 16 Länder“ (Kalscheur, 2017, S. 37).

„Vom Wuppertaler Naschkatzenparadies gibt es Zahlen, dass im Vorweihnachtsgeschäft die Umsätze um 20 Prozent stiegen, weil mehr Leute auf die Fläche gekommen sind“ (Haderlein, 2017 b).

Deutlich im Gegensatz zu den Ergebnissen der Koblenzer Primärstudie steht auch das Ergebnis von ibi research, dass 80 Prozent von 51 Händlern mit einem stationären Geschäft, die an einer Initiative teilnehmen sagen, sie würden die Initiative weiterempfehlen (vgl. ibi research, 2018, S. 59).

Genauso jung und unerforscht wie Local-Commerce-Modelle in der Handelslandschaft, so jung und unklar erscheint auch die Erfolgseinschätzung. Und dies gilt für wissenschaftliche und semi-wissenschaftliche Studien als auch für journalistische Berichterstattung, die diese Gegenmaßnahmen gegen die Internetriesen mal als Hype bejubelt oder wenig später als „nichts-bringend“ verurteilt. So war auch die Berichterstattung zur in Koblenz durchgeführten Studie zwar reichweitenstark, aber stets kurz und inhaltlich eher wenig differenziert.

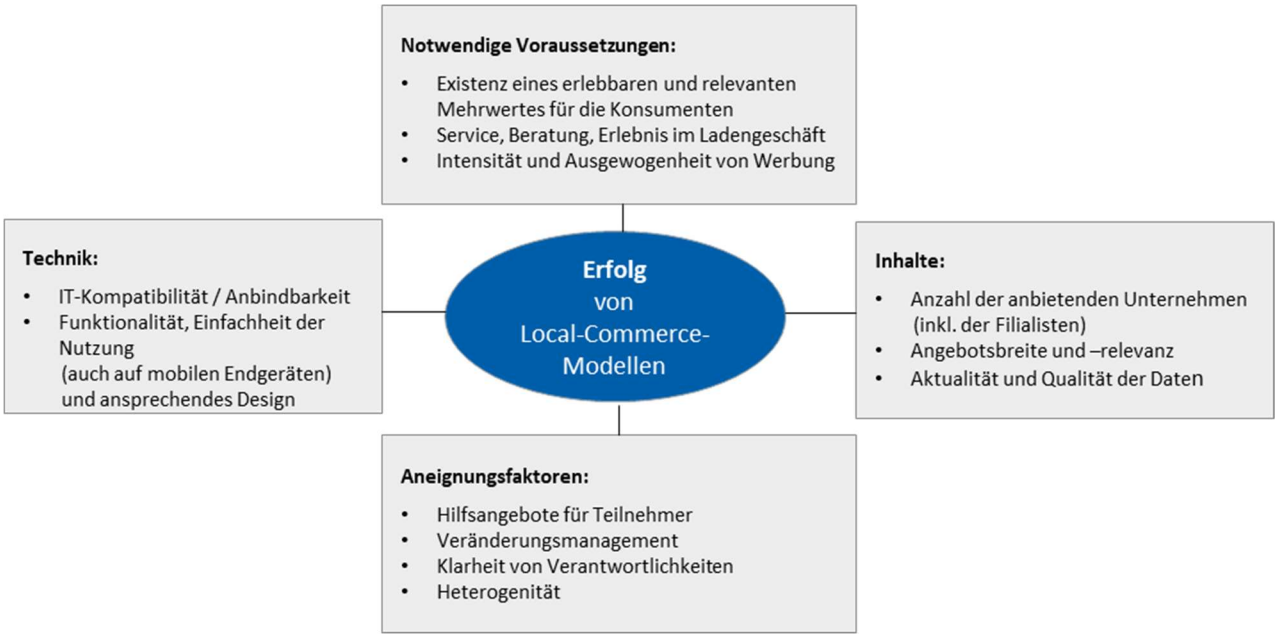
6.3 Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen

Neben der Identifikation von Faktoren, ob und wie erfolgversprechend Local-Commerce-Modelle sein mögen, lassen die Befragungsergebnisse der Koblenzer Primärstudie sowie die

Analyse von Expertengesprächen und Sekundärstudien eine qualifizierte Kategorisierung von Faktoren zu, die den Erfolg von Local-Commerce-Modellen ermöglichen oder hemmen (siehe Abbildung 9). Dabei gilt es erneut differenziert zu betrachten, an welcher Stelle des Kaufprozesses Konsumenten Kontakt mit Unternehmen suchen oder haben.

Maßgeblich für den Erfolg von Local-Commerce-Modellen erscheinen aus Sicht des Autors drei Faktoren, die als *notwendige Voraussetzungen für den Erfolg* gebündelt werden können: Erstens, es gilt Konsumenten durch ein kooperatives Onlineangebot einen erlebbaren relevanten Mehrwert anzubieten. Sei es eine schnellere Lieferung von Produkten, die Konsumenten dringend benötigen oder einen klaren, ökologischen Vorteil durch lokalen Bezug. Wichtig ist, dass es sich um einen Mehrwert für den Kunden, nicht nur für die Händler oder die Gemeinschaft handelt. Lokalkolorit im Sinne „für unsere Stadt“ spielt dabei nur für eine geringe Zielgruppe eine Rolle. Im Expertengespräch zeigte ein Initiativleiter auf, wie man sich durch Mehrwerte in Abgrenzung zu den großen Internethandelsplattformen behauptet: geringere Lieferkosten als Amazon, keine Grundgebühr wie bei Amazon Prime sowie die anteilige Abgabe eines Umsatzanteils an ein regionales Projekt. Im Gespräch wurde aber auch deutlich, dass Kunden sich über diese Mehrwerte nicht vorweg klar sind und es hohen Kommunikationsbedarf und Marketingaufwand gibt. Zweitens, es gilt, die Stärken des stationären Handels zu betonen. Kooperative Online-Modelle dienen dem stationären Geschäft und sollen Kunden in die Läden zuführen, damit sie dort herausragende Beratung, Atmosphäre, Einkaufserlebnis, Menschlichkeit und Vertrauen im Service erleben. Drittens bedarf es einer intensiven, zielgerichteten Kommunikation des angebotenen Mehrwertes. Dabei gilt es einerseits zu berücksichtigen, dass eventuelle Mehrwerte unbekannt und erklärungsbedürftig sind.

Abb. 9: Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen



Quelle: Eigene Darstellung

Andererseits muss durch eine Ausgewogenheit zwischen Online- und Offline-Kommunikation sichergestellt werden, dass Konsumenten in den relevanten Momenten erreicht werden, in denen sie Informationen suchen, sich entscheiden oder einen Kauf abwickeln. Besonders zu berücksichtigen sind dabei soziale Netzwerke und Suchmaschinen, die von der breiten Masse der Konsumenten genutzt werden. Fehlende aktive Werbung, offlinelastige Werbung und fehlendes Suchmaschinen-Marketing werden als mögliche (hausgemachte) Ursachen für die kritische Einschätzung durch die Gewerbetreibenden in der Koblenzer Primärstudie genannt.

Ein zweiter Block an Faktoren, die den Erfolg von Local-Commerce-Modellen beeinflussen, bezieht sich auf die *Inhalte der Online-Plattformen*, das heißt je nach Modellvariante auf die Art und Anzahl der vorgestellten Unternehmen, feilgebotene Produkte und Dienstleistungen und weitere inhaltliche Bestandteile. Sollten nur wenige Händler eine begrenzte Anzahl an Produkten anbieten, so ist der Abstand zu Konkurrenten im Netz so groß, dass Nutzer die Anwendung nicht wiederholt aufsuchen dürften. Wenn Konsumenten auf diesen lokalen Online-Marktplätzen schlicht die gleichen Produkte finden wie in den Onlineshops der Hersteller selbst oder auf den großen Online-Plattformen, ist ein Wiederkommen der Konsumenten unwahrscheinlich (vgl. Heinemann, Geffken, 2017). Der Anspruch, das Angebot einer Stadt transparent zu machen, inkludiert die globalen und nationalen Händler. Dies wird auch so umgesetzt und laut Haderlein (2018) tun Initiativen gut daran, die Filialisten zu inkludieren, um Angebotsbreite und Signifikanz zu erhöhen. Auf der anderen Seite stehen Filialisten weniger für ein regionales wertvolles Fachhandelsangebot einer Stadt. Für die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen gilt gleichermaßen wie für die Sortimentsbreite dieser Anbieter, dass ein Mehrwert nur entstehen kann, wenn eine ausreichend hohe Breite entsteht, die eine innerstädtische Vergleichbarkeit zulässt. Dabei muss es selbstverständlich um relevante Produkte gehen und eine hohe Aktualität und Qualität der Daten ist sicherzustellen.

„Zu hoher Kostenaufwand kann lokale Händler überfordern."

Von großer Bedeutung für den Erfolg der Modelle sind drittens Faktoren, die sich mit dem Begriff *Technik* kategorisieren lassen. Einerseits sind hiermit Faktoren gemeint, die entscheidend für den Aufwand der gewerbetreibenden Teilnehmer sind: Lassen sich unternehmensindividuelle vorhandene Daten integrieren, etwa Warenwirtschaftssysteme anschließen, so dass die später im Netz sichtbaren Inhalte nicht eigens digitalisiert werden müssen? Da viele lokal-stationäre Einzelhändler keine datenbasierten Systeme nutzen, ist neben der IT-Kompatibilität wichtig, wie einfach und schnell Produktfotografien und -beschreibungen zu erfassen sind. Demgegenüber stehen Merkmale der eingesetzten Software, die die Nutzbarkeit und das Einkaufserlebnis der Konsumenten beeinflussen: Lassen sich die Angebote mittels semantischer Suche finden, sind die Webseiten intuitiv nutzbar, werden ergänzende Videos eingebunden, findet nur eine Verlinkung auf andere Webseiten statt, lassen sich alle Inhalte auch einfach auf mobilen Endgeräten ansehen und

benutzen? Betrachtet man die Onlineangebote der im Internet etablierten Anbieter, insbesondere derer, die ausschließlich online agieren, wird deutlich, dass Funktionalität, Einfachheit der Nutzung und ein ansprechendes Design nahezu jährlich weiterentwickelt wird. „Die Konkurrenz schläft nicht! Kaufen Sie auf Zalando mit dem Smartphone ein. Das macht richtig Spaß. Ich kann nicht einschätzen, ob wir lokal hinsichtlich der technischen Entwicklungsgeschwindigkeit mit so was mithalten können“ (Interview, 2017).

Als vierter Block lassen sich Faktoren bündeln, die starken Einfluss darauf nehmen, inwieweit Gewerbetreibende an solchen Initiativen aktiv teilnehmen und sich die gemeinsame Maßnahme sozusagen „aneignen“. Die Bedeutung von solchen *„Aneignungsfaktoren“* ist bekannt aus Untersuchungen, die die Annahme und den Erfolg von Informationstechnologien innerhalb von Organisationen erklären (vgl. beispielsweise Dennis, Fuller, Valicich, 2008). Ein Beispiel für Aneignungsfaktoren sind Hilfsangebote für die Teilnehmer, insbesondere in der Startphase. Beispielsweise bieten die Anbieter Atalanda Schulungen zu E-Commerce und der Anbieter Ebay Unterstützung bei Produktfotografien an. Gewerbetreibende, insbesondere solche der älteren Generation befürchten hohen zeitlichem Aufwand in der Pflege und haben Angst, dass die fehlende Erfahrung und Softwareexpertise verhindert, dass sie erfolgreich sind (vgl. Teske, 2017). In Expertengesprächen wurde deutlich, dass solche kooperativen Onlineprojekte eine massive Veränderung insbesondere für lokal-stationäre Einzelhändler bedeuten. Haderlein (2018) macht deutlich, dass die Einführung eines gemeinsamen lokalen Online-Marktplatzes eher einem Change-Management-Projekt ähnelt als einer Handelsaktion.

„Die zugrundeliegende Technik ist ‚beherrschbar‘, die Moderation des gesamten Prozesses (Händler überzeugen, wachrütteln, ermutigen, auf einen Level bringen etc.) verlangt die größere Energie“ (Haderlein, 2017a). Dahinter steht die Herausforderung, jeden einzelnen Teilnehmer überzeugen und die Grundlagen vermitteln zu müssen. Die Veränderung der Ausprägungen von Handel sowie des Geschäftsmodells der einzelnen Teilnehmer sind dabei bedeutender als sie aus einem Vorwegblick zu sein scheinen. „Als entscheidender Erfolgsfaktor für einen Online-Marktplatz wird die aktive Rolle der Betriebe gesehen. […] Gleichzeitig ist hier aber auch die größte Diskrepanz zur Realität zu beobachten“ (Handelsverband Bayern, 2015, S. 19).

„Die digitale Reife ist unterschiedlich ausgeprägt.“

Schon 1997, im Kontext des damals entstehenden E-Commerce, machten Kalakota und Whinston deutlich, dass wenngleich technische Entwicklungen vordergründig sind, ist die Veränderungsbereitschaft von Menschen und die Fähigkeit diese Veränderung zu steuern, entscheidend für den Erfolg der Projekte (1997, S. 243). Haderlein (2018) verdeutlicht, dass es eines hauptamtlichen „Kümmerers“ bedarf und dass die fehlende Struktur sowie unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten Erfolgshemmnisse von Local-Commerce-Modellen sind. Belastend wirkt dabei fraglos auch der Umstand, dass branchenimmanente Unterschiede und eine hohe Spreizung in der digitalen Reife eine insgesamt von Heterogenität geprägte Ausgangssituation darstellen.

Die in Abbildung 9 erfolgte Darstellung von Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit. Es existieren weitere Erfolgsparameter, die je nach lokaler Situation von Bedeutung sein können. So etwa die Auswahl des Modelltyps oder der Faktoren, die bei der Realisierung von angebotenen Services eine Rolle spielen. Etwa die Auswahl des richtigen Standortes für eine zentrale Abholstation oder die Bandbreite des Internetzugangs in der jeweiligen Stadt. Einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit von Softwareanbieter und Teilnehmer hat fraglos auch die Wahl des Betreibermodells, die aus Sicht des Autors zu den Zielsetzungen einer Initiative passen muss. Modelle, die Softwareanbieter an Umsätzen beteiligen (beispielsweise bei Ebay) reduzieren zwar das Risiko der Teilnehmer, tragen aber nicht direkt dazu bei, dass die Zielsetzung, Kunden in die stationären Verkaufsräume zurückzuführen mit höchster Priorität von allen Beteiligten verfolgt wird.

Die Wirkung der in Abbildung 9 genannten Erfolgsfaktoren ist situationsabhängig und vernetzt, das heißt viele der Faktoren stehen in unmittelbaren Wirkungszusammenhang miteinander. Etwa: Sind technische Voraussetzungen schwierig, bedarf es hoher Anstrengungen, dass sich Teilnehmer die Technik aneignen. Gleichsam ist nicht auszuschließen, dass bereits der Einfluss einzelner Faktoren den Gesamterfolg eines lokalen Projektes verhindern kann (vgl. ibi research, 2018, S. 88). Dies gilt etwa für das Fehlen eines erlebbaren und relevanten Mehrwertes für die Konsumenten, unzulängliche Werbung oder Mängel im Veränderungsmanagement. Jeder einzelne der Erfolgsfaktoren in den vier Blöcken kann kritisch sein für die Händler- und Kundenakzeptanz der Modelle. Das Zusammenspiel verschiedener Ausprägungen dieser Variablen erscheint komplex und (noch) unvorhersagbar, insbesondere in einem solch dynamischen und von außen beeinflussten Umfeld wie dem des Strukturwandels im Einzelhandel. Die Vielzahl der Variablen sowie die Tatsache, dass diese nicht aus einer Hand beeinflussbar oder kontrollierbar sind, sind ein Indikator dafür, dass es schwierig ist erfolgreiche Local-Commerce-Modelle zu designen und nachhaltig zu gestalten. Es ist eher als normal zu betrachten ist, wenn solche Modelle mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, um erfolgreich zu werden.

7 KONSEQUENZEN FÜR DEN DIGITAL-LOKALEN EINZELHANDEL

„In Wirklichkeit kann sich die stationäre Welt nur mithilfe digitaler Services schützen. Die Konsumenten wünschen sich das Beste aus beiden Welten, wünschen sich sowohl Kundennähe und authentische Ansprache als auch eine umfangreiche Auswahl und ständige Verfügbarkeit“ (Hurrelmann, 2017).

Der vorliegende Beitrag betrachtet, ausgehend vom Wandel der Handelsstrukturen in Deutschland, insbesondere die Situation des lokal-stationären Einzelhandels. Kunden üben ihr Einkaufsverhalten zunehmend digital und auf mobilen Endgeräten aus, so dass die Wachstumsraten des E-Commerce in hohem Maße kleine und mittlere Unternehmen vor allem außerhalb der Top-Einkaufslagen der Großstädte bedrohen. Weitere technische Entwicklungen untermauern die Notwendigkeit zu handeln. Auf der Basis von Sekundärquellen leitet der Autor zwei Lösungsansätze her: Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle. Empirische Primärstudien dienen im vorliegenden Beitrag dazu die Charakteristika und Erfolgsfaktoren beider Ansätze zu verstehen und für den lokal-stationären Handel anwendbar zu machen. Im Kampf der lokal-stationären Einzelhändler gegen die milliardenschweren E-Commerce-Spezialisten ist es unrealistisch, mehr als 15 Jahre Erfahrung „ganz einfach und über Nacht aufzuholen“ (vgl. Brokelmann, 2015, S. 175). Es gibt kein Allheilmittel für den lokal-stationären Einzelhändler, welches man nun nur adaptieren muss, um so die Vertriebshoheit zurückzuerlangen. Dennoch sind Omnichannel und Local-Commerce-Modelle Hoffnungsschimmer und Aktivitäten, die zumindest die Chance einräumen, die Bedürfnisse der Kunden auf verschiedenen Kanälen und in verschiedenen Kontaktpunkten in Summe stärker zu befriedigen als dass ein purer Internethändler oder ein nationaler Filialist kann. Seien es Bedürfnisse wie Zeitersparnis, Status, Selbstdarstellung, Erlebnis, Ausprobieren, Neugier, Preis-Leistungsverhältnis oder Beratungsbedarf. An manchen Stellen entlang des Prozesses der Suche, des Entscheidens oder der Kaufabwicklung können lokal-stationäre Händler Nachteile ihres (stationären) Systems unter Ausnutzung des Internets ausgleichen. Ein solches Kopieren von Elementen aus der Offlinewelt führen nahezu alle erfolgreichen Unternehmen in der Onlinewelt seit jeher durch. Projekte dieser Art versprechen jedoch nur dann erfolgreich zu sein, wenn zahlreiche Faktoren in der Umsetzung berücksichtigt werden (siehe Abbildung 9). Auf keinen Fall erfolgt eine Umsetzung dessen „wie von selbst“, „als Selbstläufer“ oder gar im Sinnes eines „Einsteckens und Loslegens [Plug-and-Play]“. Im folgenden abschließenden Kapitel fasst der Autor die wichtigsten Ergebnisse und Beiträge des Beitrags zusammen und leitet konkrete Handlungsschritte ab.

„OFFLINE kann ONLINE mehr als kopieren.“

Onlineshops bieten ein Einkaufen rund um die Uhr, ohne Parkplatzsuche, ohne Warteschlangen an der Kasse, ohne schwere Einkaufstüten, fast ohne Sortimentsgrenzen (in jeder Variante, Größe und Farbe) und mit sekundenschneller Preistransparenz. So wird konkreten Nachteilen des klassischen Einkaufsbummels in der Stadt systematisch begegnet, um Kunden vom Vorteil des E-Commerce zu überzeugen. Selbst klassisch stationäre Charakteristika wie Erlebnisorientierung und Wohlfühlatmosphäre sind mittlerweile auch

online Thema und nicht mehr auf den stationären Handel beschränkt (vgl. Heinemann, 2017, S. 88). Man denke an die Emotionalisierung von Botschaften durch eingebundene Videos oder an Beratung in Videochats mit echten Menschen. An verschieden Stellen konnte in diesem Beitrag gezeigt werden, dass auch stationäre Händler in der Lage sein können, Nachteile des stationären Geschäfts durch digitale Möglichkeiten zu kompensieren oder sogar zu übertreffen. Es fehlt im Laden an Produktverfügbarkeit in Sondergrößen oder entlang der Farbpallette, eine digitale „Regalverlängerung" kann Abhilfe schaffen. Der Kunde klagt über Zeitverlust durch Parkplatzsuche und Warteschlange, die taggleiche lokale Auslieferung, eine Parkplatzreservierung per App oder die Vorbestellung zur Abholung in der befahrbaren Abholstation kann Abhilfe schaffen. Und selbst Kunden, die den besten Preis suchen, kann vor Ort durch Tiefpreisgarantie geholfen werden. Gemeinsam mit dem Kunden Angebote zu vergleichen, ermöglicht dem Händler auf diesem Weg zumindest eine wertige Beratung. Auch die Nutzung von einfachen Bezahlsystemen kann im Laden als „mobiler Check-out" genutzt werden – falls Kunden dies neben der Möglichkeit anonym zu kaufen und bar zu zahlen präferieren. Stationäre Händler können so das Internet nutzen und Internetanbieter sogar übertreffen.

„Stärken stärken."

Die größte bundesweite Kundenbefragung zum Thema Einkaufsverhalten kam bereits 2013 zu dem Schluss, dass langfristige Alleinstellungsmerkmale im stationären Handel zu schaffen sind, indem man insbesondere die bestehenden Stärken stärkt (vgl. Bloching et al., 2013, S. 5). Viel wichtiger als die Frage der Online-Präsenz ist eine herausragende Beratung und erstklassiger Service mit menschlichem Kontakt im Geschäft. Die Stärken der Kundenbetreuung vor Ort sind und bleiben ein wichtiger Einfluss auf die Entscheidung der Verbraucher, wann sie welche Einkaufsmöglichkeiten nutzen. Die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse, erlebbare Produkte und perfekte Einkaufsatmosphäre sind Basiskomponenten der lokal-stationären Kanalexzellenz (vgl. ECC, 2017, S. 4). Darüber hinaus sind manche Kunden beruflich ohnehin in der Stadt oder genießen es, ohne Vorabbezahlung oder Datenbereitstellung einkaufen zu können.

Wenn lokal-stationäre Händler einen solchen Service vor Ort bieten, bleibt (nur noch) ein Teil an Abwicklungs- und Wiederholungskäufen bedroht durch Onlinekonkurrenten. Aber auch dieser Konkurrenz kann durch einen eigenen (prozessoptimierten) Onlineshop und lokale Auslieferung für entsprechende Kaufabwicklungen begegnet werden.

"Datennutzung ist ein Muss."

Lässt sich daraus ableiten, dass jeder lokal-stationäre Einzelhändler einen Onlineshop benötigt? Aus Sicht des Autors nicht, vielfach stehen hier Aufwände nicht im Verhältnis zu kommerziellen Potenzialen, auch aufgrund der Marktkonzentration im Online-Handel nicht (vgl. Heinemann, 2017, S. 59). Was jeder lokal-stationäre Einzelhändler braucht ist eine EDV, die das komplette Sortiment digital erfasst. Ob Produkt oder Dienstleistung, eine Beschreibung, ein Foto, der Status – eine möglichst lückenlose Digitalisierung sollte so

schnell wie möglich und wirtschaftlich sinnvoll von jedem Einzelhändler erreicht werden. Erst darauf aufbauend lassen sich Händlerplattformen, Branchenplattformen, Omnichannel-Services und soziale Netzwerke kommerziell erfolgversprechend nutzen. Neben dem Aufbau von Onlinepräsenz lassen sich basierend auf Daten zu Such-, Entscheidungs- und Einkaufsverhalten von Kunden zukünftige absatzpolitische Maßnahmen deutlich zielgerichteter ausrichten. Die optimale Position wäre dabei eine vollständige integrierte Kundendatensicht (vgl. Nestlin et al., 2006).

Abb. 10: Kundenversprechen des lokal-digitalen Einzelhändlers

- „Wenn Sie bei uns online bestellen, können Sie die Produkte im Laden zurückgeben."
- „Wenn Sie bei uns online bestellen, können Sie sich bei Nutzungsproblemen Produkte auch nach dem Kauf individuell erklären lassen."
- „Uns können Sie Ihre Bestelldaten anvertrauen. Wir geben diese nicht weiter."
- „Wir sind für Sie auch persönlich vor Ort ansprechbar. Unsere Antworten auf Ihre Fragen basieren auf der persönlichen Erfahrung und Expertise unseres Teams, nicht auf Algorithmen oder künstlicher Intelligenz."
- „Service und Garantieabwicklung nach dem Kauf ist bei uns einfach."
- „Sie müssen keine Sorge haben, dass Sie etwas nicht erhalten – wir beschaffen Ihnen jede erhältliche Variante in kürzester Zeit."
- „Wenn Sie einen preiswerteren Anbieter im Internet finden, sprechen Sie uns an. Wir prüfen das Angebot für Sie und bieten Ihnen den besten Preis, der uns möglich ist."
- „Zahlen Sie anonym, bar oder mit einem Klick über Ihr Kundenkonto."

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brokelmann, S. 24-25, 2015

"Digital-lokaler Einzelhandel."

Die Entscheidung für die Nutzung digitaler Möglichkeiten ist aus Sicht des Autors alternativlos und überlebensnotwendig. Diejenigen lokal-stationären Einzelhändler werden überleben, die zu digital-lokalen Einzelhändlern werden. Das heißt diejenigen, die dem Kunden erlebbare und relevante Mehrwerte durch digitale Anwendungen bieten und mit den traditionellen Stärken im Vor-Ort-Geschäft integrieren. Digitale und physische Charakteristika komplementieren sich dabei, ohne sich zu konkurrieren (vgl. Rigby, 2011). Abbildung 10 kontrastiert anhand von werblichen Kundenversprechen anschaulich, wie ein lokal-digitaler Einzelhändler auch im Vergleich zu überregionalen Internetanbietern punkten kann.

Der digital-lokale Einzelhändler vernetzt Kundenkontakt- und Kundeneinkaufskanäle zum Besten des Kunden, nicht mit dem Fokus Onlineabsätze zu erzielen. Es geht darum, dass lokale stationäre Einzelhändler überprüfen und entscheiden, Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, um den digitalen Kunden von heute und morgen an jedem Kontaktpunkt seiner Wahl abzuholen, das heißt effektiv anzusprechen und zu begeistern.

Einzelhändler müssen sich von der Frage verabschieden, ob sie im Laden *oder* im Internet präsent sind, vielmehr müssen sie verstehen, wie sie heute Kunden begeistern können, die selbst entscheiden, welche Produkte sie zu welchem Zeitpunkt in welchem Kanal kennenlernen, kaufen oder zurückgeben wollen. Ein solches lokales Omnichanneling bedeutet auch klassische Ladeninvestments einzufrieren und vor dem Hintergrund einer Digitalisierungstrategie und einer Ausrichtung zum Omnichannel-Anbieter neu zu kalkulieren, um die rasanten Entwicklungen des digitalen Handels nicht zu verpassen (vgl. Heinemann, Glaser, 2014). Digitalisierung bringt so große Möglichkeiten mit sich, die Vorteile im Kauf- und Informationsprozess, des mobiloptimierten Einkaufens, schlicht und einfach für den stationären Handel nutzbar machen. Und dies ohne E-Commerce zu kopieren, sondern auf smartem integrativem Weg, im Sinne einer hybriden Handelsstrategie.

„Der Weg dahin erfolgt Schritt für Schritt."

Der Veränderungsprozess hin zum digital-lokalen Einzelhändler kann nur schrittweise erfolgreich sein. Je nach Branche können Warenwirtschaft, Logistik, Kassensysteme oder andere Geschäftsprozessunterstützungen einen sinnvollen Einstieg in die Digitalisierung von Daten bedeuten. Dabei sollte Wert auf möglichst kompatible und offene Systeme gelegt werden, die sich später erweitern beziehungsweise einfach anbinden lassen. Eine grundlegende Informationsbereitstellung im Internet, sei es zu Öffnungszeiten oder Aktionen, ist im nächsten Schritt heute ebenso selbstverständlich wie eine Schaufensterdekoration. Immer noch 25 Prozent haben laut Studien keinen Eintrag in Google MyBusiness (vgl. ibi research, 2018). Eine Empfehlung an handelnde Manager im stationären Einzelhandel ist, vor der Realisierung einer größeren gemeinschaftlichen Internetaktivität die grundlegende Webpräsenz der Gewerbetreibenden zu fördern, das heißt zunächst sicherzustellen, dass alle Anbieter im Netz präsent und in Navigations- und Suchmaschinenportalen auffindbar sind. Weitgehend kostenlose und aufwandsarme Services sind als erster Schritt risikoärmer und dennoch eine mögliche Basis, etwa um in Navigationsportalen als Nachbarschaft, Viertel oder Innenstadt kooperativ aufzutreten. Im nächsten Schritt beziehungsweise parallel dazu erscheint es sinnvoll, auf Seiten der Einzelhändler Kompetenzen in Sachen Digitalisierung, E-Commerce und Onlinemarketing durch Schulungen und Weiterbildungen aufzubauen (vgl. Haderlein, 2018).

„Die Digitalisierung des Einzelhandels beginnt gerade erst."

Der Internetpräsenz und Digitalisierungsstrategie des einzelnen Gewerbetreibenden kommt dabei aus Sicht des Autors eine höhere Bedeutung zu als einer gemeinsamen Initiative. Ob dabei ein Shop, eine reine Präsenz, eine Zusammenarbeit mit einem Branchenportal oder eine Digitalisierung von Prozessen eine sinnvolle Verzahnung von Online- und Offline-Aktivitäten für den einzelnen Unternehmer möglich macht, ist vom jeweiligen Gewerbe abhängig. Im Kern geht es darum, sich mit Kunden digital zu vernetzen und dabei sind auch lokale Online-Marktplätze eine Möglichkeit.

Die in diesem Beitrag berücksichtigten technologischen Entwicklungen stellen eine Auswahl dar, die dem Autor als besonders relevant für den lokalen stationären Einzelhandel erscheint. Daneben existieren weitere von Technik getriebene Ansätze und Fragestellungen, die für Kunden und Einzelhändler von Relevanz sind. Angefangen mit Basisdiensten wie der Bereitstellung von kostenlosem Internetzugang im stationären Einzelhandel, über die Nutzung von Empfehlungen in sozialen Netzwerken, die Möglichkeit QR-Codes zur Informationsbereitstellung im Laden oder zum Onlineverkauf außerhalb der Öffnungszeiten zu nutzen, Parkplatz- und Terminreservierungen, Geo-Location und mobile Kampagnen, Augmented-Reality-Applikationen, die das Kundenerlebnis weiter steigern und unterstützende In-Store-Apps. Allesamt Phänomene, die bereits heute existieren und von manchem digital-lokalen Einzelhändler eingesetzt werden. Die Zukunft, etwa unter Nutzung von künstlicher Intelligenz, wird weitere Entwicklungen bringen, die Kunden von morgen begeistern werden.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob und wie die Internetgiganten ihre marktplatz-nahen Aktivitäten (Amazon Marketingplace, Facebook Shopping, Google Merchants/Google Shopping) ausbauen werden. Haderlein (2018, S. 64) sieht das steigende Interesse der Internetriesen für die kleinen Händler, die zuallererst online verkaufen. Sei es als Plattform für diese (Amazon marketplace, ebay), sei es als Fulfillment- oder Logistikpartner (Zalando), Kunden-Kommunikations- oder Interaktions-Plattform (Facebook) oder als Suchergebnis oder -maschine (Google). Kunden signalisieren in Befragungen von Mai (2017) und Harrop (2017) Interesse an lokalen Suchergebnissen. „Auch Google dürfte diesbezüglich in Zukunft eine gewisse Rolle spielen, indem Produktverfügbarkeiten systematisch in die lokale Suche integriert werden. Der Handel wird darüber mobile und stationär attraktive Angebote anbieten können“ (Heinemann, 2017, S. 67).

Ob Google oder Amazon, so sind zusätzliche Informationen, wo ein gesuchtes Produkt in der Nähe im stationären Handel verfügbar wäre, oder ob Freunde aus sozialen Netzwerken eine Dienstleistung empfehlen, wertvoll und durchaus willkommen. Insbesondere bei den 82 Prozent Nutzern, die bereits lokalbezogenen Informationen im Internet suchen (vgl. Heinemann, Gaiser, 2014, S. 56). Aber auch hier bedarf es zunächst einer Digitalisierung der Produktbeschreibung und der optischen Darstellung.

Der vorliegende Beitrag nutzt wissenschaftliche Studien und zahlreiche semi-wissenschaftliche Quellen sowie die selektiv eingesetzten Möglichkeiten der Durchführung von Primärstudien, um den Strukturwandel im deutschen Einzelhandel aus Sicht des lokal-stationären Einzelhändlers zu verstehen. Die Anzahl der Primärerhebungen ist dabei einerseits lokal begrenzt, andererseits im Umfang eingeschränkt, woraus sich der Bedarf an weiteren Studien mit diesem Fokus ergibt. Dafür spricht auch die Tatsache, dass Durchschnittswerte in nationalen Studien bedingt interpretierbar sind, wenn nicht die große Spreizung der Ergebnisse, entlang von Variablen wie Warengruppen oder Betriebsform, berücksichtigt wird. Eine Fortsetzung der Forschung in diese Richtung erscheint empfehlenswert. Darüber hinaus bietet sich die Identifikation und inhaltliche Analyse von Fallbeispielen an, die durch Kreativität und intelligente Umsetzung oder aber durch hohe Akzeptanz auffallen.

8 ZUSAMMENFASSUNG

- Veränderungen der Handelsstrukturen, Veränderungen in der Kundenstruktur und im Kundenverhalten führen dazu, dass der lokal-stationäre Einzelhandel in der Zukunft eine andere Rolle innerhalb des Kaufprozesses einnehmen muss, um erfolgreich zu bleiben.
- Die zunehmenden Einflüsse der Digitalisierung auf die Informationssuche, Kaufentscheidung und Kaufabwicklung der Kunden werden sichtbar in Phänomenen wie „Research Online Purchase Offline“ und „Showrooming“. Dies gibt lokal-stationären Einzelhändlern den Anstoß, Strategien zur Nutzung des Internets zu entwickeln.
- Omnichannel-Services treffen vor allem immer dann auf Kundeninteresse, wenn relevante Kundenbedürfnisse befriedigt werden und online angebotene Services die Schwächen des lokal-stationären Einzelhandels zu kompensieren vermögen.
- Local-Commerce-Modelle prägen sich in den vergangenen fünf Jahren in verschiedenen Varianten in Deutschland aus.
- Erfolgsfaktoren von Local-Commerce-Modellen lassen sich in die Erfüllung notwendiger Voraussetzungen, Technik, Inhalte und Aneignungsfaktoren gruppieren. Notwendige Voraussetzungen sind ein relevanter erlebbarer Mehrwert, der in Ausgewogenheit online und offline kommuniziert wird sowie Service, Beratung und Erlebnis im Ladengeschäft. Inhaltlich wichtig sind Angebotsbreite und -relevanz sowie aktuelle hochqualitative Daten von ausreichend vielen teilnehmenden Unternehmen. Technisch relevant ist die Anbindbarkeit der Teilnehmer, Funktionalität und Design. Abschließend beeinflussen klare Verantwortlichkeiten, die Berücksichtigung der Heterogenität sowie Hilfsangebote und Maßnahmen des Veränderungsmanagements inwieweit sich die Teilnehmer das Projekt erfolgreich aneignen.
- Empfehlenswert ist eine schrittweise Entwicklung vom lokal-stationären Einzelhändler zum lokal-digitalen Einzelhändler. So können stationäre Stärken gestärkt und das Internet genutzt werden, um Kunden erlebbare Mehrwerte zu bieten, die idealerweise Schwächen des Vor-Ort-Erlebnisses kompensieren. Eine solche Transformation zu einer hybriden Handelsstrategie kann mit Hilfe von Local-Commerce-Modelle oder unternehmensindividuell erfolgen.

LITERATURVERZEICHNIS

Becker, M. (2000)
Auswirkungen von Online-Shopping auf den stationären Einzelhandel und die Entwicklung innerstädtischer Geschäftszentren. BoD – Books on Demand.

Bitkom (2017 a)
Shopping digital – Wie die Digitalisierung den Handel tiefgreifend verändert. Ein Bitkom-Studienbericht, abrufbar unter: https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Shopping-digital-Wie-die-Digitalisierung-den-Handel-tiefgreifend-veraendert.html, am 13.03.2018.

Bitkom (2017 b)
Online-Shopping beliebter als Einkaufen im Laden, abrufbar unter: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Online-Shopping-beliebter-als-Einkaufen-im-Laden.html, am 19.03.2018.

Bitkom (2017 c)
Der Handel digitalisiert sich nur langsam, abrufbar unter: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Der-Handel-digitalisiert-sich-nur-langsam.html, am 19.03.2018.

Biyalogorsky, E., Naik, P. (2003)
„Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales“, in: Marketing Letters, 14 (1), 21-32.

Bloching, B.; Otto, A.; Luck, L.; Kötter, H. W.; Keine, R., Franke, M.-K. (2013)
Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller. Studie von Roland Berger Strategy Consultants.

Bollweg, L. M.; Lackes, R.; Siepermann, M., Weber, P. (2015)
„Mind the Gap! Are Local Retailers Misinterpreting Customer Expectations Regarding Digital Services?“ in: Proceedings of the IADIS International Conference Information Systems Post-Implementation and Change Management.

Bonial/Hochschule Niederrhein (2017)
Die Bedeutung des Mobile Marketing für den innerstädtischen Handel, Studie abrufbar unter: https://www.bonial.de/press-release/studie-45-prozent-der-shopper-fordern-mehr-digitale-informationen-ueber-geschaefte-der-innenstadt/, am 11.06.2018.

Brehm, E. (2017)
Anwendung von Augmented Reality im Kundenkontakt. Bachelorarbeit an der Hochschule Koblenz.

Brennen, S., Kreiss, D. (2014)
Digitalization and digitization, abrufbar unter:
http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization, am 24.01.2018.

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

Brynjolfsson, E.; Hu, Y. J., Rahman, M. S. (2013)
„Competing in the Age of Omnichannel Retailing“, MIT Sloan Management Review, May, 1-7.

Celko, M., Gábor Jánsky, S. (2014)
Die Zukunft des stationären Handels, Studie von 2b.AHEAD Think!Tank, abrufbar unter:
https://www.5-sternetrainer.de/data/download/
trendstudiediezukunftdesstationaerenhandelsklein_0.pdf, am 19.03.2018.

CIMA (2017)
Gemeinsam online? Digitale City-Initiativen in Niedersachsen, Studie abrufbar unter:
file:///C:/Users/AndreasProzent20Hesse/Downloads/gemeinsam_online_nds_cima_web_1.pdf, am 20.03.2018.

Competence Center E-Commerce (CCEC) (2016)
Lokale Shoppingplattformen 2016, Studie abrufbar unter: http://ccec-online.de/wp-content/uploads/2016/10/CCEC_RESEARCH_LSP__2016.pdf, am 20.03.2018.

Deloitte Digital (2015)
Navigating the new digital divide – Die Chancen der Digitalisierung für den deutschen Handel, Studie abrufbar unter:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/DD%20WP%20Digitale%20Dividende%20juli2015_safe.pdf, am 11.06.2018.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., Valacich, J. S. (2008)
„Media, tasks, and communications processes: A theory of media synchronicity.“ MIS Quarterly, 32(3), 575-600.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011)
„From game design elements to gamefulness: defining gamification.“ In: Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments, ACM, 9-15.

Deutsche Telekom (2016)
Digitalisierungsindex. Der digitale Status Quo im Handel, abrufbar unter: https://www.digitalisierungsindex.de/studie/digitale-transformation-handel/, am 12.03.2018.

Dierig, C. (2017)
Deutschlands Innenstädte drohen zu veröden, abrufbar unter: https://www.welt.de/wirtschaft/article165248634/Deutschlands-Innenstaedte-drohen-zu-veroeden.html, am 19.03.2018.

E-Commerce-Center Handel (ECC) (2017)
Cross-Channel – Quo vadis? Studie des ECC Instituts für Handelsforschung, abrufbar unter: https://www.ifhshop.de/studien/cross-channel/210/cross-channel-quo-vadis, am 19.03.2018.

Fashion Cloud (2017)
The Future of Fashion Retail. Finden Sie heraus, welche Digitalisierungsstrategie zu Ihnen passt, Q1 2017 Edition, Hamburg.

Google (2015)
Understanding Consumers‘ Local Search Behavior, Studienergebnisse, abrufbar unter: http://www.semsea-hh.de/2016/12/07/lokale-suchanfragen-der-ropo-effekt/, am 12.03.2018.

Haderlein, A. (2017 a)
Local-Commerce Manifest. 14 Thesen zur digitalen Transformation in Stadt und Handel, abrufbar unter: www.localcommerce.info/manifest, am 19.03.2018.

Haderlein, A. (2017 b)
Regionale Portale: Alle wollen Wuppertal, Diskussionsmitschrift des E-Commerce Beirats der Internet-World Business, abrufbar unter: https://www.internetworld.de/E-Commerce/internet-world-messe/regionale-portale-wuppertal-914892.html, am 19.03.2018.

Haderlein, A. (2018)
Local Commerce – Wie Städte und Innenstadthandel die digitale Transformation meistern. A. Haderlein, Frankfurt am Main.

Handelsverband Bayern (Hrsg.) (2015)
Gemeinsam Online? Digitale City-Initiativen auf dem Prüfstand, Studie abrufbar unter: https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2015/2015-09-18-Gemeinsam-online.pdf, am 20.03.2018.

Handelsverband Deutschland (HDE) (2018)
Online-Monitor. Abrufbar unter: https://www.einzelhandel.de/online-monitor, am 10.06.2018.

Happel, Stephan (2014)
Das Ende von Online-only: Warum die reale Welt für Online-Händler sexy ist, abrufbar unter: https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/das-ende-von-online-only-warum-die-reale-welt-fuer-online-haendler-sexy-ist/10848746.html, am 09.04.2018.

Harrop, J. (2017)
Modehäuser online – Eine Analyse aus Kundensicht. Bachelorarbeit an der Hochschule Koblenz.

Hedde, B. (2017)
„An der Charmgrenze“, in: Handelsjournal, 04/05, S. 34-35.

Heesen, H. (2018)
Profi-Guide Kundenservice 2018: Trends, Zahlen und Benchmark im Überblick. Abrufbar unter: https://www.salesupply.de/media/blog/2018/01/22/neue-white-paper-profi-guide-kundenservice-2018-trends-zahlen-und-benchmark-im-uberblick/, am 30.05.2018.

Heinemann, G., Gaiser, C. (2014)
Social, Local, Mobile – The Future of Location-based Services. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2017)
Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels – Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Springer-Verlage, Wiesbaden.

Heinemann, G., Geffken, M. (2017)
Local-Commerce – Rettungsanker oder vergebene Liebesmüh? Abrufbar unter: http://etailment.de/news/stories/Marktplatz-local-commerce-20486, am 19.03.2018.

Hell, M. (2017)
Local-Commerce: Die ROPO-Maschine, abrufbar unter: https://www.internetworld.de/E-Commerce/e-business/local-commerce-ropo-maschine-1209704.html, am 13.03.2018.

Herhausen, D.; Binder, J.; Schögel, M., Herrmann, A. (2015)
„Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration.“ Journal of Retailing, 91(2). 309-325.

Hurrelmann, P. (2017)
Digitaler Wandel, abrufbar unter: https://www.konzept-backhaus.de/blog-post/digitaler-wandel/, am 19.03.2018.

ibi research (2017)
Einkaufsverhalten im digitalen Zeitalter. Status Quo und zukünftige Trends 2017, Studie der Universität Regensburg, abrufbar unter: www.ecommerce-leitfaden.de, am 12.03.2018.

ibi research (2018)
Lokale Initiativen zur Digitalisierung des Handels – Status Quo und Erfolgsfaktoren, Studie der Universität Regensburg, abrufbar unter: www.ecommerce-leitfaden.de, am 23.04.2018.

Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt (2017)
Vor Ort erfolgreich bestehen. Ein Leitfaden für den stationären Einzelhandel, abrufbar unter:
https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/standortpolitik/branchen/Handel_Absatzwirtschaft/Brancheninformationen/Check-Liste-fuer-den-stationaeren-Einzelhandel/3639562, am 21.03.2018.

Institut für Handelsforschung (IFH) Köln/KPMG (2015)
Kunden wissen lokale Online-Marktplätze zu schätzen, Pressemitteilung, abrufbar unter: https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/kunden-wissen-lokale-online-marktplaetze-zu-schaetzen/, am 12.03.2018.

Institut für Handelsforschung (IFH) Köln (2016)
Vitale Innenstädte, Studie des Instituts für Handelsforschung, Köln, abrufbar unter: http://www.bcsd.de//media/ifh_koeln_vitale_innenstaedte_2016_auszug_presse.pdf, am 18.05.2018.

Institut für Handelsforschung (IFH) (2017)
Handel digital – Online Monitor 2017, Broschüre des Handelsverbands Deutschland, abrufbar unter:
https://www.einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2017/HDE_IFH_OnineMonitor_2017_2.pdf, am 26.03.2018.

Kalakota, R., Whinston, A. B. (1997)
Electronic commerce – A manager's guide. Addison Wesley Longman, Inc.

Kalscheur, R. (2017)
„Lokal digital", in: Handelsjournal, 04/05, S. 37.

Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) (2011)
Trends im Handel 2025 – Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business. Studie von KPMG, abrufbar unter: http://hub.kpmg.de/trends-im-handel-2025, am 13.03.2018.

Krajnakova, E.; Navikaite, A., Navickas, V. (2015)
„Paradigm Shift of Small and Medium-Sized Enterprises Competitive Advantage to Management of Customer Satisfaction“, in: Inzerine Ekonomika-Engineering Economics, 26(3), 327-332.

Lazaris, C., Vrechopolous, A. (2014)
„From Multichannel to ‚Omnichannel‘ Retailing: Review of the Literature and Calls for Research“, in: 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI), 18-20.

Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016)
„Understanding customer experience throughout the customer journey“, in: Journal of Marketing, 80(6), 69-96.

Mai, M.-C. (2017)
Einfluss der Digitalisierung auf den stationären Einzelhandel - Handlungsempfehlungen für das Einkaufserlebnis der Zukunft, Masterarbeit der Hochschule Koblenz.

Mayring, P. (1991)
Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Kardoff, Keupp, Rosenstiel, Wolff, Stephan (Ed.): Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Beltz - Psychologie Verlag Union.

Mehler-Bicher, A., Steiger, L. (2014)
Augmented Reality (2. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.

Microsoft (2018)
Digitale Transformation im Verkauf: So verbessern Sie die Kundenbindung, e-Book Microsoft, abrufbar unter: https://www.navision-demo.de/dynamics365-digital-transformation-sales-de-de.pdf, am 18.03.2018.

Müller-Hagedorn, L. (2005)
Handelsmarketing, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 4. Auflage.

Neslin, S. A.; Grewal, D.; Shankar, V.; Teerling, M. L.; Thomas, J. S., Verhoef, P. (2006)
„Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management“, in: Journal of Service Research, 9 (2), 95-112.

Net Promotor Score (NPS) Benchmarks (2017)
Amazon, NPS Benchmarks, abrufbar unter:
https://npsbenchmarks.com/companies/amazon, am 11.06.2018.

Nielsen (2011)
Nielsen Global Trust in Advertising Report, abrufbar unter: https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf, am 10.06.2018.

Otto, J. R., Chung, Q. B. (2000)
„A Framework for Cyber-enhanced Retailing: INtegrating E-Commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing“, in: Electornic Markets, 10 (3), 1-7.

Pixlee (2018)
Social Media Influencer, abrufbar unter: https://www.pixlee.com/definitions/definition-social-media-influencer, am 10.06.2018.

Prensky, M. (2001)
„Digital natives, digital immigrants - Part 1.“ On the Horizon, 9(5), 1-5.

PWC/SAP (2017)
Customers are calling the shots. It’s time for retailers to get fit for the digital age. Studie von PWC und SAP, abrufbar unter: https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Total+Retail+2017/?card=23334, am 12.03.2018

Rigby, D. (2011)
The Future of Shopping, Harvard Business Review, abrufbar unter: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping, am 14.03.2018.

Rock, S. (2018)
Click und Collect? Ist mir egal! Warum die Handels-Branche auf Omnichannel-Services setzt, die den Kunden kaum interessieren, Studie abrufbar unter: https://www.pixi.eu/news/click-und-collect-ist-mir-egal-warum-der-handel-auf-omnichannel-services-setzt-die-den-kunden-ka, am 18.03.2018.

Sopadjieva, E.; Dholakia, U. M., Benjamin, B. (2017)
A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works, Harvard Business Review, abrufbar unter: https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works, am 14.03.2018.

Statista (2018)
„Statistiken zur Internetnutzung in Deutschland“, abrufbar unter: https://de.statista.com/themen/2033/internetnutzung-in-deutschland/, am 10.06.2018.

Teske, S. (2017)
Digitalisierung und lokaler innerstädtischer Einzelhandel – Eine Analyse aus Sicht der Unternehmer. Bachelorarbeit an der Hochschule Koblenz.

Universität Bamberg (2013)
Net Promotor Score Ranking. Gemeinschaftsstudie April/2013, abrufbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/absatzwirtschaft/Download/20130418_Eigenstudie_Net_Promoter_Score_2013.pdf, am 11.06.2018.

van Roojen, J. (2017)
Der Handel muss sterben, um eine Zukunft zu haben, abrufbar unter: https://bellevue.nzz.ch/mode-beauty/leseempfehlung-der-handel-muss-sterben-um-eine-zukunft-zu-haben-ld.1314873, am 14.03.2018.

Verhoef, P. C.; Kannan, P. K., Inman, J. J. (2015)
"From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing", Journal of Retailing 91(2), 174-181.

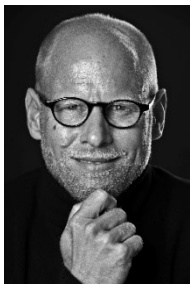
Wirtschaftsförderung Mönchengladbach (WFMG) (2016)
Maßnahmenprogramm und Guidelines „mg.retail 2020", Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH, abrufbar unter: www.mgretail2020.de, am 12.03.2018.

Wirtz, B. W. (2008)
Multi-channel-marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wittmann, G.; Listl, C.; Stahl, E., Seidenschwarz, H. (2017)
Der deutsche Einzelhandel 2017 – erste IHK-ibi-Handelsstudie, abrufbar unter: http://www.ibi.de/203-landingpage/1611-download-studie-der-deutsche-einzelhandel-2017-erste-ihk-ibi-handelsstudie.html, am 19.03.2018.

World Economic Forum (WEF)/Accenture (2017)
Shaping the Future of Retail for Consumer Industries – A World Economic Forum project in collaboration with Accenture, abrufbar unter: http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf, am 13.03.2018.

AUTORENPORTRAIT



Dr. Andreas Hesse arbeitet als Professorenvertreter im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz. Sein Forschungsschwerpunkt sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisationen und Systeme. Seine Untersuchungen zu Digitalisierung und lokalem Einzelhandel fanden in 2018 breite Resonanz in Wirtschaftsmedien wie dem Harvard Business Manager, der Lebensmittelzeitung, Technology Review und der Wirtschaftswoche Online.

Dr. Andreas Hesse promovierte an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel und ist Diplom-Kaufmann der Universität Trier. Er verfügt über 17 Jahre Berufserfahrung in der freien Wirtschaft, davon 12 Jahre in führenden Managementpositionen in Vertrieb und Marketing.

Kontaktdaten: 0171561515 - ahesse@hs-koblenz.de - info@andreashesse.de

SCHRIFTENVERZEICHNIS

Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009

Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010

Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? - Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010

Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010

Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl M.Sc., Thomas Zahn M. Sc.
November 2010

Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011

Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011

Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings M. Sc.
März 2012

Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012

Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013

Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013

Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013

Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014

Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014

Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014

Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker M.Sc.
Januar 2015

Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015

Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat B.Sc.
Oktober 2015

Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016

Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016

Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016

Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner M. Sc.
November 2016

Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017

Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt B.Sc., Aída Spiegeler Castañeda B.Sc.
August 2017

Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017

Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018

Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebber M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018

Nr. 28 Verbreitungsgrad von Optimierungsmethoden in der Produktion – Eine quantitative Untersuchung
Patrick Pötters M.Sc. M.Eng., Prof. Dr. Bert Leyendecker, Jasmin Ohlig M.Sc., Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt
Dezember 2018

Nr. 29 Digitalisierung, Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle aus Sicht des lokalen stationären Einzelhandels
Dr. Andreas Hesse
April 2019