

Rittinger, Sebastian; Schulte, Martin; von Wedel, Jens

Article

Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Rittinger, Sebastian; Schulte, Martin; von Wedel, Jens (2017) : Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 5, pp. 34-39

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275937>

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.

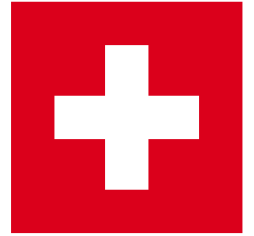
Terms of use:

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.

Marketing Review St. Gallen



5 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Ludovico Brioschi, COO und CFO bei AMARO • Digitization and the retail landscape • Disruption at the Door • Disruptive Veränderungen im Handel erfolgreich managen • Adding Bricks to Clicks • The Digital Disruption in Over-The-Counter Drug Retailing • Risikowahrnehmung und Mobile-Payment • Digitale Produkte als Markenbotschafter **SPEKTRUM** Interview mit Stephan Derr, Vice President, Sales EMEA North und Vorstand bei Steelcase • Interview mit Kurt Egloff, CEO BMW Schweiz AG • Multi-Channel-Pricing

www.marketing-review.ch

Disruptives Handelsmarketing

Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels

Der Online-Handel befindet sich im Umbruch. Mit wachsender Konkurrenz auf dem virtuellen Parkett konfrontiert, überarbeiten derzeit viele Online-Händler ihre Vertriebsstrategie und bauen sich ein zusätzliches Standbein im stationären Handel auf. Der Beitrag beschreibt die damit verbundenen Zielsetzungen und identifiziert zentrale Erfolgsfaktoren.

Dr. Sebastian Rittinger, Dr. Martin Schulte, Jens von Wedel

„**G**eschäfte sind Mittelalter. Sie wurden nur gebaut, weil es kein Internet gab“, referierte Internet-Investor Oliver Samwer beim Konsumgüterforum CGF in Paris im Jahr 2014. Ohne Zweifel befindet sich der Online-Handel ungebrochen auf einem Wachstumspfad. In Deutschland ist der B-to-C-E-Commerce von 2015 auf 2016 um 10,8 Prozent gewachsen (HDE 2017). In der Schweiz im gleichen Zeitraum um 8,3 Prozent (VSV 2017). Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind in der Vergangenheit rein stationär tätige Händler, die durch den Aufbau eines eigenen Online-Geschäfts („Adding Clicks to Bricks“) einen Wandel im Geschäftsmodell vom Single-Channel- zum Multi-Channel-Händler vollzogen haben. Beispiele hierfür sind Media Markt, H&M oder Hornbach. Mittlerweile ist der Multi-Channel-Ansatz für den stationären Handel eher die Regel als die Ausnahme.

Als Folge dieser Entwicklung sind Online-Pure-Player, also Händler, die bislang ausschliesslich über den Online-Kanal distribuieren, mit zunehmender Konkurrenz auf dem virtuellen Parkett konfrontiert. Gleichzeitig baut Amazon seine Online-Vormachtstellung in Europa weiter aus und zeigt keine Anzeichen, sein Expansionstempo zu verringern. Allein in Deutschland konnte das Unternehmen seinen Umsatz von 11,8 Mrd. US-\$ im Jahr 2015 um fast 20 Prozent auf 14,1 Mrd. US-\$ im Jahr 2016 erhöhen und damit seinen Online-Marktanteil weiter ausbauen (GfK 2017). Vor dem Hintergrund dieser Wettbewerbssituation überarbeiten derzeit viele Online-Pure-Player ihre Vertriebsstrategie. Entgegen der These von Oliver Samwer, wonach der stationäre Handel weitestgehend als Auslaufmodell anzusehen ist, erweitern derzeit viele Online-Händler ihr Vertriebskanalspektrum um eine physische Präsenz. Dieser Trend wird auch als „Adding Bricks to Clicks“ (Avery et al. 2012) bezeichnet. Beispiele finden sich in den unterschiedlichsten Einzelhandelsbranchen. Sowohl der Online-Optiker Mister Spex, der Online-Elektronikhändler Microspot.ch als auch das Online-Lebensmittelunternehmen mymuesli sind mittlerweile in der Innenstadt anzutreffen. Auch Amazon ist, rund 20 Jahre nachdem das Unternehmen als Online-Buchhändler gestartet ist, in den USA mit mehreren Amazon-Books-Geschäften im stationären Buchhandel tätig.

Motive für den Eintritt in den stationären Handel

Mit dem Aufbau eines stationären Filialnetzes verfolgen Online-Händler im Wesentlichen fünf Ziele. Die Bedeutung dieser Ziele kann dabei von Branche zu Branche bzw. von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein.

Dr. Sebastian Rittinger

Retail and Consumer Goods, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0) 89 93949280
sebastian.rittinger@oliverwyman.com
www.oliverwyman.com

Dr. Martin Schulte

Partner, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0) 89 93949808
martin.schulte@oliverwyman.com

Jens von Wedel

Principal, OLIVER WYMAN

Tel.: +49 (0)30 39994564
jens.vonwedel@oliverwyman.com

1. Wachstum erzielen: Gerade in Branchen, in denen der Online-Handel bereits einen hohen Anteil an den Gesamtausgaben für sich gewonnen hat, kann der stationäre Vertriebskanal dazu beitragen, zukünftiges Wachstum zu sichern. Zusätzliche Umsätze können einerseits durch neue Kunden realisiert werden. Andererseits zeigen Käuferanalysen, dass Multi-Channel-Kunden, also Kunden, die über mehrere Vertriebskanäle eines Händlers einkaufen, höhere Umsätze generieren als Kunden, die nur einen Vertriebskanal nutzen (GfK 2017). Der Wandel zum Multi-Channel-Händler gibt Online-Händlern also die Möglichkeit, bestehende Kunden besser zu durchdringen und Wachstumspotenziale im existierenden Kundenportfolio zu heben.

2. Touch & Feel ermöglichen: Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil des stationären Handels gegenüber dem Online-Handel ist die Möglichkeit, das komplette oder zumindest Teile des Sortiments unmittelbar erlebbar zu machen. Einen hohen Mehrwert liefert dieses Touch & Feel-Erlebnis im Bekleidungseinzelhandel, um Schnitt, Passform sowie Tragegefühl besser beurteilen zu können. Aufgrund dessen hat beispielsweise der im Jahr 2007 in den USA gegründete Online-Herrenausstatter Bonobos mittels sogenannter „Guideshops“ den Weg in den stationären Handel eingeschlagen. Dabei handelt es sich um Showrooms, in denen Kunden im Vorfeld einen Termin vereinbaren und das komplette Produktportfolio aus dem Online-Shop anprobieren können. Die Artikel werden anschliessend über den Online-Shop bestellt und kostenlos an eine Wunschadresse geliefert („walk out hands-free“). Für die Kunden hat dies den Vorteil, dass sie ihren Einkauf nicht selbst nach Hause tragen müssen, sondern ohne Zusatzkosten bequem nach Hause liefern lassen können. Das Unternehmen wiederum spart sich die Lager-

haltung sowie das Bestandsmanagement und kann den Fokus auf die Beratung der Kunden legen. Nachdem der erste Guideshop im Jahr 2012 in Boston eröffnet wurde, betreibt das Unternehmen in den USA mittlerweile mehr als 30 Filialen.

3. Neue Zielgruppen erreichen: Der stationäre Vertriebskanal ermöglicht für Online-Händler den Zugang zu Zielgruppen, die bisher entweder gar nicht online einkaufen oder nur einen sehr geringen Anteil ihrer Gesamtausgaben im Internet tätigen. Laut Zahlen des Marktforschungsunternehmens GfK zählten in Deutschland im Jahr 2016 rund 48 Prozent aller Non-Food-Käufer zur Kategorie der „Exklusiv Offline-Käufer“ (GfK 2017). Diese Käufergruppe, die für 30 Prozent der Gesamtausgaben steht, hat im betreffenden Kalenderjahr keine Non-Food-Einkäufe im Internet getätigt.

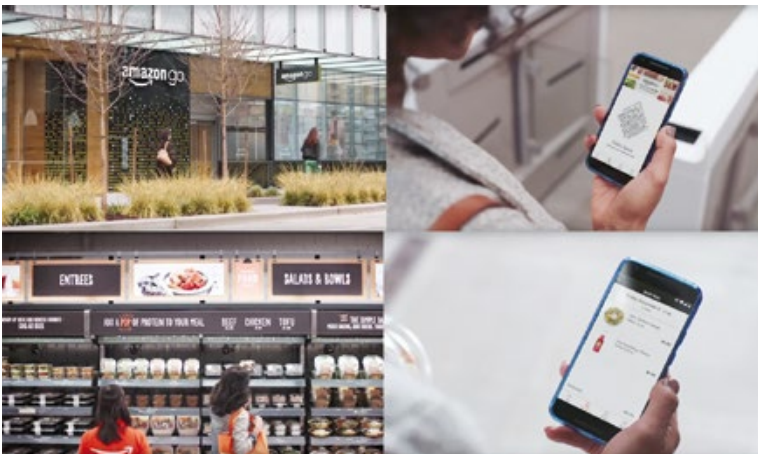
4. Markenimage schärfen: Mit dem Eintritt in den stationären Handel treten Online-Händler aus der Anonymität des Internets hervor. Durch das Einkaufserlebnis im Geschäft und den Austausch mit den Mitarbeitern wird die Händlermarke („Retail Brand“) für die Kunden greifbarer und transparenter. Damit kann der stationäre Vertriebskanal dazu beitragen, das Markenimage zu schärfen und das Vertrauen in die Händlermarke zu stärken. Eine hohe Bedeutung hat das Retail Branding beispielsweise im Bekleidungseinzelhandel. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine starke Händlermarke aufgrund des vergleichsweise hohen Involvements sowie der hohen Emotionalität des Bekleidungseinkaufs die Kaufentscheidung von Konsumenten massgeblich beeinflussen kann (Willems et al. 2012).

5. Consumer Insights generieren: Die Sammlung, Analyse und Nutzung von Kundenwissen wird für Handelsunternehmen zunehmend zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor (Oliver Wyman 2017). Erfolgreiche Online-Händler zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Surf- und Einkaufsverhalten ihrer Kunden im Internet genau kennen. Die Analyse des Einkaufsverhaltens im Geschäft sowie der direkte Austausch mit Kunden ermöglicht es den Unternehmen, dieses Wissen anzureichern und Kundenbedürfnisse (noch) besser zu verstehen.

Ein Beispiel hierfür ist Amazon. Ende 2016 hat das Unternehmen bekannt gegeben, mit dem Amazon-Go-Konzept in den stationären Lebensmitteleinzelhandel zu expandieren. Ein rund 170m² grosser Pilotmarkt wurde bereits in Seattle eröffnet. Charakteristisch für Amazon Go ist dabei das „Just Walk Out“-Einkaufserlebnis, d.h. der Verzicht auf eine traditionelle Kassenzone. Dafür authentifizieren sich Inhaber eines Amazon-Kontos beim Betreten des Geschäfts zunächst über eine App (siehe Abbildung 1). Anschliessend erfassen Kamera- und Sensortechnologien, mit welchen Produkten der Kunde während seines Einkaufs in Kontakt kommt und das Geschäft verlässt. Der Bezahlvorgang für den Einkauf erfolgt anschliessend via App über das vom Kunden hinterlegte Amazon-Konto.

Die Sensortechnologie ermöglicht Amazon-Kunden ein schnelles und bequemes Einkaufen ohne längere Wartezeiten. Gleichzeitig erlauben die eingesetzten Technologien detaillierte Einblicke in das stationäre Einkaufsverhalten der Konsumenten. So können beispielsweise detaillierte Informationen zur Verweildauer im Geschäft oder zu Produkten, die im Rahmen des Einkaufsprozesses aus dem Regal genommen und wieder zurückgestellt wurden, gewonnen werden. Die Verbindung der Datenwelt von Amazon Go mit dem Online-Einkaufsverhalten über das einheitliche Amazon-Konto ergibt ein um-

Abb. 1: Just Walk Out-Prinzip bei Amazon Go



Quelle: Amazon.com.

Zusammenfassung

Der Beitrag behandelt den Trend, dass derzeit viele Online-Händler ihr Vertriebskanalspektrum um eine physische Präsenz erweitern („Adding Clicks to Bricks“). Dabei werden fünf Motive für den Sprung über die Kanalgrenzen identifiziert: (1) Wachstum erzielen, (2) Touch & Feel ermöglichen, (3) neue Zielgruppen erreichen, (4) Markenimage schärfen und (5) Consumer Insights generieren. Zudem werden kritische Erfolgsfaktoren, die Online-Händler bei der Konzeption ihrer Offline-Marketingstrategie beachten sollten, aufgezeigt.

Abb. 2: Ladengestaltung bei Mister Spex im Alexa-Einkaufszentrum in Berlin

Quelle: misterspex.com.

fassendes Bild über das Konsumverhalten der Kunden, das in dieser Detailtiefe im Wettbewerb einzigartig sein dürfte.

Eckpfeiler einer Offline-Marketingstrategie für Online-Händler

Der Eintritt in den stationären Handel ist für Online-Händler mit einem hohen Einsatz von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Planung und Realisierung des stationären Vertriebskanals verbunden. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) können Fehler bei der Konzeption der Offline-Marketingstrategie das zukünftige Wachstum des Unternehmens massgeblich beeinträchtigen oder bei fehlenden Reserven sogar existenzbedrohend sein. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden fünf Eckpfeiler einer Offline-Marketingstrategie für Online-Händler aufgezeigt werden.

1. Marken-DNA übertragen: Eines der wichtigsten Motive für den Eintritt in den stationären Handel ist die Stärkung der Händlermarke. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, muss über die unterschiedlichen Vertriebskanäle ein konsistentes Markenimage kommuniziert werden. Für einen Online-Händler stellt sich beim Adding Bricks to Clicks damit die Herausforderung, seine bestehende Marken-DNA in den stationären Handel zu überführen. Ein Beispiel ist Amazon Go. Allgemein gilt Amazon als eines der innovativsten Unterneh-

men der Welt und belegt in dem „The World’s Most Innovative Companies 2016“-Ranking des Wirtschaftsmagazins *Forbes* als bestplatziertes Handelsunternehmen den 11. Platz. Entsprechend handelt es sich bei Amazon Go nicht um einen „traditionellen“ Supermarkt. Vielmehr bricht das Format mit seiner Just Walk Out-Philosophie mit klassischen Gewohnheiten beim Lebensmitteleinkauf. Nachdem das Unternehmen bereits das Einkaufsverhalten im Online-Handel massgeblich geprägt hat, wird dieser Geist nun in den stationären Handel getragen.

Ein zentraler Stellhebel zur Sicherstellung eines konsistenten Markenauftritts sind die Ladengestaltung und -ausstattung. Ein Beispiel ist der Online-Optiker Mister Spex. Im Frühjahr 2016 hat das im Jahr 2007 gegründete Unternehmen sein erstes Geschäft im Alexa-Einkaufszentrum in Berlin eröffnet, das kurz nach der Eröffnung mit dem Red Dot Award 2016 für Retail Design und dem iF Design Award 2017 für Innenarchitektur ausgezeichnet wurde. Charakteristisch für das Geschäft sind das integrierte Markenlogo an der Rückwand des Geschäfts sowie ein an der Nutzerführung des Mister Spex Online-Shops angelehntes Ladenlayout (siehe Abbildung 2). So ist z.B. die Produktpalette in der Filiale analog zu der Suchmaske im Online-Shop nach Kategorien, Brillenformen und Gesichtstypen strukturiert.

2. Einkaufserlebnisse schaffen: Der Fokus des Online-Handels liegt eher auf der Befriedigung utilitaristischer Ein-

Abb. 3: Frank+Oak Boutique mit integriertem Barbierbereich in Toronto



Quelle: FrankandOak.com.

Handlungsempfehlungen

1. Der Eintritt in den stationären Handel sollte auf Grundlage einer ganzheitlichen Offline-Marketingstrategie erfolgen.
2. Die Überführung der Marken-DNA vom Online-Shop in den stationären Vertriebskanal ist dabei eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Erfolg im stationären Handel.
3. Durch Exzellenz im Service, einer erlebnisorientierten Ladengestaltung sowie der nahtlosen Verknüpfung der Vertriebskanäle sollte für Kunden ein zusätzlicher Mehrwert geschaffen werden.

kaufsmotive wie Zeit- oder Geldersparnis und der Deckung eines bekannten Bedarfs. Im stationären Handel rücken hedonistische Einkaufsmotive, wie beispielsweise die Suche nach Stimulation und Inspiration, d.h. die Bedarfsweckung, deutlich stärker in den Vordergrund (HDE 2016). Entsprechend ist die Überführung der Marken-DNA vom Online-Shop in den stationären Vertriebskanälen eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Erfolg im stationären Handel. Vielmehr steht der Online-Handel vor der Herausforderung, durch ein ansprechendes Einkaufserlebnis einen zusätzlichen Mehrwert für die Kunden im stationären Handel zu schaffen.

Dabei sind das Engagement und die Beratungskompetenz der Mitarbeiter in der Filiale ein wesentliches Element. Auch die Ladengestaltung nimmt bei der Realisierung von Einkaufserlebnissen eine bedeutende Rolle ein. Ein Beispiel hierfür ist die Integration von gastronomischen Angeboten und Barbierdienstleistungen in die Verkaufsflächen des kanadischen Online-Modehändlers Frank+Oak (siehe Abbildung 3).

3. Kanäle verzahnen: Einer der bestimmenden Trends im Rahmen des Mehrkanalvertriebs ist der Omni-Channel-Handel (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Unter Omni-Channel-Handel versteht man die vollständige Verzahnung stationärer und onlinebasierter Touchpoints. Unterschiedliche Vertriebskanäle werden demnach nicht als getrennte Einheiten angesehen, sondern als Netzwerk. Mit der Entwicklung zum Omni-Channel-Handel reagieren Mehrkanalhändler auf die zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen Online- und Offline-Einkauf. So geht in Deutschland bei 51 Prozent des Non-Food-Umsatzes in stationären Geschäften eine Informationssuche im Internet voraus. Umgekehrt wird bei 20 Prozent des Non-Food-Umsatzes in Online-Shops zunächst im stationären Handel recherchiert (HDE 2017).

Mit dem Eintritt in den stationären Handel stehen auch Online-Händler vor der Frage, wie sie das Zusammenspiel der Vertriebskanäle gestalten. Grundsätzlich sollten Kanalkonflikte die zu Konfusion und/oder Verärgerung der Konsumenten führen können, wie beispielsweise abweichende Preise zwischen stationärem Handel und Online-Kanal oder ein Loyalitätsprogramm, das nur für Einkäufe in einem Vertriebskanal genutzt werden kann, vermieden werden. Über die Vermeidung von Kanalkonflikten hinausgehend, bietet die Verzahnung der Vertriebskanäle erhebliche Potenziale, das Einkaufserlebnis der Konsumenten zu verbessern. Zwei Ansatzpunkte hierfür sind die Optimierung der Beratungsleistung der Mitarbeiter in den Filialen sowie Click & Collect-Dienstleistungen.

Optimierung der Beratungsleistung der Mitarbeiter

Sowohl Mister Spex als auch Frank+Oak erhöhen die Beratungsleistung der Mitarbeiter in den Filialen durch den Einsatz von internetfähigen PoS-Tablets, die u.a. einen Zugang zum Online-Shop bzw. Online-Kundenkonto erlauben. Durch den Zugriff auf bestehendes Online-Kundenwissen können die Mitarbeiter u.a. Produktempfehlungen auf Grundlage der vollständigen Einkaufshistorie geben oder unmittelbare Anpassungen an den Kundendaten vornehmen. Im Fall von Mister Spex können beispielsweise die Ergebnisse eines gerade im Geschäft durchgeführten Sehtests festgehalten werden.

Click & Collect-Dienstleistungen

Allgemein versteht man unter Click & Collect die Option, im Internet bestellte Waren in einem stationären Geschäft abzuholen. Eine umfangreiche Variante dieses Serviceangebots bietet der zur Migros-Gruppe gehörende Online-Elektronikhändler digitec.ch. So können im Online-Shop erworbene Waren „klassisch“ in einer der neun digitec.ch-Filialen abgeholt werden. Alternativ können Bestellungen im Rahmen des im Jahr 2015 eingeführten „PickMup“-Programms aber auch an andere Standorte innerhalb der Gruppe (u.a. Migros Supermärkte, Do it + Garden Fachmärkte, MFIT Trainingscenter) geliefert werden. Die Anzahl der potenziellen Abholstandorte für die Konsumenten wird dadurch signifikant gesteigert.

4. Hochwertige Standorte wählen: Einer alten Weisheit zufolge kann der Erfolg im stationären Handel auf drei Faktoren zurückgeführt werden: „Standort, Standort und Standort“. Für stationäre Handelsmanager ist dies sicher keine fundamental neue Sichtweise. Für Online-Pure-Player aber mitunter schon. Zur Erreichung der mit dem Eintritt in den stationären Handel verbundenen Ziele sollten repräsentative und hoch frequentierte Standorte gewählt werden. Damit rücken die 1A-Lagen der Innenstädte sowie profilierte Shoppingcenter bei der Standortsuche in den Vordergrund.

5. Fokussiert expandieren: Online-Händler, die das Adding Bricks to Clicks-Konzept erfolgreich umsetzen, zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie den stationären Vertriebskanal nach Markteintritt zeitnah ausbauen. Das Filialnetz wird zwar in der Regel nur punktuell, aber stetig erweitert. Dieses Expansionsverhalten zeigt sich beispielsweise bei Mister Spex. So hat das Unternehmen im Frühjahr 2017, rund ein Jahr nach der Eröffnung des ersten Geschäfts, weitere Filialen in Berlin und Oberhausen eröffnet. Der Ausbau des stationären Vertriebskanals erhöht zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass die mit dem Einstieg in den stationären Handel verbundenen Ziele erreicht werden. Ein zeitnahes Vorgehen gewährleistet zum anderen, dass gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungswerte nicht mit der Zeit im Unternehmen verloren gehen, sondern sukzessive in Know-how umgewandelt und weiterentwickelt werden können.

Fazit und Ausblick

Während sich Oliver Samwer sehr skeptisch zur Zukunft des stationären Handels geäußert hat, prognostiziert der Marktinformationsanbieter „Planet Retail“, dass es bis 2020 keine Online-Pure-Player mehr geben wird (Planet Retail 2015). Beide Extrempositionen scheinen überspitzt. Es ist aber wei-

testgehend unstrittig, dass sowohl das Geschäftsmodell des Pure-Play-Online-Händlers, wie schon das Geschäftsmodell des rein stationär tätigen Handelsunternehmens weiter an Bedeutung verlieren werden. Ursächlich hierfür ist in erster Linie das zunehmend hybride Einkaufsverhalten der Konsumenten. So ist es laut einer Studie des Handelsverbandes Deutschland drei von vier Kunden wichtig, auch in Zukunft im Laden einkaufen zu können (HDE 2016). Gleichzeitig informiert sich jeder dritte Konsument im Geschäft über Produkte auf dem Smartphone und jeder Zweite möchte vor Ort Barcodes oder QR-Codes scannen, um zusätzliche Informationen über Produkte zu erhalten (Ipsos 2017). Vor dem Hintergrund dieser Kundenbedürfnisse kann sich die fehlende Präsenz in einem Vertriebskanal für Handelsunternehmen schnell zu einem signifikanten Wettbewerbsnachteil entwickeln. Es ist daher zu erwarten, dass der Trend zum Adding Clicks to Bricks anhalten und damit die Bedeutung des Multi-Channel-Handels in der Handelslandschaft weiter zunehmen wird. **+**

Kernthesen

1. Trotz hoher Dynamik im Online-Handel ist der Wettbewerbsdruck auf Online-Händler erheblich und erfordert Anpassungen am Geschäftsmodell.
2. Viele Online-Händler bauen sich ein zusätzliches Standbein im stationären Handel auf (Adding Bricks to Clicks).
3. Die Bedeutung des Multi-Channel-Handels in der Handelslandschaft wird damit weiter zunehmen.

Literatur

Avery, J. et al. (2012): Adding bricks to clicks. Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time, in: *Journal of Marketing*, 76, 3, S. 96–111.

GfK (2017): Shopper Trends in Deutschland und ihr Einfluss auf die Marktstrukturen, Geomarketing Praxistag Retail, Consumer Goods & Technology 2017, Bruchsal.

HDE (2016): Studie Trends im Handel 2025, <https://www.einzelhandel.de/index.php/statistik/item/127062-studie-trends-im-handel-2025>, Abruf 26.08.2017.

HDE (2017): Online Monitor 2017, Berlin.

Ipsos (2017): What shoppers really want. Latest omnichannel strategies, Hamburg.

Wyman, Oliver (2017): *The Oliver Wyman Retail Journal*, Volume 5, New York.

Planet Retail (2015): *The future of retail. 10 trends of tomorrow*, London.

Verhoef, P.C./Kannan, P.K./Inman, J. (2015): From multi-channel retailing to omnichannel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing, in: *Journal of Retailing*, 91, 2, S. 174–181.

VSV (2017): Medienmitteilung – Schweizer Online-Konsum wächst 2016 um 8,3%, Bern.

Willems, K. et al. (2012): From Armani to Zara. Impression formation based on fashion store patronage, in: *Journal of Business Research*, 65, 10, S. 1487–1494.