



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST

ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES  
IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

**Daniel Eugen Kudet**

**Disruption in Mehrkanalhandel  
Das Traditionswarenhaus Galeria Karstadt Kaufhof  
unter Druck**

**Andrássy Working Paper Series  
in Economics and Business Administration  
No 52**

Daniel Eugen Kudet

Property Disruption in Mehrkanalhandel - Das Traditionswarenhaus Galeria Karstadt Kaufhof unter Druck

Andrássy Working Papers in Economics and Business Administration Nr. 52

2023

ISSN 2560-1458

Published and edited by the the Faculty of Economics and Business Administration of  
Andrássy University Budapest.

Pollack Mihály tér 3.

H-1088 Budapest

Online at: <https://www.andrassyuni.eu/forschung/publikationen/andrassy-working-papers-in-economics-and-business-administration>

Managing Editor: Martina Eckardt

Email manuscripts to: [martina.eckardt@andrassyuni.hu](mailto:martina.eckardt@andrassyuni.hu)

This series presents ongoing research in a preliminary form. The authors bear the entire responsibility for papers in this series. The views expressed therein are the authors', and may not reflect the official position of the institute. The copyright for all papers appearing in the series remains with the authors.

Author's address and affiliation:

Daniel Eugen Kudet, Andrásy Universität Budapest (daniel@kudet.eu)

---

# **Disruption im Mehrkanalhandel – das Traditionswarenhaus Galeria Karstadt Kaufhof unter Druck**

**Daniel Eugen Kudet<sup>1</sup>**

## **Abstract:**

Mit Galeria Karstadt Kaufhof wird 2023 ein weiteres traditionsreiches deutsches Warenhausunternehmen den Großteil seiner Filialen auch in den Top-Einkaufsmeilen schließen. Der Einzelhandel befindet sich in einer merkwürdigen Marktsituation: Warenhäuser wie Galeria Karstadt Kaufhof schließen ihre Filialen, während erfolgreiche Mehrkanalhändler wie Amazon, die ihren Ursprung im Online-Handel haben, ihre Position im stationären Einzelhandel immer weiter ausbauen. Die Wende für den einst erfolgreichen und im Aktienindex Dax notierten Galeria-Karstadt-Kaufhof-Konzern zeichnete sich bereits um die Jahrtausendwende ab und wurde u. a. durch die Corona-Pandemie weiter verschärft. Löste der Einzelhandel seit den 1930er Jahren das Beschaffungsproblem der Kunden mit „Alles schön unter einem Dach“, so hat sich dieses mit der Verbreitung digitaler Technologien zu „Alles bequem von und nach Hause“ gewandelt. Im Folgenden werden diese Entwicklung und die damit verbundenen Kernelemente einer Mehrkanalstrategie beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Customer Experience und deren Anforderungen an einen physischen Touchpoint im Rahmen einer Customer Journey eingegangen. Was ist passiert? Woran sind die traditionellen Warenhäuser gescheitert? Inwieweit hätte ein strategischer Wandel den Niedergang verhindern können? Anhand dieser Fragen wird im Folgenden aufgezeigt, welche Entwicklungen Galeria Karstadt Kaufhof verpasst hat und welche Strategien nicht erfolgreich umgesetzt wurden. Der Galeria-Karstadt Kaufhof-Konzern hätte zum einen auf das veränderte Käuferverhalten und zum anderen auf die veränderte Wettbewerbssituation mit einer konsequenten Mehrkanalstrategie reagieren müssen. So ist es dem Warenhauskonzern u. a. nicht gelungen, seine traditionelle Stärke als physischer Touchpoint effektiv zu nutzen und zu einer „Galeria Karstadt Kaufhof Customer Experience“ auszubauen.

**Key words:** Retailing and Distribution, Multi-Channel Retailing, Customer journey, Customer Experience, Touchpoint

**JEL classification:** M10, M31, O33

---

<sup>1</sup> Daniel Eugen Kudet, PhD candidate, Andrassy University Budapest, daniel@kudet.eu

## 1. Einleitung

Der Warenhauskonzern „Galeria Karstadt Kaufhof“ schließt den Großteil seiner Filialen, auch an prominenten Einkaufsstraßen wie der Frankfurter Zeil, dem Münchener Stachus oder der Wilmersdorfer Straße in Berlin (Kolf & Müller, 2023; Riskowsky, 2020, S. 48). Bereits in den 1990er Jahren zeichnete sich eine Trendwende ab. Von einem Marktanteil von 6,0 Prozent im Einzelhandel in Deutschland im Jahr 1992 schrumpfte dieser jährlich auf 1,8 Prozent im Jahr 2019 (Hedde, 2023), so dass der Konzern im Jahr 2020 nach 33 Jahren seinen Platz im Aktienindex DAX verlor (Grömling et al., 2020, S. 3). Ende des 19. Jahrhunderts begann in Deutschland die Erfolgsgeschichte der Warenhäuser. Große Namen waren Abraham Wertheim & Leonard Tietz (später Kaufhof), Oscar Tietz (später Hertie) und Rudolph Karstadt (Frechen, 1998, S. 18; Heimbüchel et al., 2001, S. 13). Es dominierte das stationäre Geschäft, in dem der Konsument die Ware anfassen, riechen und durch den sofortigen Kauf eine unmittelbare Befriedigung erfahren konnte (Brynjolfsson et al., 2013, S. 23). Das Erfolgsmodell hieß damals „Alles unter einem Dach“ (Barth et al., 2015, S. 91). So vereinte das klassische Warenhaus viele Waren auf einer großen Fläche. Besonders populär wurden sie in Deutschland mit dem „Wirtschaftswunder“ der Nachkriegszeit (Schwertfeger et al., 2012, S. 312). Mit dem Aufkommen der Discounter und der ersten Shopping-Center in den 1970er Jahren erfuhren die Warenhäuser einen ersten Dämpfer ihres bis dahin stetigen Wachstumskurses. Erstmals mussten sich die großen Häuser strategisch neu ausrichten und an der Sortimentsstruktur, den Kommunikationsmaßnahmen und der Preisgestaltung arbeiten (Grinôt, 1997, S. 175 ff.). Galeria Karstadt Kaufhof, die seit 2019 unter einem gemeinsamen Namen auftreten, blieb als einziges der traditionellen Warenhäuser bestehen und war 2021 noch der zweitgrößte Warenhauskonzern Europas (Hlacer, 2021; Kläsgen, 2018). An die Erfolge der vergangenen Jahrzehnte konnte der Konzern jedoch nicht mehr anknüpfen. So dominierten in den letzten Jahren Berichte über Sanierungspläne, Filialschließungen und Liquiditätsprobleme die Tagespresse (Hucko, 2020; Kolf et al., 2020; Pohlgeers, 2023). Die Einschränkungen und vorübergehenden Schließungen während der Coronapandemie beschleunigten diese Veränderungen zusätzlich (Tripp, 2021, S. 18). Es stellt sich die Frage: Was ist passiert? Woran sind die traditionsreichen Warenhäuser gescheitert? Inwieweit hätte ein Strategiewechsel den Niedergang verhindern können?

Das fängt schon beim Konzept des Warenhauses an: Viele Waren auf einer Fläche sind eine Idee von gestern. Das Warenhaus von heute ist online und nicht mehr stationär. Die Sortimentsvielfalt kann heute nicht mehr lokal abgedeckt werden (Hedde, 2023). Zudem haben sich der

Einzelhandel und seine Infrastruktur in den letzten zwei Jahrzehnten durch das Aufkommen des Onlinehandels und die fortschreitende Digitalisierung stark verändert (Alexander & Blazquez Cano, 2020; Heinemann, 2019, S. 5–6). Insbesondere internetbasierte Kanäle haben im Zusammenspiel mit modernen Technologien neue Möglichkeiten für Einzelhandelsunternehmen geschaffen (Verhoef et al., 2015, S. 174). Ob Click-and-Collect, Ship-from-Store oder die Rückgabe einer Online-Bestellung im stationären Geschäft - der Kombination und Integration von Offline- und Online-Kanälen sind kaum Grenzen gesetzt (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Da Einzelhändler Verbraucher nun über verschiedene Formate erreichen können, ohne an Ort (Ladengeschäfte) und Zeit (gesetzliche Öffnungszeiten) gebunden zu sein, verlagert sich der Handel von traditionellen Vertriebskanälen (z. B. physische Geschäfte, Kataloge) hin zu neuen Kanälen (H. Liu et al., 2018, S. 2). Innerhalb dieser neuen Kanäle ist die Integration der physischen und virtuellen Welt wahrscheinlich die wichtigste Veränderung im Einzelhandel (Brynjolfsson et al., 2013).

Wenn Einzelhändler erfolgreich sein wollen, lautet die Frage nicht mehr „Bricks or Clicks“ (dt. stationärer Einzelhandel oder Onlinehandel), sondern sie müssen alle potenziellen Möglichkeiten nutzen, um mit den Verbrauchern über diese Vertriebskanäle hinaus digital oder real in Kontakt zu treten (Gulati & Garino, 2000). Mit dem Aufkommen des Online-Kanals in den 1990er Jahren haben sich nicht nur die Geschäftsmodelle und Dienstleistungsprozesse im Einzelhandel verändert (Bakos, 2001), sondern gleichzeitig auch die Entscheidungsmacht der Verbraucher (Goldsmith, 2002). Neue, zusätzliche digitale Kanäle und die Verbreitung von Mobiltelefonen verändern nicht nur die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, interagieren und kommunizieren, sondern auch die Entscheidungsprozesse und das Kaufverhalten der Konsumenten (Bellini & Aiolfi, 2017; Simone & Sabbadin, 2017, S. 91). Diese Disruption im Einzelhandel soll im Folgenden näher diskutiert werden (Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 2; Simone & Sabbadin, 2017, S. 85). Dazu werden in Abschnitt 2 zunächst die Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels dargestellt. Anschließend wird in Abschnitt 3 die Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing erläutert, bevor in Abschnitt 4 auf die zentrale Rolle der Customer Journey im Kontext des Mehrkanalhandels eingegangen wird. Abschnitt 5 fasst die zentralen Ergebnisse zusammen und zeigt Implikationen für die aktuelle Situation auf.

## **2. Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels im Kontext der Expansion von Einkanal- zu Mehrkanalhändlern**

Die Struktur, das Leistungsspektrum und der Marktauftritt eines Einzelhandelsunternehmens werden maßgeblich durch die Wahl verschiedener Betriebs- und Vertriebsformen als wesentliche Bestandteile eines Absatzkanalsystems sowie dessen konkrete Ausgestaltung bestimmt (H. Liu et al., 2018, S. 26; Simone & Sabbadin, 2017, S. 101–102). Im Rahmen des Mehrkanalhandels werden unterschiedliche Erscheinungsformen sowie Entwicklungspfade von Einkanal- (Homburg, 2020, S. 957) zu Mehrkanalhändlern differenziert (Rittinger, 2014, S. 6–7; Swoboda et al., 2019, S. 135). Da Mehrkanalhandel eine Form der horizontalen Diversifikation darstellt (Zentes et al., 1999, S. 53) und seine Ausprägungen anhand der genutzten Absatzkanäle unterschieden werden (Schramm-Klein, 2011, S. 8), können diese folglich in drei Hauptkategorien der Diversifikation eingeteilt werden: (1) Diversifikation nach Betriebstypen, (2) Diversifikation nach Vertriebsarten und (3) Mischformen beider Ausprägungen (Schramm-Klein, 2012, S. 423–424).

Darüber hinaus kann der Einsatz eines solchen Mehrkanalsystems mit mehreren Betriebs- und/oder Vertriebsformen als Intra-Branchendiversifikation spezifiziert werden (Schramm-Klein et al., 2014, S. 27). Diese Form ist von der Interbranchendiversifikation abzugrenzen, „bei der es sich um eine Polynetzpolitik mit Tätigkeit in mehreren Branchen handelt, bei der mehrere Vertriebslinien, d. h. Gruppen von Geschäftsstätten des gleichen Geschäftsfeldes, parallel eingesetzt werden“ (Schramm-Klein, 2003, S. 22–23). Demgegenüber können Mehrkanalsysteme als Ausprägung der Intra-Branchendiversifikation aber Unterkategorien der Inter-Branchendiversifikation bilden, für den Fall/ unter der Voraussetzung, dass sie innerhalb unterschiedlicher Vertriebslinien eines Einzelhandelsunternehmens eingebettet sind (Schramm-Klein, 2012, S. 423).

Bei der *Betriebstypendiversifikation* werden mehrere stationäre Betriebsformen parallel betrieben (Schmieder, 2010, S. 239). Sie zählt zu den traditionellen Formen des Mehrkanalhandels (Heinemann, 2008, S. 12), ist jedoch im deutschen Einzelhandelsumfeld immer seltener anzutreffen (Blunck, 2013, S. 519). Betriebstypendiversifikation wurden insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel durch große Einzelhandelskonzerne realisiert (Swoboda et al., 2019, S. 135). Ein Beispiel hierfür ist die Rewe Group, die hierzulande mehrere stationäre Einzelhandelsformate wie Verbrauchermärkte bzw. SB-Warenhäuser (u. a. Toom, Rewe XL), Supermärkte

(Rewe, Nahkauf) oder den Lebensmitteldiscounter Penny betreibt (Schramm-Klein, 2012, S. 424).

Im Gegensatz dazu werden bei der Vertriebstypendiversifikation mehrere nicht-stationäre Vertriebskanäle kombiniert eingesetzt (Blunck, 2013, S. 519; Schramm-Klein, 2003, S. 21). So betrieb der weltweit agierende Handels- und Dienstleistungskonzern Otto Group in der Vergangenheit jahrzehntelang verschiedene Vertriebskanäle im klassischen Katalogversandhandel, beispielsweise erschienen die letzten Hauptkataloge von Baur und Otto 2012 bzw. 2018 (Fromme, 2018; Wollenschläger, 2022). Der Grund für die Einstellung der Kataloge liegt im Onlinehandel, der innerhalb der Formen des Distanzhandels alle anderen Formen zunehmend verdrängt (Morschett, 2012, S. 378). So hat sich unter anderem mit dem Multi-Channel-E-Commerce eine weitere „Reinform“ der Diversifikation von Vertriebsformen etabliert, deren Absatzkanalsystem aus mehreren digitalen Absatzkanälen (engl. E-Channels) besteht (Swoboda et al., 2019, S. 425). Kataloge haben zwar „als reines Vertriebsmedium ausgedient“ (Deges, 2020, S. 89), „sind aber nicht vom Aussterben bedroht“ (Levy et al., 2014, S. 69–70) und stellen weiterhin einen relevanten Kanal bzw. Format für Kunden dar (Zentes et al., 2011, S. 81). Seine Rolle verändert sich nur hin zu einem Marketingkanal (Rittinger, 2013, S. 16–17), der die Markenbildung eines Einzelhändlers unterstützen sowie die Frequenz seiner stationären oder digitalen Verkaufskanäle erhöhen soll (Levy et al., 2014, S. 70).

In der Handelspraxis sind solche Betriebs- bzw. Vertriebstypendiversifikationen, bei denen entweder verschiedene stationäre oder nichtstationäre Vertriebskanäle miteinander kombiniert werden, also in „reiner Form“, nur noch in geringem Umfang existent (Schramm-Klein, 2012, S. 425). Getrieben durch den technologischen Fortschritt (Aw et al., 2021, S. 10) und ein sich grundlegend änderndes Kaufverhalten (Mehn & Wirtz, 2018, S. 21) haben sich mittlerweile Mischformen durchgesetzt, bei denen ein Kunde sowohl zwischen stationären als auch nichtstationären Absatzkanälen eines Händlers wählen kann (Crockford et al., 2013, S. 495). Konzentriert man sich auf die wichtigsten Vertriebskanäle, d. h. Offline- und Online-Handel, sowie darüber hinaus den Katalog-Versandhandel, so lassen sich drei wesentliche Mischformen des Mehrkanalhandels unterscheiden: (1) „Bricks and Clicks“, (2) „Clicks and Sheets“ und (3) „Bricks, Clicks and Sheets“ (Rittinger, 2014, S. 5; Schmieder, 2010, S. 240–241).

Bei der als „*Bricks and Clicks*“ (Ofek et al., 2011, S. 42) bzw. „*Clicks-and-Bricks*“ (Browne et al., 2004, S. 237) bezeichneten Mischform besteht das Mehrkanalsystem eines Einzelhändlers lediglich aus den beiden Absatzkanälen stationärer Einzelhandel („Bricks“) und Onlinehandel

(„Clicks“) (Gulati & Garino, 2000). „Bricks and Clicks“ bildet in der Handelspraxis die am häufigsten umgesetzte Ausprägung des Mehrkanalhandels (Fernández-Sabiote & Román, 2012, S. 36) und wird vornehmlich von Einzelhändlern betrieben, die ihren Ursprung im Offlinehandel haben (Rittinger, 2014, S. 6).

Im Gegensatz dazu besteht das Mehrkanalsystem der Mischform „*Clicks and Sheets*“ (Sann et al., 2021, S. 48) bzw. „*Clicks and Flicks*“ (Schmieder, 2010, S. 241) aus internetbasierten Absatzkanälen („Clicks“) und dem klassischen katalogbasierten Versandhandel („Sheets“). Diese Ausprägung eines Mehrkanalsystems ist bei nahezu allen traditionellen Versandhandelsunternehmen längst etabliert (Hienerth, 2010, S. 14). Die großen Universalversender (im Versandhandel kann zwischen Universal- und Spezialversendern unterschieden werden; Schnedlitz et al., 2012, S. 262) wie Otto, Neckermann und Quelle haben ihre Hauptkataloge fast alle um digitale Vertriebskanäle erweitert (Schramm-Klein, 2012, S. 424). Von diesen Handelsunternehmen schaffte jedoch nur Otto den Wandel vom klassischen Universalversender zum erfolgreichen „hybriden Online-Händler“, während Neckermann und Quelle diese Transformation nicht meisterten und infolgedessen insolvent wurden (Deges, 2020, S. 89). Im Gegensatz zu diesen Versandhändlern haben mit den Internet-Pure-Playern auch Einzelhändler, die ursprünglich aus dem Online-Handel stammen, bereits frühzeitig Mehrkanalsysteme „Clicks and Sheets“ realisiert, indem sie ihre digitalen Kanäle um einen traditionellen Print-Katalog erweiterten (z. B. Zooplus) (Crockford et al., 2013, S. 496).

Bei der als „*Clicks, Bricks and Sheets*“ bzw. „*Clicks, Bricks and Flicks*“ bezeichneten Mischform umfasst das Mehrkanalsystem eines Einzelhändlers hingegen alle drei relevanten Vertriebskanäle: Online- und Offline-Handel sowie katalogbasierten Versandhandel (Gittenberger & Teller, 2012, S. 226). Diese Form wurde nur von wenigen Einzelhändlern betrieben, wie beispielsweise Conrad Electronic (Rittinger, 2014, S. 5). Die Elektronikhandelskette kündigte 2022 an, den Großteil ihrer stationären Ladengeschäfte für Privatkunden zu schließen (Bauer, 2022).

Die vorangegangene Darstellung zeigt, dass Einzelhändler grundsätzlich viele Optionen haben, stationäre und nicht-stationäre Vertriebskanäle zu kombinieren, um ein Mehrkanalsystem zu realisieren. Das Prinzip „Bricks and Clicks“ steht dabei weiterhin im Fokus der wissenschaftlichen Diskussion (Jindal et al., 2021, S. 270–271; Ozbilge et al., 2022, S. 436). Für solche „Bricks and Clicks“-Mehrkanalhändler können beide Absatzkanäle Offline- und Online-Han-

del im Rahmen ihres Mehrkanalsystem sowohl die gleiche, als auch eine unterschiedliche Bedeutung haben (Heinemann, 2017, S. 2). In der Handelspraxis ist es aber nicht selten der Fall, dass der ursprüngliche Absatzkanal den Lead Channel (dt. Führungs- bzw. Hauptkanal) bilden und der neue Vertriebskanal gewissermaßen als Support Channel (dt. Unterstützungs- bzw. Zusatzkanal) fungiert (Heinemann, 2021, S. 374). So stellt beispielsweise bei der Parfümerie Douglas das stationäre Filialgeschäft nach Unternehmensangaben eindeutig den Lead Channel dar, während die digitalen Absatzkanäle nur als Support Channel für diesen fungieren (Heinemann, 2011, S. 18). Im nachfolgenden wird auf die beiden existierenden Entwicklungspfade „Adding Clicks to Bricks“ und „Adding Bricks to Clicks“ zum Mehrkanalhändler dieses Prinzips eingegangen.

Der erste Entwicklungspfad wird als „*Adding Clicks to Bricks*“ beschrieben (Fernández-Sabiote & Román, 2012, S. 36). Dabei expandieren Einzelhändler, die bisher ausschließlich stationäre Einzelhandelsformate betrieben haben, in den Onlinehandel (Ozbilge et al., 2022, S. 436). Durch die zunehmende Akzeptanz des Internets als Einkaufskanal in Verbindung mit der Entwicklung moderner Informationstechnologien haben viele Offline-Pure-Player (Bernstein et al., 2008, S. 671) diesen „klassischen Pfad“ (Swoboda et al., 2019, S. 135) zum Mehrkanalhändler eingeschlagen. Die Mehrzahl an Mehrkanalhändler in der Handelspraxis sind daher solche ehemalige Offline-Pure-Player (Rittinger, 2014, S. 6), auch weil die Markteintrittsbarrieren für einen zusätzlichen Online-Shop deutlich geringer sind als für Online-Pure-Player der Aufbau eines stationären Filialnetzes (Witek, 2014, S. 38). Dabei können Offline-Pure-Player entweder selbst einen entsprechenden Onlineshop zu eröffnen (z. B. Walmart), oder aber einen passenden Internet-Pure-Player übernehmen (z. B. Safeway mit GroceryWorks) (Jindal et al., 2021, S. 270; Morschett, 2012, S. 381).

Der zweite Entwicklungspfad wird als „*Adding Bricks to Clicks*“ bezeichnet und ist erst in der jüngeren Vergangenheit entstanden (Jiang et al., 2020, S. 302). Dabei expandieren Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel und schaffen so physische Präsenzen für ihr Unternehmen (Avery et al., 2012, S. 96; Pauwels & Neslin, 2015, S. 182–183). Solche physische Präsenzen können von Internet-Pure-Player mittels verschiedener integrativer und kooperativer Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien realisiert werden: (1) Eröffnung eigener stationärer Läden, (2) Kooperationen mit anderen Händlern, (3) Mergers & Acquisitions (dt. Unternehmensfusionen und -übernahmen) und (4) Mischformen dieser Strategien. Solche Strategien gel-

ten grundsätzlich für beide Absatzkanäle Offline- und Online-Handel und somit auch für Offline-Pure-Player, die mit „Adding Clicks to Bricks“ den umgekehrten Entwicklungspfad beschreiten (Levy et al., 2014, S. 144; Müller-Hagedorn & Veltmann, 2012, S. 103; Zentes et al., 2017, S. 144).

In der Handelspraxis gibt es eine noch vergleichsweise geringe, aber in jüngster Zeit stark wachsende Anzahl ehemaliger Online-Pure-Player, die ihr Einkanalssystem durch die Integration von Offline-Vertriebskanälen zu einem Mehrkanalsystem erweitert haben (Mahrous et al., 2022, S. 332). Als bekannte Praxisbeispiele für solche ehemalige Internet-Pure-Player, die eigene stationäre Läden eröffnet haben, sind international Warby Parker (Optiker, USA) (Gao & Su, 2019, S. 36), Digitec (Elektronik, Schweiz) (Maron, 2008) bzw. hierzulande Elbenwald (Fantasy-Merchandising) (Röhlig, 2012) und Mister Spex (Optiker) (Kapalschinski, 2019) zu nennen. Der Optiker Mister Spex unterhält ergänzend zu seiner mittlerweile dreistelligen Anzahl an eigenen Filialen Kooperationen mit etablierten stationären Optikern bzw. Einzelhändlern, die auch als Vorstufe zur eigenen Filialisierung dienen (Heinemann, 2018, S. 25). Darüber hinaus existieren „Bricks and Clicks“-Mehrkanalhändler mit Ursprung im Online-Handel, die einen zum Unternehmensprofil passenden Einzelhändler mit Offline-Leadkanal übernommen haben. Als Beispiel hierzulande sind Zalando (Bekleidung, Textilien, Schuhe) mit der Übernahme von Kickz (Basketball- und Streetwear-Händler) (Kyriasoglou, 2017) sowie Notino (Parfüm und Kosmetik, Tschechien) mit der Übernahme von Mußler Beauty (Parfüm und Kosmetik) (Haar, 2019) zu nennen, international allen voran Amazon mit der Übernahme der US-amerikanischen Supermarktkette Wholefoods (Jahn, 2017). Demgegenüber existieren aber auch Einzelhändler mit Ursprung im Onlinehandel, die sich mit der Eröffnung eigener Ladengeschäfte zum Mehrkanalhändler entwickelt haben und mit der Zeit ihre stationäre Präsenz wieder ganz oder teilweise aufgegeben haben. Als prominentes Beispiel ist Mymuesli (Lebensmittel, v. a. Müsli) zu nennen, das von ihren einst rund 50 Filialen fast alle wieder geschlossen hat (Sinnwell, 2021).

Die in diesem Abschnitt behandelten Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels stellen insofern nur den Ausgangspunkt für die Betrachtung von Mehrkanalsystemen bzw. -strategien von Einzelhändlern dar, als diese über eine Vielzahl von Ausgestaltungsmöglichkeiten verfügen (Bachem, 2004, S. 32–33). Dabei unterscheiden sich die wesentlichen Mehrkanalstrategien Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing vor allem im Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein & Wagner, 2016,

S. 427). Dementsprechend werden im folgenden Abschnitt diese unterschiedlichen Konzepte von Mehrkanalsystemen diskutiert, die in der Literatur zudem unter Begriffen subsumiert werden, die nicht selten synonym und widersprüchlich verwendet werden (Galipoglu et al., 2018, S. 367; Swoboda et al., 2019, S. 10).

### **3. Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing**

Für das Phänomen Mehrkanalhandel bzw. Multi-Channel-Retailing existiert in der anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Literatur keine allgemein anerkannte Definition (Rittinger, 2014, S. 3; A. Schneider, 2019, S. 28), sondern eine Vielzahl an „äußerst heterogenen“ Begrifflichkeiten bzw. Ansätzen (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88). Konsens besteht grundsätzlich darin, dass es sich beim Multi-Channel-Retailing um ein Vertriebskonzept im Einzelhandel handelt, bei dem mindestens zwei Absatzkanäle parallel betrieben werden (Levy et al., 2014, S. 614; Zentes & Schramm-Klein, 2008, 369). Darüber hinaus werden in diesen Publikationen unterschiedliche Konzepte von Mehrkanalsystemen beschrieben und unter Begrifflichkeiten subsumiert, die nicht selten synonym und widersprüchlich verwendet werden (Schramm-Klein et al., 2014, S. 17; Zaharia, 2006, S. 11). Daher wird in diesem Abschnitt zunächst eine Herleitung des Grundbegriffs „Multi-Channel-Retailing“ vorgenommen, um diesen hierauf gegenüber anderen Begriffen wie „Multi-Channel-Marketing“ (dt. Mehrkanalmarketing) abgrenzen zu können. Anschließend erfolgt eine Abgrenzung der unterschiedlichen Managementansätze von Mehrkanalsystemen, da der Wortbestandteil „Multi-“ lediglich die erhöhte Anzahl eingesetzter Absatzkanäle verdeutlicht (Zentes et al., 2011, S. 80), jedoch keine qualitative Aussage über die Ausgestaltung des Mehrkanalsystems beinhaltet (A. Schneider, 2019, S. 28). Diese unterscheiden sich insbesondere darin, inwieweit die parallel betriebenen Absatzkanäle „miteinander verknüpft und damit strategisch übergreifend gesteuert werden“ (Swoboda et al., 2019, S. 10).

Für den Begriff „Multi-Channel-Retailing“ existieren vor allem in der englischsprachigen Literatur weitere gebräuchliche Bezeichnungen wie „Multiple-Channel-Retailing“ (L. Zhang et al., 2021, S. 1), „Hybrid Retailing“ (W. Liu et al., 2022, S. 1), „Multiple Distribution“ (Gupta et al., 2022, S. 3991) oder „Multi-Channel-Distribution“ (Rosenbloom, 2013, S. 97). In der deutschsprachigen Literatur wird hingegen durchgängig von „Mehrkanalhandel“ bzw. „-systemen“ gesprochen (Homburg, 2020, S. 957; Wirtz, 2022, S. 19).

Die verschiedenen Mehrkanalstrategien von Einzelhandelsunternehmen unterscheiden sich im Wesentlichen durch den Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (Beck &

Rygl, 2015, S. 170–175). Eine solche Kanalintegration (engl. channel integration) beschreibt grundsätzlich die Möglichkeit der Interaktion von Online- und Offline-Kanälen innerhalb eines Absatzkanalsystems (Yan et al., 2010, S. 434) und umfasst seitens eines Einzelhändlers dessen strategische Entscheidungen, inwieweit er die Ziele, die Gestaltung und den Einsatz seiner (Absatz-)Kanäle koordiniert (Cao & Li, 2015, S. 200; Neslin et al., 2006, S. 101). Grundsätzlich besteht für Handelsunternehmen bei der Implementierung bzw. Ausgestaltung eines Mehrkanalsystems die Wahl auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremausprägungen einer vollständigen Integration bzw. Separation der alternativen Absatzkanäle (Schmieder, 2010, S. 240). Dementsprechend gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Art und Weise einer solchen Kanalverknüpfung (Bachem, 2004, S. 32–33). Primäres Ziel für Händler ist es dabei, einerseits Synergien für das Gesamtunternehmen und andererseits Mehrwerte für die Kunden zu generieren (Cao & Li, 2015, S. 200). Dabei zeigt sich in der Handelspraxis, dass die Integration der Absatzkanäle für Mehrkanalhändler zumeist einen langwierigen Prozess darstellt (Funck, 2021, S. 332–333). Dennoch ist in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Verknüpfung der Absatzkanäle zu beobachten (Richter, 2021, S. 13).

In der Forschung wird die zunehmende Relevanz der Kanalintegration als evolutorisches Prozess beschrieben (Schramm et al., 2022, S. 322–323), in dessen Rahmen verschiedene Begriffe diskutiert werden, allen voran „Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing“ (Abrudan et al., 2020, S. 261–262; Yrjölä et al., 2018, S. 1133). Zwar beschreiben alle drei Begriffe die „konsequente und kundenorientierte Weiterentwicklung“ des Mehrkanalvertriebs, jedoch „mit unterschiedlichen strategischen Ansätzen“ (Schramm-Klein et al., 2014, S. 19). Trotz dieser bestehenden Differenzierung werden die Begriffe weiterhin synonym verwendet (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88).

Im Folgenden werden daher wesentliche idealtypische Ausgestaltungsformen von Mehrkanal-konzepten voneinander abgegrenzt: (1) Multiple-, (2) Multi-, (3) Cross- und (4) Omni-Channel-Retailing (Swoboda et al., 2019, S. 10).

Beim *Multiple-Channel-Retailing* werden die Absatzkanäle in einem Mehrkanalsystem parallel zueinander geführt und separat gesteuert, wobei eine Integration dieser Kanäle bewusst vermieden wird (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427–428). Zudem werden die Absatzkanäle zumeist mit individuellen bzw. absatzkanalspezifischen Retail Brands versehen (Swoboda et

al., 2019, S. 10). Aus Kundensicht (Frontend) wird diese Gestaltungsform eines Mehrkanalsystems dann so wahrgenommen, als handele es sich bei den einzelnen Absatzkanälen um separate Einzelhändler (Schramm-Klein et al., 2014, S. 23). Häufig erweist sich die bewusste Separation der Absatzkanäle als „Ausdruck der Verfolgung von unterschiedlichen Absatzkanalzielen und -strategien“ (z. B. preispolitische Überlegungen) (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 428), welche in puncto Customer Experience variieren (Swoboda et al., 2019, S. 10). Die Strategie des Multiple-Channel-Retailings ist beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel weit verbreitet. So führt der Handelskonzern Rewe Group, der hierzulande mehrere stationäre Einzelhandelsformate betreibt, seine Verbrauchermärkte bzw. SB-Warenhäuser (u. a. Toom, Rewe XL) sowie Supermärkte (Rewe, Nahkauf) mit einer übergeordneten Positionierung unter weiteren eigenen Handelsmarken wie seinem Lebensmitteldiscounter Penny (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 428-429). Unabhängig vom getrennten Betrieb der Vertriebskanäle im Frontend können solche Multi-Channel-Händler hingegen Prozesse im Backend integrieren, die für den Kunden nicht sichtbar sind (Zentes et al., 2017, S. 105). So können beispielsweise logistische Prozesse wie die kanalübergreifende Abwicklung von Bestellungen oder Retouren gebündelt werden, um Kosten- und Effizienzpotenziale zwischen den einzelnen Absatzkanälen zu realisieren (Zentes & Schramm-Klein, 2007, S. 454).

Im Gegensatz zum Multiple-Channel-Retailing findet beim *Multi-Channel-Retailing* eine Integration der Absatzkanäle aus Kundensicht statt (Swoboda et al., 2019, S. 10), die Heinemann (2013, S. 9–10) als erste Evolutionsstufe integrierter Mehrkanalkonzepte bezeichnet. Dabei betreibt ein Mehrkanalhändler seine Vertriebskanäle nicht nur parallel und zumeist unter einer einheitlichen Händlermarke, sondern es besteht darüber hinaus ein wesentlicher Sortimentszusammenhang zwischen diesen genutzten Vertriebskanälen (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 429). Für die Kunden bedeutet diese Ausgestaltungsform eines Mehrkanalsystems, dass sie im Rahmen ihrer Customer Journey (vgl. ausführlich im nächsten Abschnitt 4) die verfügbaren Absatzkanäle eines Händlers nicht nur alternativ nutzen, sondern auch zwischen diesen wechseln können (Swoboda et al., 2019, S. 10). Beispielsweise haben Kunden bei einem „Bricks and Clicks“-Mehrkanalhändler die Möglichkeit, sich im Onlineshop über ein Produkt zu informieren und dieses anschließend in einem seiner stationären Geschäfte noch einmal physisch in Augenschein zu nehmen bzw. zu testen, bevor sie den Kauf auch dort tätigen (Arora et al., 2020, S. 1158). Laut Swoboda et al. (2019, S. 11) gestaltet sich ein solcher Wechsel des Absatzkanals jedoch als „holprig“. Zudem beschränken sich die absatzkanalübergreifende Verknüpfungen im Multi-Channel-Retailing allein auf informative bzw. kommunikative Prozesse

(Galipoglu et al., 2015, S. 88), wobei einerseits Händler die Kanalintegration innerhalb ihrer Mehrkanalsysteme nicht steuern und andererseits Kunden dort keine Kanalinteraktion auslösen können (Beck & Rygl, 2015, S. 174–175). Daraus können sich Bedrohungen für Mehrkanalhändler ergeben, indem Kunden negative Erfahrungen, die sie während ihres Kaufentscheidungsprozesses in einem Kanal gemacht haben, auf andere Kanäle des Handelsunternehmens übertragen (Galipoglu et al., 2015, S. 88).

*Cross-Channel-Retailing* als die dem Multi-Channel-Retailing nachfolgende Evolutionsstufe integrierter Mehrkanalkonzepte (Heinemann, 2011, S. 16), die proaktive und integrative Verknüpfung mehrerer Absatzkanäle (Neslin & Shankar, 2009, S. 72), mit dem Ziel, Kunden ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis bieten zu können (Galipoglu et al., 2015, S. 88). Die Intention des Begriffszusatzes „Cross“ ist es, den qualitativen Aspekt der Verknüpfung der Absatzkanäle hervorzuheben (Rittinger, 2013, S. 21). Bei der Beschreibung des Cross-Channel-Retailings wird sich in wissenschaftlichen Publikationen häufig auf die Kategorisierung nach Beck und Rygl (2015) bezogen (Utama & Balqiah, 2022, S. 137; Yrjölä et al., 2018, S. 1136). Nach Beck und Rygl (2015, S. 174) handelt es sich um ein Cross-Channel-Retailing-System, wenn (1) ein Kunde eine Teilinteraktion auslösen kann (z. B. Kauf eines Produkts im Online-Shop und Rückgabe im Ladengeschäft) und/oder der Mehrkanalhändler eine Teilintegration von mindestens zwei oder allen zu diesem Zeitpunkt verbreiteten Kanälen steuern kann (z. B. Kunde erhält eine Push-Nachricht von der App des Händlers mit einem Coupon, der von der nahegelegenen Filiale des Händlers ausgelöst wird) oder (2) ein Kunde eine vollständige Interaktion auslösen kann (z. B. Kunde kann seine Wunschliste, auf mehreren, aber nicht allen Kanälen einsehen) und/oder der Mehrkanalhändler kann die vollständige Integration von mindestens zwei, aber nicht allen zu diesem Zeitpunkt verbreiteten Kanälen steuern (z. B. können Kunden-, Preis- und Bestandsdaten in allen Kanälen mit Ausnahme des Kanalkatalogs gemeinsam genutzt werden). Die Transformation von einem weitgehend isolierten Multi- zu einem Cross-Channel-Retailing-System ist für Mehrkanalhändler ein komplexer Prozess, der mit einer Vielzahl strategischer, organisatorischer und unternehmenskultureller Herausforderungen verbunden ist (J. Zhang et al., 2010, S. 171–173). Durch die proaktive Integration der Kanäle und deren proaktive Kommunikation an die Kunden können diese jederzeit den Vertriebskanal wechseln und haben die Möglichkeit, über alle Touchpoints (dt. Kundenkontaktpunkte) im Rahmen ihres Kaufentscheidungsprozesses (vgl. ausführlich Kapitel 4) ein anschlussfähiges Interaktionserlebnis zu erhalten (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 429; Swoboda et al., 2019, S. 11).

In Abgrenzung zum Multi- und Cross-Channel-Retailing beschreibt Omni-Channel-Retailing ein vollständig integriertes und ganzheitliches Mehrkanalsystem, das es dem Kunden ermöglicht, in jeder Phase des Kaufprozesses mit einem Mehrkanalhändler auf allen verfügbaren (Vertriebs-)Kanälen auf einfachste Weise rund um die Uhr und an jedem Ort zu interagieren (Frazer & Stiehler, 2014, S. 655; Rigby, 2011, S. 11–12). Dabei bietet ein solcher Mehrkanalhändler seinen Kunden nicht nur die Option „einer sequenziellen Kombination verschiedener Kanalalternativen im Rahmen des Kaufprozesses“ (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 430), sondern im Fokus steht die „holistische Konsistenz des Mehrkanalsystems zu einem mehrdimensionalen nahtlosen Einkaufserlebnis“ (ebd.) entlang der gesamten Customer Journey (Galipoglu et al., 2015, S. 87; Herhausen et al., 2015, S. 310–319). In einem solchen Omni-Channel-Retailing-System, in dem alle Kanäle unter einer Händlermarke (engl. Retail Brand) konform positioniert sind (Swoboda et al., 2019, S. 166), kann ein Kunde eine vollständige Interaktion auslösen bzw. der Mehrkanalhändler auch die vollständige Integration aller Kanäle über alle Front- und Backend-Prozesse steuern (Beck & Rygl, 2015, S. 174). Omni-Channel-Retailing stellt somit die bislang höchste Evolutionsstufe integrierter Mehrkanalkonzepte dar (Swoboda et al., 2019, S. 11) und wird vor allem durch mobile Technologien bzw. technologische Innovationen getrieben (Simone & Sabbadin, 2017, S. 89–90), die eine bessere Integration der Kanäle erst ermöglichen (Aw et al., 2021, S. 10). Die Umsetzung einer solchen Omni-Channel-Strategie stellt „die größten Herausforderungen an Händler“ (Swoboda et al., 2019, S. 221) und diese müssen als Voraussetzung zwingend in der Lage sein, zumindest eine Cross-Channel-Strategie umsetzen zu können (Heinemann, 2011, S. 46–50).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den Händlern eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten zur Realisierung eines Mehrkanalsystems zur Verfügung stehen (Bachem, 2004, S. 32–33). Dabei unterscheiden sich die wichtigsten idealtypischen Mehrkanalstrategien Multiple-, Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing im Wesentlichen durch den Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427). Dementsprechend müssen Händler hinsichtlich der Realisierung eines Mehrkanalsystems die Grundsatzentscheidung treffen, ob sie ihren Kunden (1) ein Multiple-Channel-Retailing-System anbieten, das aufgrund der vollständigen Trennung der Absatzkanäle grundsätzlich keine Möglichkeit zum Kanalwechsel bietet, (2) ein Multi-Channel-Retailing-System, bei dem ein Kanalwechsel grundsätzlich möglich ist, anbieten (faktisch aber keine Verknüpfung seitens des Unternehmens erforderlich ist), (3) im Rahmen eines Cross-Channel-Retailing-Systems aktiv Kanalwechsellmöglichkeiten und damit ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis anbieten oder

(4) ein vollständig integriertes und ganzheitliches Omni-Channel-Retailing-System zur Verfügung stellen (Schramm-Klein et al. , 2014, S. 25).

#### **4. Customer Journey im Kontext des Mehrkanalhandels**

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing wurde maßgeblich durch das sich radikal verändernde Kundenverhalten getrieben (Knoppe, 2022, S. 23; Kull, 2019, S. 41). Kunden möchten verschiedene Kanäle und Touchpoints (dt. Kontakt- bzw. Berührungspunkte) in ihrem Kaufentscheidungsprozess nutzen (Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42) und erwarten idealerweise ein nahtloses Einkaufserlebnis (Gallino & Moreno, 2019, S. 2). Damit beschränken sich die Kundenanforderungen in der heutigen Mehrkanal-Einzelhandelslandschaft (engl. multi-channel retail landscape; Zahay, 2014) längst nicht mehr auf den reinen Kauf von Waren und Dienstleistungen (Tegeeder, 2004, S. 48), was einen erfolgskritischen Faktor für bestehende Geschäftsmodelle von Einzelhandelsunternehmen darstellt (Mehn & Wirtz, 2018, S. 19). Passend dazu leiten Lemon und Verhoef (2016) ihren viel beachteten Artikel „Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey“ mit folgendem Satz ein: „Creating a strong customer experience is now a leading management objective“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Dementsprechend wird für Händler die gesamte Customer Journey von der Kaufvorbereitung über den Kauf bis hin zur Nachkaufphase relevant (Allagiannis et al., 2020, S. 1) und sie müssen ihre Rolle als Marktmittler in der Wertschöpfungskette nun über eine stark wachsende Anzahl unterschiedlicher Kanäle und Touchpoints in einer immer komplexeren Customer Journey realisieren (Baxendale et al., 2015, S. 235).

In der Handelsforschung und -praxis gewinnt nicht nur die Customer Journey mit ihren Kanälen und Touchpoints zunehmend an Bedeutung, sondern auch die Customer Experience (Mehn & Wirtz, 2018, S. 20–21), welche die Wahrnehmung eines Kunden während seiner gesamten Beziehung zu einem Einzelhandelsunternehmen umfasst (Bertsche & Binckebanck, 2020, S. 167). In der Literatur besteht Konsens darüber, dass eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Customer Journey und Customer Experience besteht und letztere deutlich komplexer ist, da sie auch Teile mehrerer Customer Journeys umfassen kann (Wichert et al., 2019, S. 245). In diesem Abschnitt wurden mit Customer Experience, Touchpoint und Customer Journey drei Begriffe beschrieben, die im weiteren Verlauf für den Gesamtkontext dieser Arbeit einer näheren Betrachtung bedürfen.

**Customer Experience** – Der englische Terminus „Customer Experience“ kann sowohl als Kundenerfahrung als auch als Kundenerlebnis ins Deutsche übersetzt werden (Holland, 2018). Dabei handelt es sich insofern nicht um identische Begriffe, als das Kundenerlebnis eher kurzfristige, emotionale Erlebnisse bezeichnet (z. B. Atmosphäre im Geschäft, Freundlichkeit des Verkaufspersonals), die Kundenerfahrung hingegen aus der Bewertung einzelner Kundenerlebnisse resultiert (Jindal et al., 2021, S. 273). Bei der Customer Experience handelt es sich demnach um einen dynamischen Prozess (Mehn & Wirtz, 2018, S. 21), der aus holistischer Perspektive analysiert werden muss (Verhoef et al., 2009, S. 32) und sich auf „kognitive, emotionale, verhaltensbezogene, sensorische und soziale Reaktionen des Kunden auf das Angebot eines Unternehmens während der gesamten Customer Journey konzentriert“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71).

In der Forschung wird die Relevanz einer positiven Customer Experience (z. B. Kundenzufriedenheit, positive Erfahrungen mit Touchpoints) u. a. im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für Einzelhändler (Schmitt & Mangold, 2004, S. 9) sowie Markentreue bzw. Loyalität der Kunden (Lin & Bennett, 2014, S. 939–941) bekräftigt. Da Loyalität im Einzelhandel als wiederholtes Kaufverhalten bzw. die Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungskaufs definiert wird, müssen Einzelhändler versuchen, ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit zu erreichen (Simone & Sabbadin, 2017, S. 99–100).<sup>2</sup>

Um ihren Kunden eine solche entsprechende Customer Experience antragen können, müssen Einzelhandelsunternehmen kundenorientiert bzw. -zentriert denken und handeln (Knauss, 2019). Dieses strategische Konzept der Kundenzentrierung (engl. Customer Centricity) steht für eine Unternehmenskultur (Lemon & Verhoef, 2016, S. 73), bei welcher „die Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensführung und ein bedingungslos am Kundenvorsch ausgerichteter Unternehmen in das Zentrum der geschäftlichen Aktivitäten“ (Heinemann, 2017, S. 70) gestellt wird.

**Touchpoint** – Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch werden die Begriffe Channel und Touchpoint überwiegend synonym verwendet. Zur Abgrenzung der beiden Begriffe werden an dieser Stelle zwei viel zitierte englische Definitionen für Channel (Neslin et al., 2006) und Touchpoint (Verhoef et al., 2015) herangezogen und gegenübergestellt. Neslin et al. (2006, S. 96) verstehen

---

<sup>2</sup> Für eine weiterführende Betrachtung zur Kundenzufriedenheit und -treue im Mehrkanalhandel vgl. z. B. die eingehende Zusammenfassung von Forschungsergebnissen in H. Liu et al. (2018, S. 99–100).

unter einem Kanal „a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact“. Verhoef et al. (2015, S.175) definieren demgegenüber einen Kontakt- bzw. Berührungspunkt als „an episode of direct or indirect contact with a brand or firm (incl. retailers)“. Beide Begriffsabgrenzungen beschreiben somit gleichsam einen nicht näher definierten Kontaktpunkt von Kunden mit Unternehmen. Innerhalb der Kanäle ist jedoch zwischen reinen Informations- bzw. Kommunikationskanälen (z. B. Social Media) und Absatzkanälen (z. B. Online-Shop, stationäres Ladengeschäft) zu unterscheiden (Mehn & Wirtz, 2018, S. 7; Rittinger, 2014, S. 3). Wichtigstes konstitutives Merkmal eines Absatzkanals ist, dass Kunden über die Informationsfunktion eines Kommunikationskanals hinaus über diesen Zugang auch tatsächlich eine Transaktion bzw. einen Kaufabschluss tätigen können (A. Schneider, 2019, S. 29).

Zur Differenzierung der verschiedenen Kanäle bzw. Touchpoints ordnen H. Liu et al. (2018) diese in vier Kategorien ein: (1) Offline-Kanäle (v. a. Ladengeschäfte, Kataloge), (2) Online-Kanäle wie z. B. Websites, E-Mails, (3) mobile Kanäle wie z. B. Apps, mobile Websites und (4) sonstige Touchpoints wie z. B. Social Media, Werbung, Mundpropaganda (H. Liu et al., 2018, S. 5–6). Die ersten drei Kategorien unterscheiden sich dabei in der Zugangsform bzw. Technologie (Meffert et al., 2019, S. 129). Während Kunden für die Nutzung der Offline-Kanäle kein Internet benötigen, ist eine bestehende Internetverbindung sowohl für die klassischen Online-Kanäle als auch für die mobilen Kanäle eine Grundvoraussetzung (H. Liu et al., 2018, S. 5).

Darüber hinaus können all diese Kundenkontaktpunkte grundsätzlich danach unterschieden werden, ob sie vom Händler oder vom Kunden initiiert werden (Haan et al., 2016, S. 492). Lemon und Verhoef (2016, S. 78–77) unterscheiden dabei zwischen (1) markeneigenen Touchpoints (vom Händler gestaltet, gesteuert und kontrolliert; umfasst alle markeneigenen Medien (z. B. Websites) sowie markengesteuerte Elemente des Marketing-Mix (z. B. Service, Preis, Komfort, Verkaufspersonal)), (2) „partner-owned“ Touchpoints (vom Händler bzw. seinen Partnern mitgestaltet, gemanagt oder kontrolliert), (3) kundeneigene Touchpoints (der Händler bzw. seine Partner haben keine Kontrolle; z. B. Wahl der Zahlungsmethode) und (4) soziale bzw. externe Touchpoints (der Händler bzw. seine Partner haben einen begrenzten Einfluss; z.B. Social Media). Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der vier Kategorien „Offline-Kanäle“, „Online-Kanäle“, „Mobile Kanäle“ und „Sonstige Touchpoints“ liegt in ihren Kanal-funktionen (Galipoglu et al., 2015, S. 95; Verhoef, 2012, S. 139). Meist verfügen die ersten drei

Kategorien sowohl über Informations- als auch Transaktionsfunktionen, während der Schwerpunkt der sonstigen Touchpoints auf der Informationsfunktion liegt (H. Liu et al., 2018, S. 5–6). Die Handelspraxis zeigt zwar, dass Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram oder Twitter ihren Nutzern mittlerweile Transaktionen ermöglichen und somit auch als Absatzkanäle zu zählen sind (Mehn & Wirtz, 2018, S. 6). Durch die Disruption im Mehrkanalhandel wird die Customer Journey immer vielfältiger (Edelman et al., 2015). Um ihre Kunden in diesem Entscheidungsprozess begleiten und steuern zu können, müssen Mehrkanalhändler bei der Analyse der Customer Journey aus Kundensicht (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112) herausfinden, wo potenzielle Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens sowie konkurrierender Händler in den oben genannten Kanälen in Berührung kommen (Hopf, 2021, S. 7).

**Customer Journey** – Für Einzelhändler ist es zudem entscheidend, die Customer Experience sowie die Customer Journey und ihre Touchpoints im zeitlichen Verlauf zu verstehen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Obwohl sich der Begriff „Customer Journey“ mittlerweile in Literatur und Praxis etabliert hat, existiert noch keine einheitliche Definition, weshalb synonyme Begriffe und unterschiedliche Ansätze zur Konzeptualisierung der Customer Journey zu finden sind (Følstad & Kvale, 2018, S. 197; Spiegel & Engel, 2015, S. 20–22). Die Customer Journey umfasst im engeren Sinne (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112) „die ‚Reise‘ eines potenziellen Kunden über verschiedene Kontaktpunkte (sogenannte Touchpoints) mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung, einer Marke oder einem Unternehmen, von der Inspiration und Bedürfnisweckung über die Informationsbeschaffung und Suche bis hin zur finalen Zielhandlung“ (Holland, 2021, S. 819). Darüber hinaus beschreibt eine Customer Journey im weiteren Sinne (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112) den Kaufentscheidungsprozess potenzieller Kunden vom ersten Kontaktpunkt über den Kauf bis hin zur Kundenbindung (Rawson et al., 2013, S. 50). Der Grundgedanke einer Customer Journey ist demnach, dass Kunden in einer bestimmten zeitlichen Abfolge über verschiedene Kontaktpunkte mit einem Händler interagieren (Rosenbaum et al., 2017, S. 144). Eine Analyse der in der Praxis immer komplexer werdenden Customer Journey soll Einzelhandelsunternehmen dabei unterstützen, relevante Segmente der Customer Journey und deren Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren, um die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besser zu verstehen (Herhausen et al., 2019, S. 9).

In Forschung und Praxis existieren verschiedene Modelle zur Darstellung des Kaufentscheidungsprozesses mit unterschiedlichem Grad an Detaillierungsgrad (Boch, 2013, S. 56), wobei

eine Möglichkeit darin besteht, diese in Partial- und Totalmodelle zu unterteilen (Diehl, 2009, S. 36). Während Totalmodelle das Entscheidungsverhalten von Kunden in seiner Gesamtheit abbilden, beschränken sich Partialmodelle aufgrund ihrer Komplexität auf bestimmte Teilaspekte des Kaufentscheidungsprozesses (Hillig, 2006, S. 13). Darüber hinaus lässt sich die Gruppe der Totalmodelle weiter differenzieren in Strukturmodelle, die verschiedene Einflussfaktoren gleichzeitig berücksichtigen und Zusammenhänge zwischen ihnen erklären, und Prozessmodelle, bei denen die Kaufentscheidung in mehreren zusammenhängenden Prozessphasen betrachtet wird (Binckebanck, 2016, S. 535; Hoffmann & Akbar, 2016, S. 7).

Als Vorläufer dieser linearen Prozessmodelle gilt die klassische AIDA-Formel von Elmo Lewis (1898) (Kreutzer & Land, 2016, S. 83–84). Das Akronym beschreibt ein Werbewirkungsprinzip und die Buchstaben stehen für die englischen Begriffe Attention (dt. Aufmerksamkeit), Interest (dt. Interesse), Desire (dt. Begierde) und Action (dt. (Kauf-)Aktion) (Rehman et al., 2014, S. 39). Hieran knüpft u. a. das verbreitete Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses nach Kotler (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112) an, welches fünf Phasen (1. Problemerkennung, 2. Informationssuche, 3. Bewertung der Alternativen, 4. Kaufentscheidung, 5. Verhalten nach dem Kauf) umfasst (Kotler et al., 2017, S. 218–226). Dieses Modell verdeutlicht zum einen, dass der Kaufprozess lange vor dem endgültigen Kauf beginnt und auch nach der Transaktion andauert (Li, 2010, S. 51), zum anderen, dass die Phasen aus Sicht des Kunden formuliert sind (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112).

Viele Forscher konzeptualisieren die Customer Experience als einen dynamischen Kaufentscheidungsprozess mit drei übergreifenden Phasen, wodurch die Customer Journey überschaubar bleibt: (1) Vorkaufphase (engl. pre-purchase stage), (2) Kaufphase (engl. purchase stage) und (3) Nachkaufphase (engl. post-purchase stage) (Foscht et al., 2017, S. 183; Sands et al., 2016, S. 62; Shi, 2017, S. 92). Im Folgenden werden die drei Phasen der Customer Journey beschrieben.

Die Vorkaufphase bzw. Kaufvorbereitungsphase umfasst alle Interaktionspunkte eines Kunden mit dem Händler vor dem Kaufabschluss (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76) und ist von der Bewertung von Kaufalternativen geprägt (Swoboda et al., 2019, S. 41). In der Handelspraxis umfasst diese Phase das Erkennen des Bedarfs, eine produktabhängige und damit mehr oder weniger intensive Informationssuche sowie die Bewertung der in Frage kommenden Alternativen (z. B. Wahl eines Offline- oder Online-Einzelhandelsformats) (Swoboda et al., 2019, S. 41).

Die Kaufphase umfasst alle Interaktionspunkte (online bzw. offline) zwischen dem Kunden und dem Händler während des eigentlichen Kaufprozesses eines Produktes oder einer Dienstleistung und ist in der Regel die zeitlich kürzeste der drei Teilphasen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76).

Die für die Entwicklung der Kundenbeziehung entscheidende Nachkauf- bzw. Nutzungsphase (Foscht et al., 2017, S. 184) umfasst die Interaktionen des Kunden mit dem Händler nach dem eigentlichen Kauf über verschiedene Kanäle (H. Liu et al., 2018, S. 36), die in irgendeiner Weise mit der Retail Brand des Händlers oder dem Produkt bzw. der Dienstleistung selbst zusammenhängen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76). Die Nutzungsphase beginnt mit der Verwendung bzw. dem Konsum des Produktes und endet mit der Entsorgung bzw. der anderweitigen Verwendung des Produktes (Foscht et al., 2017, S. 184), wobei der Kunde bei Bedarf eine Beschwerde oder Serviceanfrage an den Händler richtet (bspw. stellt die Retourenabwicklung einen kritischen Kontaktpunkt nach dem Kauf dar) (Roggeveen & Sethuraman, 2020, S. 170). Neben der eigentlichen Nutzung steht in dieser Phase die Bewertung der Leistungen und Kanäle bzw. Touchpoints des Händlers durch den Kunden im Vordergrund (Meffert et al., 2019, S. 129). Im für den Händler günstigsten Fall ist der Kunde zufrieden und bewertet seine Customer Journey positiv, was zu einem loyalen Kundenverhalten gegenüber dem Händler führt und den Beginn einer erneuten Vorkaufphase begünstigt (H. Liu et al., 2018, S. 29). Abschließend ist zu erwähnen, dass in vielen Einzelhandelsbranchen der Fokus immer noch auf der Vorkauf- und Kaufphase liegt und nach dem eigentlichen Kauf häufig kaum Interaktion zwischen Kunden und Händler stattfindet (Zinkann & Mahadevan, 2018, S. 165).

Eine Vielzahl von Forschungsergebnissen bestätigt, dass Kunden entlang ihrer Customer Journey, insbesondere aber in der Informations- und Kaufphase ihres Kaufentscheidungsprozesses, eine Vielzahl analoger und digitaler Touchpoints alternativ, austauschbar und nahtlos nutzen (z. B. Anderl et al., 2016, S. 185; Bailey, 2020, S. 11; Venkatesan et al., 2007, S. 114; Verhoef et al., 2015, S. 175). Ein solches Kunden- bzw. Kanalwahlverhalten wird als „Channel Hopping“ (Berman & Thelen, 2018, S. 601) bzw. die so handelnden Kunden als „Channel Hopper“ oder „Hopping Shopper“ (Kull, 2019, S. 42) bezeichnet. Welche Touchpoints ein Kunde im Rahmen seiner Customer Journey nutzt, kann bei jedem Kaufentscheidungsprozess variieren, da sich seine persönlichen Präferenzen in Abhängigkeit von verschiedenen internen und externen Umständen (z. B. Zeit, Ort, Zweck, Preis, Verfügbarkeit, Zahlungsmodalitäten; aber auch vom genutzten Endgerät) dynamisch ändern können (Bailey, 2020, S. 11). Jeder (Absatz-)Kanal

kann dem Kunden situationsspezifische Vorteile bieten und durch die Nutzung verschiedener Touchpoints können zudem kanalübergreifende Synergien genutzt werden (H. Liu et al., 2018, S. 49).

Die Präferenz der Kunden, für die Informationssuche in der Vorkaufphase einen anderen (Vertriebs-)Kanal zu nutzen als für die eigentliche Transaktion in der Kaufphase, wird mit dem Begriff „Research Shopping“ beschrieben (Weber & Maier, 2020, S. 79) und macht es für Händler zunehmend schwieriger bis nahezu unmöglich, diese Nutzung zu kontrollieren bzw. in plausible Verhaltensmuster zu verdichten (Kull, 2019, S. 42; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92-93). Es existieren verschiedene Formen des Research Shoppings (A. Schneider, 2019, S. 40), u. a. lassen sich mit Webrooming und Showrooming zwei gegensätzliche und gleichermaßen verbreitete Verhaltensweisen unterscheiden (Arora et al., 2020, S. 1158; van Baal & Dach, 2005, S. 76–77).

Beim Webrooming bzw. Reverse Showrooming recherchieren und informieren sich Kunden zunächst im Internet über Produkte oder Dienstleistungen, bevor sie den Kauf im stationären Einzelhandel tätigen (Simone & Sabbadin, 2017, S. 93). Dabei kombinieren Kunden die Unabhängigkeit und Bequemlichkeit der Informationssuche im Internet mit dem geringeren Risiko des Kaufs im stationären Geschäft (Schröder & Zaharia, 2008, S. 452). Das Kaufverhalten „Webrooming“ nimmt stetig zu, was auch darauf zurückzuführen ist, dass in den letzten Jahren einerseits die Vielfalt an Informationen, Testberichten und Bewertungen im Internet, andererseits aber auch das Vertrauen in solche Internetportale zugenommen hat (Heinemann, 2022, S. 81).

Umgekehrt bezeichnet Showrooming ein Verhalten, bei dem ein Kunde in der Kaufvorbereitungsphase seiner Customer Journey zunächst das Produktsortiment in einem stationären Geschäft direkt begutachtet und erlebt („Touch-and-Feel“) sowie sich bei Bedarf vom Verkaufspersonal beraten lässt, um schließlich in der Kaufphase das Produkt seiner Wahl über (mobile) Online-Kanäle zu erwerben (Rapp et al., 2015, S. 360; P. J. Schneider & Zielke, 2020, S. 1; Wolny & Charoensuksai, 2016, S. 205). Handelt es sich dabei um einen Online-Vertriebskanal desselben Händlers, wird dieses Verhaltensmuster auch als „Store-to-Web“ bezeichnet und ist für den Händler grundsätzlich unbedenklich (Heinemann, 2021, S. 46). Problematisch wird es für das betroffene Einzelhandelsunternehmen jedoch dann, wenn es entweder als Pure-Player im stationären Einzelhandel über keinen Online-Absatzkanal verfügt oder als Mehrkanalhändler zwar einen Online-Shop betreibt, der Kunde aber dennoch bei einem anderen Einzelhändler

kauft, z. B. weil das Produkt dort günstiger ist (Heinemann, 2022, S. 80). Dieses Showrooming-Verhalten ist zwar für den anderen Einzelhändler vorteilhaft, aus Sicht des betroffenen Einzelhändlers jedoch nachteilig (Talin, 2021), da es als „Beratungsklau“ empfunden wird (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 440). Kunden hingegen empfinden dieses Showrooming-Verhalten, wie auch das Webrooming-Verhalten, nur bedingt als moralisch bedenklich (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 440). Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Motive für Showrooming nicht auf das pauschale Argument der niedrigen Preise im Onlinehandel reduzieren lassen (Gensler et al., 2017, S. 29). Kunden zeigen dieses Verhaltensmuster u. a., weil sie im Internet eine hohe Servicequalität wahrnehmen (ebd., S. 40) und durch das Bedürfnis nach Information, sozialer Interaktion und Preisvergleichen motiviert werden (Kang, 2018, S. 145). Da Kunden gleichzeitig während ihres Aufenthalts in stationären Geschäften verstärkt mobile Kanäle nutzen, verschwimmen die Grenzen zwischen Online- und Offline-Research und es wird für Einzelhändler immer schwieriger festzustellen, ob ein Kauf letztendlich online oder offline getätigt wurde (Heinemann, 2022, S. 79). Ein solches Kaufverhalten führt letztlich zu einer Transformation des klassischen Kaufentscheidungsprozesses hin zu einer dynamischen Customer Journey (Heinemann, 2022, S. 79), die im Wesentlichen auf dem erfolgreichen Zusammenspiel von Produkten (z. B. passende Produktauswahl), konsistenten Daten (z. B. hochwertige Produktdaten) und mehrwertstiftenden Services bzw. Dienstleistungen basiert (Bailey, 2020, S. 11). Um diese immer umfangreicheren und komplexeren Customer Journeys (Edelman et al., 2015) erfolgreich bewältigen zu können, müssen Einzelhändler (1) sowohl die Unternehmens- als auch die Kundenperspektive auf den Kaufentscheidungsprozess verstehen, (2) spezifische Touchpoints identifizieren, die entlang der Customer Journey auftreten, und (3) spezifische Ursachen für Kaufabbrüche identifizieren (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76; Verhoef et al., 2017, S. 3). Im Idealfall „erreichen Einzelhändler die richtigen Kunden“ (H. Liu et al., 2018, S. 32; eigene Übersetzung, der Verfasser)) „through the right devices, right message and the right touchpoint“ (Simone & Sabbadin, 2017, S. 91). In diesem Zusammenhang nehmen stationäre Geschäfte eine entscheidende Funktion ein, indem sie dem Kunden die Möglichkeit bieten, ein Produkt sinnlich zu erfahren (Gauri et al., 2021, S. 52), auch wenn der Kunde die Ware letztendlich nicht im Offline-, sondern im Online-Kanal erwirbt (Wotruba, 2013, S. 341). Dabei kann jeder Mehrkanalhändler für sich entscheiden, welche Rolle bzw. welchen Stellenwert physische Touchpoints in seinem Absatzkanalsystem einnehmen. Für Einzelhändler mit Ursprung im Offline-Handel stellen beispielsweise stationäre Ladengeschäfte mehrheitlich den Leadkanal dar (Heinemann, 2008, S. 14; Swoboda et al., 2019, S. 209).

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Entwicklungen haben gezeigt, wie sich die Rolle des stationären Einzelhandels dramatisch verändert hat und die Existenzberechtigung von Warenhäusern wie z. B. Galeria Karstadt Kaufhof in Frage gestellt wird (Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 197–198). Lautete die Lösung des Beschaffungsproblems für den Einzelhandelskunden zu Beginn des letzten Jahrhunderts noch „Alles schön unter einem Dach“, so hat sich mit dem Internet eine Entwicklung hin zu „Alles bequem von und nach Hause“ vollzogen, der ein kundenorientiertes Geschäftsmodell zwangsläufig folgen musste (Knauss, 2019). Dies erklärt zum Teil auch die auf den ersten Blick merkwürdige Marktsituation, dass traditionelle Warenhäuser wie Galeria Karstadt Kaufhof ihre Filialen schließen, während erfolgreiche Online-Händler wie Amazon ihre Position im stationären Einzelhandel ausbauen (Jindal et al., 2021, S. 270–272).

Vor allem aus Kundensicht müssen sich Warenhäuser neu erfinden. Als erster Kontaktpunkt vieler Kunden sind die Filialen dieser Traditionsunternehmen unmittelbar von den Veränderungen der Kundenerwartungen und des Kaufverhaltens betroffen (Pratas & Amorim, 2022, S. 297–298; Weber & Maier, 2020, S. 79). Die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Kernelemente einer Mehrkanalstrategie, insbesondere die Customer Experience und deren Anspruch an einen physischen Touchpoint im Rahmen einer Customer Journey, konnten von Galeria Karstadt Kaufhof nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Das Aufkommen des Online-Handels hat die Bedürfnisse der Kunden und ihre Customer Journey verändert (Wichert et al., 2019, S. 241). In der Vergangenheit zeichnete sich der stationäre Einzelhandel dadurch aus, dass er den Verbrauchern die Möglichkeit bot, die Ware anzufassen und zu riechen und ihnen eine sofortige Befriedigung verschaffte. Im Gegensatz dazu versuchten Online-Händler, die Kunden mit einer großen Produktauswahl, niedrigen Preisen und Inhalten wie Produktbewertungen und Rezensionen zu locken. In dem Maße, in dem sich der Einzelhandel zu einem nahtlosen Omnichannel-Einzelhandelserlebnis entwickelt, werden die Unterschiede zwischen stationärem und Online-Handel verschwinden und die Welt wird zu einem „Ausstellungsraum ohne Wände“ (Y.-J. Cai & Lo, 2020, S. 1). Die zunehmende Bedeutung und Komplexität einer solchen Customer Journey stellt somit neue Anforderungen an Einzelhandelsunternehmen (Zinkann & Mahadevan, 2018, S. 158). Konkret ist es für Händler unerlässlich, den Kaufentscheidungsprozess ihrer Kunden zu identifizieren und eine ganzheitliche Customer Journey über alle Touchpoints (u. a. Offline-, Online- und mobile Kanäle) zu

entwickeln, um eine langfristige und nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen zu können (Stüber & Hudetz, 2017, S. V; Wichert et al., 2019, S. 241).

Galeria Karstadt Kaufhof ist es nicht gelungen, seine traditionelle Stärke als Touchpoint in den 1A-Lagen der Innenstädte effektiv zu nutzen und zu einer „Galeria Karstadt Kaufhof Customer Experience“ auszubauen. Für den Konsumenten ist die Nutzung mehrerer Handelskanäle wie Offline- und Online-Shops, Printkataloge und andere Kommunikationskanäle im Kaufprozess Ausdruck von „Everywhere Shopping“ (Swoboda et al., 2019, S. 206–207). Die Galeria Karstadt Kaufhof Gruppe sollte eine „Everywhere Commerce-Lösung“ anbieten, um einerseits auf das Käuferverhalten zu reagieren und andererseits die Wettbewerbssituation zu berücksichtigen. Entscheidend wäre dabei sowohl eine Überarbeitung des Angebots, z. B. in Richtung Hochpreissegment, als auch eine gelungene Integration der unterschiedlichen Touchpoints bzw. Kanäle in das Mehrkanalsystem (ebd., S. 207). Hier werden die Versäumnisse von Galeria Karstadt Kaufhof deutlich. Zudem besteht ein Investitionsstau im IT-Bereich, insbesondere beim Aufbau bzw. der Umsetzung des Online-Kanals (Kolf & Müller, 2023). Angesichts der wachsenden Konkurrenz im Online-Handel hätte Galeria Karstadt Kaufhof seine Vertriebsstrategie überarbeiten und die Ansätze einer Transformation zum Mehrkanalhändler konsequenter finanzieren und umsetzen müssen (Gehrckens, 2019, S. 43).

Der Handel der Zukunft gestaltet sich vielfältig und ermöglicht die Wertschöpfung in neuen Absatzmärkten durch die Besetzung bisher verborgener Marktnischen oder mit innovativen Geschäftsideen (Gauri et al., 2021, S. 59; Timoumi et al., 2022). Bestes Beispiel hierfür ist das für Warenhäuser prägende Modesegment, in dem sich sowohl im Hochpreis- als auch im Niedrigpreisbereich neue Wettbewerber etabliert haben (Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 41; Ruiz, 2023). Aufgrund des zunehmend hybriden Einkaufsverhaltens der Konsumenten stellt die fehlende Präsenz im stationären Einzelhandel jedoch auch für reine Online-Händler einen erheblichen Wettbewerbsnachteil dar (Crockford et al., 2013, S. 497; Herhausen et al., 2015, S. 320–321). Es ist absehbar, dass Pure-Player-Geschäftsmodelle im Einzelhandel, also sowohl reiner Online- als auch stationärer Handel, an Bedeutung verlieren werden (Stüber, 2016). Es ist denkbar, dass ehemalige Internet-Pure-Player nun die großen Flächen in den Innenstädten übernehmen, um mit innovativen Multichannel-Ansätzen neue Konzepte in die Städte zu bringen, Einkaufserlebnisse neu zu definieren und wieder Gründe für den Einkauf in der Innenstadt zu schaffen (Gao & Su, 2019, S. 49; Hedde, 2023; Heinemann, 2019, S. 3–35).

## Literaturverzeichnis

- Abrudan, I. N., Dabija, D.-C. & Grant, D. B. (2020). Omni-Channel Retailing Strategy and Research Agenda. In W. Sroka (Hrsg.), *Contributions to Management Science. Perspectives on Consumer Behaviour* (S. 261–280). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47380-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47380-8_12)
- Aiolfi, S. & Sabbadin, E. (2019). Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 41–51. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n8p41>
- Alexander, B. & Blazquez Cano, M. (2019). Futurising the Physical Store in the Omnichannel Retail Environment. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Hrsg.), *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities* (S. 197–223). Springer International Publishing.
- Alexander, B. & Blazquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Allagiannis, I., Lohiya, A. & Mirijamdotter, A. (2020). Omnichannel Retail and Business Model Transformation. *2<sup>nd</sup> Linnaeus Student Conference on Information Technology, Växjö*, 1–9. <https://doi.org/10.15626/lscit2020.05>
- Anderl, E., Schumann, J. H. & Kunz, W. (2016). Helping Firms Reduce Complexity in Multi-channel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*, 92(2), 185–203. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.10.001>
- Arora, S., Parida, R. R. & Sahney, S. (2020). Understanding consumers' showrooming behaviour: a stimulus–organism–response (S-O-R) perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(11), 1157–1176. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2020-0033>
- Avery, J., Steenburgh, T. J [T. J.], Deighton, J. & Caravella Mary (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the pattern of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(May), 96–111.

- Aw, E. C.-X., Basha, N. K., Ng, S. I. & Ho, J. A. (2021). Searching online and buying offline: Understanding the role of channel-, consumer-, and product-related factors in determining webrooming intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102328>
- Bachem, C. (2004). Multichannel-Marketing - Eine Einführung. In O. Merx (Hrsg.), *X.media.press. Multichannel-Marketing-Handbuch* (S. 29–64). Springer.
- Bailey, S. (2020). E-Commerce und stationärer Handel – Omnichannel Commerce für die perfekte Customer Journey. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 12(1), 6–13. <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00232-3>
- Bakos, Y. (2001). The Emerging Landscape for Retail E-Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 69–80. <https://doi.org/10.1257/jep.15.1.69>
- Barth, K., Hartmann, M. & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (7., überarb. Aufl. 2015). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bauer, J. (20. April 2022). Elektro-Fachhändler Conrad schließt Filiale im Tal. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-conrad-tal-schliessung-1.5569350>
- Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bellini, S. & Aiolfi, S. (2017). The Impact of Mobile Device Use on Shopper Behaviour in Store: An Empirical Research on Grocery Retailing. *International Business Research*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n4p58>
- Berman, B. & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598–614. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>
- Bernstein, F., Song, J.-S. & Zheng, X. (2008). “Bricks-and-mortar” vs. “clicks-and-mortar”: An equilibrium analysis. *European Journal of Operational Research*, 187(3), 671–690. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.04.047>
- Bertsche, K. & Binckebanck, L. (2020). The Impact of Customer Experience in Offline vs. Online Channels on Millennials’ Brand Loyalty in the Fashion industry. In H. J.

- Schmidt & C. Baumgarth (Hrsg.), *Forum Markenforschung 2018* (S. 165–191). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Binckebanck, L. (2016). Digital Sales Excellence: Systematischer Einsatz neuer Technologien im operativen Vertrieb. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 521–558). Springer Gabler.
- Blunck, D. E. (2013). Integriertes Kanaldesign im Multi-Channel-Marketing des Einzelhandels. In G. Crockford, F. Ritschel & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Research. Handel in Theorie und Praxis: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch* (S. 513–541). Springer Gabler.
- Boch, S. (2013). Neuroökonomische Forschung als Ansatz zur Bestimmung des Repositionierungsspielraums von FMCG-Marken. In S. Boch (Hrsg.), *Bestimmung des Repositionierungsspielraums von Marken* (S. 33–144). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-01305-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01305-9_2)
- Browne, G. J., Durrett, J. R. & Wetherbe, J. C. (2004). Consumer reactions toward clicks and bricks: investigating buying behaviour on-line and at stores. *Behaviour & Information Technology*, 23(4), 237–245. <https://doi.org/10.1080/01449290410001685411>
- Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (14., überarb. Auflage 2019). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54, 23–29.
- Cao, L. & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Chahal, M. (23. März 2016). Social commerce: How willing are consumers to buy through social media? *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media/>
- Crockford, G., Ritschel, F. & Schmieder, U.-M. (2013). Multichannel-Strategien für E-Commerce Anbieter - der Weg von on- nach offline. In G. Crockford, F. Ritschel & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Research. Handel in Theorie und Praxis: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch* (S. 493–511). Springer Gabler.
- Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce: Strategien, Modelle, Instrumente* (1. Auflage 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Diehl, S. (2009). *Reale und mediale Produkterfahrungen: Analyse und Vergleich der Wirkungen von Experience und Cross-Media-Marketingmaßnahmen*. Zugl.: Saarbrücken, Univ. des Saarlandes, Habil.-Schr., 2008 (1. Aufl.). *Gabler Research Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*. Gabler.
- Edelman, David C. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93, 88–100. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Fernández-Sabiote, E. & Román, S. (2012). Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2011.07.007>
- Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Foscht, T., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17465-1>
- Frazer, M. & Stiehler, B. (2014). Omnichannel retailing: the merging of the online and offline environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings, Institute for Business & Finance Research*, 9(1), 655–657.
- Frechen, J. (1998). *Optionen zur erfolgreichen Positionierung von Warenhäusern: Optionen in schrumpfenden und stagnierenden Märkten*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1997 u.d.T.: Frechen, Joseph: Optionen zur Positionierung von Warenhäusern in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. *Zukunft im Handel: Bd. 9*. Dt. Fachverl.
- Fromme, C. (1. Dezember 2018). Handel - Otto-Katalog wird zum letzten Mal verschickt. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/leben/versandhaendler-otto-das-dicke-ende-1.4230399>
- Funck, D. (2021). Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren. In S. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing* (S. 329–347). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5_20)
- Galipoglu, E., Kotzab, H. & Kassun, J.-M. (2015). Omni-Channel-Management aus der Sicht von Handelsunternehmen. In K. Hofer & F. Roithmayr (Hrsg.), *Marketing-Reihe. Marketingaspekte: Festschrift für Prof. Gerhard A. Wührer zum 65. Geburtstag* (S. 87–100). Trauner.

- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Hüseyinoglu, I. Ö. & Pöppelbuß, J. (2018). Omni-channel retailing research – state of the art and intellectual foundation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 365–390. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2016-0292>
- Gallino, S. & Moreno, A. (2019). Operations in an Omnichannel World: Introduction. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Springer Series in Supply Chain Management. Operations in an Omnichannel World* (1. Aufl., S. 1–11).
- Gao, F. & Su, X. (2019). New Functions of Physical Stores in the Age of Omnichannel Retailing. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Springer Series in Supply Chain Management. Operations in an Omnichannel World* (1. Aufl., S. 35–50).
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S. & Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>
- Gehrckens, H. M. (2019). Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In G. Heinemann (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (1. Aufl., S. 43–70). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gensler, S., Neslin, S. A. & Verhoef, P. C. (2017). The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>
- Gittenberger, E. & Teller, C. (2012). Betriebstypen des Handel - Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 215–242). Springer Gabler.
- Goldsmith, R. E. (2002). Explaining and Predicting Consumer Intention to Purchase Over the Internet: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(2), 22–28. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501913>
- Grinôt, A. (1997). *Geschichte und Entwicklungstendenzen des Warenhauses unter besonderer Berücksichtigung seiner Absatzstrategien*. Zugl.: Leipzig, Diss., 1996. *Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.: Bd. 46*.
- Grömling, Michael, Niendorf & Paul. (2020). *Strukturwandel im Spiegel von Aktienindizes: DAX und Dow im Vergleich* (IW-Kurzbericht No. 106/2020). Köln.

- Gulati, R. & Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, 78, 3 (May–June), 107–114. <https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>
- Gupta, S., Vijaygargy, L. & Sarkar, B. (2022). A bi-objective integrated transportation and inventory management under a supply chain network considering multiple distribution networks. *RAIRO - Operations Research*, 56(6), 3991–4022. <https://doi.org/10.1051/ro/2022164>
- Haan, E. de, Wiesel, T. & Pauwels, K. (2016). The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 491–507. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
- Haar, M. (25. Februar 2019). Allert übernimmt Parfümerie - Mußler verkauft alle Filialen in Stuttgart. *Stuttgarter Zeitung*. <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.allert-uebernimmt-parfuerie-mussler-verkauft-alle-filialen-in-stuttgart.70c87726-b034-4fc4-973f-37dfe11218ea.html>
- Hedde, B. (2023, 31. Januar). *Keine Zukunft für viele GALERIA-Filialen – Was bedeutet das für die betroffenen Innenstädte?* Warenhäuser – ein überholtes Konstrukt? [https://www.ifhkoeln.de/warenaeuser-ein-ueberholtes-konstrukt/?utm\\_source=newsletter&utm\\_campaign=blogbeitrag-galeria-kaufhof-schliessungen-januar-2023&utm\\_medium=teaser](https://www.ifhkoeln.de/warenaeuser-ein-ueberholtes-konstrukt/?utm_source=newsletter&utm_campaign=blogbeitrag-galeria-kaufhof-schliessungen-januar-2023&utm_medium=teaser)
- Heimbüchel, Bernd, Kierdorf & Alexander. (2001). *Erlebniswelt Kaufhof: Ein Warenhaus in Deutschland. Galeria Edition: Bd. 1*. Wienand.
- Heinemann, G. (2008). *Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und best practices* (1. Aufl.). Gabler.
- Heinemann, G. (2011). *Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel* (3. Aufl.). Lehrbuch. Gabler.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2017). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels: Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft* (1. Auflage 2017). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler.

- Heinemann, G. (2019). Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer. In G. Heinemann (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (1. Aufl., S. 3–41). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2021). *Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2>
- Heinemann, G. (2022). *Der neue Online-Handel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36665-0>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O. & Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9–29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Hienerth, C. (2010). *Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce: Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers*. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 2007 (1. Aufl.). Gabler Research. Gabler.
- Hillig, T. (2006). *Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen: Eine Monte-Carlo-Simulation*. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2004 (1. Aufl.). Gabler Edition Wissenschaft. Dt. Univ.-Verl.
- Hlacer, E. (26. Juli 2021). Kaufhof und Karstadt verschwinden komplett - Galeria mit neuer Strategie. *Westfälischer Anzeiger*. <https://www.wa.de/verbraucher/kaufhof-karstadt-galeria-corona-kaufhaus-prospekt-umbau-filiale-kassel-miguell-muellenbach-90883937.html>
- Hoffmann, S. & Akbar, P. (2016). *Konsumentenverhalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05628-5>
- Holland, H. (2018). Customer Experience Management. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-experience-management-54478/version-277507>
- Holland, H. (Hrsg.). (2021). *Digitales Dialogmarketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28959-1>

- Hölter, A.-K. & Schmidt-Ross, I. D. (2020). Omni-Channel-Management und Customer Journey. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen* (S. 107–124). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Homburg, C. (2020). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (7. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0>
- Hopf, G. (2021). *Social-Media-Kommunikation entlang der Customer Journey*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34891-5>
- Hucko, M. (18. November 2020). Galeria Karstadt Kaufhof: Lockdown Light gefährdet die Sanierung des Handelshauses. *manager magazin*. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/galeria-karstadt-kaufhof-lockdown-light-gefaehrdet-die-sanierung-a-498ccef1-cba5-4072-a1ae-43e2fbfa9c80>
- Jahn, T. (16. Juni 2017). Übernahme von Whole Foods: Amazon verabschiedet sich vom reinen Online-Modell. *Handelsblatt*.
- Jiang, Y., Kim, J., Choi, J. & Kang, M. Y. (2020). From clicks to bricks: The impact of product launches in offline stores for digital retailers. *Journal of business research*, 120, 302–311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.025>
- Jindal, R. P., Gauri, D. K., Li, W. & Ma, Y. (2021). Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of business research*, 122, 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.053>
- Kang, J.-Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145–169.  
<https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907>
- Kapalschinski, C. (19. August 2019). Mister Spex setzt auf Filialen – und will Online-Handel antreiben. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/optiker-mister-spex-setzt-auf-filialen-und-will-damit-den-online-handel-antreiben/24918536.html>
- Kläsgen, M. (6. September 2018). Kaufhof und Karstadt: Fusion mit Beigeschmack. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/kaufhof-karstadt-fusion-1.4119234>
- Knauss, Y. (2019). *Ein gutes Team: Customer Experience und Customer Centricity*.  
<https://www.phocus-direct.de/blog/ein-gutes-team-customer-experience-und-customer-centricity>

- Knoppe, M. (2022). Innovationen im Handel – Strategische Ansätze, Smart Stores und Retail as a Service (RaaS). In M. Knoppe, S. Rock & M. Wild (Hrsg.), *Der zukunftsfähige Handel* (S. 23–45). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kolf, F. & Müller, A. (24. März 2023). Galeria Karstadt Kaufhof: Welche 47 Filialen schließen werden. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/galeria-karstadt-kaufhof-welche-47-filialen-von-der-schliessung-betroffen-sind/29032824.html>
- Kolf, F., Votsmeier, V. & Weishaupt, G. (2. April 2020). Galeria Karstadt Kaufhof: Mehr Zeit für die Sanierung. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/schutzschirmverfahren-galeria-karstadt-kaufhof-gewinnt-mehr-zeit-fuer-die-sanierung/25708492.html>
- Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien* (15. Aufl.). *wirtschaft*. Pearson.
- Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2016). *Digitaler Darwinismus*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11306-3>
- Kull, S. (2019). *Kundenzentriertes Handelsmarketing: Gestaltungsoptionen im Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinewelten* (1. Aufl.). *Kundenzentrierte Unternehmensführung*. Verlag W. Kohlhammer. [http://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/nav\\_product.php?product=978-3-17-031171-8](http://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/nav_product.php?product=978-3-17-031171-8)
- Kyriasoglou, C. (1. März 2017). Zalando setzte vergangenes Jahr 3,6 Milliarden Euro um. *Business Insider*.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levy, M., Weitz, B. A. & Grewal, D. (2014). *Retailing management* (9. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Li, C. (2010). *Das Konsumverhalten deutscher und chinesischer Studenten: Eine kulturvergleichende Studie* (1. Aufl.). *Europäische Hochschulschriften / European University Studies / Publications Universitaires Européennes: Bd. 437*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-00311-6>
- Lin, Z. & Bennett, D. (2014). Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 929–947. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0208>

- Liu, H., Lobschat, L. & Verhoef, P. C. (2018). Multichannel Retailing: A Review and Research Agenda. *FNT in Marketing (Foundations and Trends in Marketing)*, 12(1), 1–79. <https://doi.org/10.1561/1700000059>
- Liu, W., Liang, Y., Tang, O. & Ma, X. (2022). Channel competition and collaboration in the presence of hybrid retailing. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 160, Artikel 102658. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102658>
- Mahrous, A. A., Tarek, O. & Kortam, W. (2022). Adding bricks to clicks: Which characteristic of a showroom affects consumers when they shop online. *EuroMed J. of Management*, 4(4), Artikel 127443, 332–344. <https://doi.org/10.1504/EMJM.2022.127443>
- Maron, H. J. (13. März 2008). Digitec eröffnet Filiale in Winterthur. *Inside IT*. <https://www.inside-it.ch/post/digitec-eroeffnet-filiale-in-winterthur-20080313>
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13. Aufl.). *Meffert-Marketing-Edition: / Heribert Meffert ... ; Lehrbuch*. Springer Gabler.
- Mehn, A. & Wirtz, V. (2018). Stand der Forschung – Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (1. Aufl., S. 3–35). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Morschett, D. (2012). Distanzhandel - Online-Shops und andere Formen. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 375–398). Springer Gabler.
- Müller-Hagedorn, L. & Veltmann, L. (2012). Kooperationen im Handel (Verbundgruppen). In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 103–126). Springer Gabler.
- Nagl, A. (2020). *Der Businessplan*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30924-4>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

- Neslin, S. A. & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 23(1), 70–81.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Ofek, E., Katona, Z. & Sarvary, M. (2011). “Bricks and Clicks”: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science*, 30(1), 42–60.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0588>
- Ozbilge, A., Hassini, E. & Parlar, M. (2022). A review of bricks-and-clicks dual-channels literature: trends and opportunities. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 60(4), 436–472. <https://doi.org/10.1080/03155986.2022.2066404>
- Pauwels, K. & Neslin, S. A. (2015). Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Pohlgeers, M. (27. März 2023). Rettungsplan für Galeria Karstadt Kaufhof abgesegnet. *onlinehaendler-news*. <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/137886-rettungsplan-galeria-karstadt-kaufhof-abgesegnet>
- Pratas, J. & Amorim, C. (2022). Consumer Research Shopping and Buying Behaviors in Sports Footwear Omni-Channel Retailing: A Conceptual Model. In J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla & Z. Bogdanović (Hrsg.), *Smart Innovation, Systems and Technologies. Marketing and Smart Technologies* (Bd. 280, S. 297–309). Springer Singapore.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7\\_25](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_25)
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–369. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007>
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. *Harvard Business Manager*(11), 48–60.
- Rehman, F., Ur, F., Nawaz, T., Ilyas, M. & Hyder, S. (2014). A Comparative Analysis of Mobile and Email Marketing Using AIDA Model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*(4 (6), 38–49.

- Richter, C. (2021). *E-Commerce Trends in China*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33345-4>
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 3–12.
- Riskowsky, P. (2020). Die Fußgängerzone als Sündenbock: in die Jahre gekommen oder sogar schon ausgedient? *mobilogisch!*, 41(3), 48–51.
- Rittinger, S. (2013). *Cross-Channel Retail Branding: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 2013. *Research*. Springer Gabler.
- Rittinger, S. (2014). *Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Essentials*. Springer Gabler.
- Roggeveen, A. L. & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169–171. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Röhlig, M. (15. Dezember 2012). Erfolgreiche Geschäftsidee: Zauberstäbe aus Cottbus. *Tagesspiegel*. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/zauberstabe-aus-cottbus-6981310.html>
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L. & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels: A management view* (8. ed., internat. ed.). South-Western Cengage Learning.
- Ruiz, E. (19. Januar 2023). Neuer Discounter aus Polen: Konkurrenz für Kik und Tedi? *Die Rheinpfalz*. [https://www.rheinpfalz.de/lokal/pfalz-ticker\\_artikel,-neuer-discounter-aus-polen-konkurrenz-f%C3%BCr-kik-und-tedi- arid,5456985.html](https://www.rheinpfalz.de/lokal/pfalz-ticker_artikel,-neuer-discounter-aus-polen-konkurrenz-f%C3%BCr-kik-und-tedi- arid,5456985.html)
- Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. & Pallant, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.001>
- Sann, Marisa, Siegfried & Patrick (2021). Die Gelegenheiten und Bedrohungen des Omnichannels im Hinblick auf die logistischen Herausforderungen der Möbelbranche. *Economics - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*(215), Artikel 2, 46–55.

- Schmieder, U.-M. (2010). *Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel*. Zugl.: Halle (Saale), Univ., Diss., 2009 (1. Aufl.). *Gabler Research : [...], Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft: Bd. 25*. Gabler.
- Schmitt, B. & Mangold, M. (2004). *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6295313>
- Schnedlitz, P., Rychly, N. & Lienbacher, E. (2012). Dynamik im Handel: Vom Fachgeschäft zum Fachmarkt. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 259–276). Springer Gabler.
- Schneider, A. (2019). *Showrooming im stationären Einzelhandel* [, Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden]. Deutsche Nationalbibliothek.
- Schneider, P. J. & Zielke, S. (2020). Searching offline and buying online – An analysis of showrooming forms and segments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101919>
- Schramm, N., Rockendorf, V. & Voss, J. (2022). Distributionsstrategien im Wandel am Beispiel der Do-it-yourself-Branche. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing* (S. 317–339). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_16)
- Schramm-Klein, H. (2003). *Multi-Channel-Retailing: Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 2002 (1. Aufl.). *Gabler Edition Wissenschaft : Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*. Dt. Univ.-Verl.
- Schramm-Klein, H. (2011). Multi-Channel-Retailing: Shopping in allen Kanälen. *TOYS – Das Fachmagazin*(9), 8-9, 14.
- Schramm-Klein, H. (2012). Multi Channel Retailing - Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 419–437). Springer Gabler.
- Schramm-Klein, H. & Wagner, G. (2016). Disruption im Mehrkanalhandel: Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing. In G. Heinemann, H. M.

- Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Springer eBook Collection. Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 425–448). Springer Gabler.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Neus, F., Swoboda, B. & Foscht, T. (2014). *Evolution des Mehrkanalhandels: Von Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing*. *HandelsMonitor*. dfv-Mediengruppe.
- Schröder, H. & Zaharia, S. (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 452–468. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.01.001>
- Schwertfeger, M., Leischnig, A. & Enke, M. (2012). Kauf- und Warenhäuser – Historie, Status quo und künftige Entwicklungen. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., S. 309–328). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_16)
- Shi, F. (2017). Omni-Channel Retailing: Knowledge, Challenges, and Opportunities for Future Research. In P. Rossi (Hrsg.), *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (S. 91–102). Springer International Publishing.
- Simone, A. & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>
- Sinnwell, K. (11. Juni 2021). Mymuesli schließt fast alle Läden – und macht trotz Corona Gewinn. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumguter/einzelhandel-mymuesli-schliesst-fast-alle-laeden-und-macht-trotz-corona-gewinn/27278940.html>
- Spiegel, U. & Engel, D. (2015). Marketing als ein guter Reisebegleiter: Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Experience: An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern* (S. 19–39). Schäffer-Poeschel.
- Stüber, E. (2016). *Cross-Channel: Das Ende der Pure Player*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/cross-channel-das-ende-der-pure-player/>

- Stüber, E. & Hudetz, K. (2017). Vorwort: Praxis der Personalisierung im Handel. In E. Stüber & K. Hudetz (Hrsg.), *Praxis der Personalisierung im Handel* (S. V–X). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Swoboda, B., Foscht, T. & Schramm-Klein, H. (2019). *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel* (4. Aufl.). *Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Verlag Franz Vahlen.
- Swoboda, B. & Winters, A. (2020). Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft. In M. Bruhn, C. Burmann & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken* (S. 195–214). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Talin, B. (2021). *Das veränderte Einkaufsverhalten - Showrooming und Webrooming erklärt*. <https://morethandigital.info/das-veraenderte-einkaufsverhalten-showrooming-und-webrooming/>
- Tegeder, G. (2004). *Einkaufen mit Links: Online-Shopping im städtischen Kontext*. Universität.
- Timoumi, A., Gangwar, M. & Mantrala, M. K. (2022). Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. *Journal of Retailing*, 98(1), 133–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.008>
- Tripp, C. (2021). *Distributions- und Handelslogistik*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34532-7>
- Utama, M. C. & Balqiah, T. E. (2022). The impact of cross-channel integration at mobile operator on customer's purchase behavior as a path toward Omnichannel strategy: A case study using data analytics in Telkomsel. In S. Noviaristanti (Hrsg.), *Contemporary Research on Management and Business* (S. 136–139). CRC PRESS.
- van Baal, S. & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 75–85. <https://doi.org/10.1002/dir.20036>
- Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114–132. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.114>
- Verhoef, P. C. (2012). Multichannel customer management strategy. In V. Shankar (Hrsg.), *Handbook of marketing strategy* (S. 135–150). Elgar.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., Bart, Y., Datta, H., Fong, N., Hoffman, D. L., Hu, M. M., Novak, T., Rand, W. & Zhang, Y [Yuchi] (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1–8.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.06.001>
- Weber, A. & Maier, E. (2020). Reducing Competitive Research Shopping With Cross-Channel Delivery. *International Journal of Electronic Commerce*, 24(1), 78–106.  
<https://doi.org/10.1080/10864415.2019.1683706>
- Wichert, J., Fromme, H. F. & Ludwig, A. (2019). Instrumente der Interaktionsintegration im Omni-Channel Handel. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(1), 241–251.  
<https://doi.org/10.1365/s40702-018-00491-5>
- Wirtz, B. W. (2022). *Multi-Channel-Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-03345-3>
- Witek, M. (2014). *Einkaufen bei Multichannel-Retailern: Eine empirische Untersuchung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht in der Sport- und Freizeitbranche*. Zugl.: Duisburg, Essen, Univ., Diss., 2013 (1. Aufl.). Reihe: Kundenorientierte Unternehmensführung: Bd. 8. EUL.
- Wollenschläger, U. (9. Juni 2022). Baur-Gruppe verschickt letzte Kataloge : Das Ende einer Ära. *TextilWirtschaft*. <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/letzte-kataloge-verschickt-das-ende-einer-aura-236115>
- Wolny, J. & Charoensuksai, N. (2016). Multichannel Customer Journeys: Mapping the Effects of Zmot, Showrooming and Webrooming. In M. D. Groza & C. B. Ragland (Hrsg.), *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment* (S. 205–206). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19428-8\\_54](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19428-8_54)
- Wotruba, M. (2013). Auswirkungen des eCommerce auf die Entwicklung der Flächennachfrage des Einzelhandels. In K. Klein (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung: Bd.*

19. *Handelsimmobilien: Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse* (S. 331–344). Verl. MetaGIS-Infosysteme.
- Yan, R., Wang, J. & Zhou, B. (2010). Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), 430–440. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.04.004>
- Yrjölä, M., Saarijärvi, H. & Nummela, H. (2018). The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11/12), 1133–1152. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0167>
- Zaharia, S. (2006). *Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten: Wie sich Kunden informieren und wie sie einkaufen*. Zugl.: Duisburg, Essen, Univ., Diss., 2005 (1. Aufl.). Reihe: *Kundenorientierte Unternehmensführung: Bd. 2*. EUL.
- Zahay, D. (2014). Spreading the word. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(2). <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2014-0020>
- Zentes, Joachim, Swoboda & Bernhard. (1999). Neue Vertriebswege aus Sicht des Einzelhandels - Erscheinungsformen, Herausforderungen und Strategieoptionen des Handels. In T. Tomczak (Hrsg.), *Alternative Vertriebswege: Factory-outlet-Center, Convenience-Stores, Direct-Distribution, Multi-level-Marketing, electronic commerce, Smart-Shopping* (S. 40–58). Schäffer-Poeschel.
- Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hrsg.). (2011). *Strategic retail management: Text and international cases* (2. ed.). Gabler.
- Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management: Text and International Cases* (3<sup>rd</sup> ed. 2017). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10183-1>
- Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2007). Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Multi-Channel-Marketing* (1. Aufl., S. 451–472). Gabler.
- Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2008). Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt & Verena Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (1. Aufl., 367-381). Gabler.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J [Thomas J.] & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>

- Zhang, L., Wu, L., Huang, L. & Zhang, Y [Yumeng] (2021). Wield the Power of Omni-channel Retailing Strategy: a Capability and Supply Chain Resilience Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1972440>
- Zinkann, R. & Mahadevan, J. (2018). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken* (S. 157–169). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_12)

**ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES**  
**IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**

ISSN 2560-1458

- 52 Daniel Eugen Kudet. 2023. "Property Rights Theory, Bundles of Rights on IoT Data, and the EU Data Act"
- 51 Eckardt, Martina, Kerber, Wolfgang. 2023. "Property rights theory, bundles of rights on IoT data, and the Data Act"
- 50 Bucher, Florian, Eckardt, Martina. 2022. "The EGCT as a Governance form for Cross-Border Cooperation – a Spatial Analysis of its Critical Success Factors"
- 49 Ade , Adrian. 2022. „The systematic view on literature – a bibliometric analysis of the research front.“
- 48 Alexenko, Alina. 2022. „Geschäftsberichte als ein Forschungsobjekt und die Relevanz von Behavioral Economics für die Unternehmensberichterstattung.“
- 47 Ginter, Tamás. 2022. „Lockdown policies: a review of political effects on restrictive measures.“
- 46 Dötsch, Jörg J. 2021. „Theorizing emergence in framing complexity economics. A Reply.“
- 45 Dötsch, Jörg J. 2021. „Houses, but in what order? Asymmetric recovery in Hungary’s residential property market after the crisis.“
- 44 Storch, Rainer. 2020. „Gemeinsamkeiten und Differenzen der Motive von Führungspersonen gewinnrealisierender und dauerdefizitärer Monopolunternehmen“
- 43 Wontke, Christoph. 2020. „Historische Kapitalanlageperformance deutscher Lebensversicherer im Vergleich zum Kapitalmarkt: Sind die Lebensversicherer besser als ihr Ruf?“

- 42 Eckardt, Martina. 2019. „Cross-Border Cooperation via the EGTC – A Study on its Main Drivers of Adoption at the Regional Level“
- 41 Sehic, Jutta. 2019. „Networking and knowledge transfer – Returnee entrepreneurship in the Western Balkans. Research report Bosnia and Herzegovina“
- 40 Jürgens, Jonas. 2019. „Die Agenda zur besseren Rechtsetzung der Juncker-Kommission: Wirksamer Beitrag zur Stärkung der Union?“
- 39 Dörstelmann, Felix A. 2019. „Wettbewerb zwischen PEPP und PPP – Zur theoretische Modellierung des potenziellen Wettbewerbs zwischen pan-europäischen und nationalen Altersversorgeprodukten“
- 38 Sehic, Jutta 2018. „Novelty and links in innovative firms’ networks: An analysis of SME in Central and South Eastern Europe“
- 37 Eckardt, Martina and Stefan, Okruch 2018. „The Legal Innovation of the European Grouping of Territorial Cooperation and its Impact on Systems Competition“
- 36 Wickström, Bengt-Arne, Templin, Torsten and Gazzola, Michele 2017. „An economics approach to language policy and linguistic justice“
- 35 Megyeri, Eszter 2016. „Altersarmut und Wohneigentum in der EU – Eine Analyse mit EU-SILC 2014 Daten“

Frühere Ausgaben sind in der Reihe:

**ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES / ISSN 1589-603X**

erschienen:

- XXXIV Dötsch, Jörg. 2015. „Building a knowledge economy: is Hungary turning the right screw?“
- XXXIII Hornuf, Lars und Lindner, Julia 2014. „The End of Regulatory Competition in European Law?“
- XXXII Eckardt, Martina 2014. „The Impact of ICT on Policies, Politics, and Polities – An Evolutionary Economics Approach to Information and Communication Technologies (ICT)“

- XXXI Eckardt, Martina 2014. „Legal Form and Internationalization of Small and Medium\_Sized Enterprises in the EU“
- XXX Dötsch, Jörg 2013. „Ökonomik und Emergenz. Arbeitspapier zum Emergenzbegriff der Heterodoxie“
- XXIX Dötsch, Jörg 2013. „Überlegungen zu Prozessen endogener Destabilisierung von Wettbewerbswirtschaften“
- XXVIII Eckardt, Martina und Kerber, Wolfgang 2013. „Horizontal and Vertical Regulatory Competition in EU Company Law: The Case of the European Private Company (SPE)“
- XXVII Eckardt, Martina. 2012. „The Societas Privata Europaea – Could it Promote the Internatinalization of Small and Medium-Sized Enterprises?“
- XXVI Ebert, Werner und Eckardt, Martina. 2011. „Wirtschafts- und finanzpolitische Koordinierung in der EU – Erfahrungen aus einem Jahrzehnt Politikkoordinierung“
- XXV Eckardt, Martina und Rähke-Döppner, Solvig. 2008. „The Quality of Insurance Intermediary Services – Empirical Evidence for Germany“
- XXIV Okruch, Stefan und Alexander Mingst. 2008. „Die Kammerorganisation aus evolutorischer Sicht“.
- XXIII Mingst, Alexander. 2008. „Politische Prozesse und die Rolle von Ideologien: Sinnvolle Geschichten in einer ungewissen Welt“.
- XXII Mingst, Alexander. 2008. „Evolutionary Political Economy and the Role of Organisations“.
- XXI Mingst, Alexander. 2008. „The Organizational Underpinnings of Innovation and Change in Health Care“.
- XX Okruch, Stefan. 2007. “The ‘Open Method of Coordination’ and its Effects: Policy Learning or Harmonisation?”
- XIX Okruch, Stefan. 2006. “Die ‘Offene Methode der Koordinierung’: Gefahr schleichender Harmonisierung oder Chance für Politiklernen?”

- XVIII Okruch, Stefan. 2006. "Values and Economic Order: In Search of Legitimacy"
- XVII Okruch, Stefan. 2006. „Die EU-Wettbewerbspolitik zwischen Einheitlichkeit und Vielfalt – Anmerkungen aus ordnungsökonomischer Sicht“
- XVI Beckmann, Klaus B. 2006. "Tax evaders keep up with the Joneses"
- XV Margitay-Becht András 2005 "Inequality and Aid. Simulating the correlation between economic inequality and the effect of financial aid"
- XIV Beckmann, Klaus B. 2005. "Tax competition and strategic complementarity"
- XIII Meyer, Dietmar – Lackenbauer, Jörg. 2005 „EU Cohesion Policy and the Equity-Efficiency Trade-Off: Adding Dynamics to Martin’s Model”
- XII Chiovini, Rita und Zsuzsanna Vető. 2004. „Daten und Bemerkungen zu den Disparitäten im Entwicklungsstand ausgewählter Länder”
- XI Alfred, Endres. 2004 „Natürliche Ressourcen und nachhaltige Entwicklung”
- X Bartscher, Thomas, Ralph Baur and Klaus Beckmann. 2004 „Strategische Probleme des Mittelstands in Niederbayern”
- IX Arnold, Volker – Hübner, Marion. 2004. „Repression oder Umverteilung - Welches ist der beste Weg zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit marktwirtschaftlicher Systeme? - Ein Beitrag zur Theorie der Einkommensumverteilung.”
- VIII Okruch, Stefan. 2003. „Verfassungswahl und Verfassungswandel aus ökonomischer Perspektive - oder: Grenzen der konstitutionenökonomischen Suche nach der guten Verfassung.”
- VII Meyer, Dietmar: „Humankapital und EU-Beitritt – Überlegungen anhand eines Duopolmodells.”
- VI Okruch, Stefan. 2003. „Evolutorische Ökonomik und Ordnungspolitik – ein neuer Anlauf”.
- V Arnold, Volker. 2003. „Kompetitiver vs. kooperativer Föderalismus: Ist ein horizontaler Finanzausgleich aus allokativer Sicht erforderlich?”

- IV Balogh, László – Meyer, Dietmar. 2003. „Gerechtes und/ oder effizientes Steuersystem in einer Transformationsökonomie mit wachsendem Einkommen’.
- III Beckmann, Klaus B. 2003. „Tax Progression and Evasion: a Simple Graphical Approach”.
- II Beckmann, Klaus B. 2003. „Evaluation von Lehre und Forschung an Hochschulen: eine institutenökonomische Perspektive”.
- I Beckmann, Klaus B. and Martin Werding. 2002. „Two Cheers for the Earned Income Tax Credit”.

Visit us on the web at <http://www.andrassyuni.eu>. Please note that we cease to circulate papers if a revised version has been accepted for publication elsewhere.