Daniel Eugen Kudet

Adding Bricks to Clicks: Vom reinen Online- zum Mehrkanal-Händler. Determinanten einer Expansion in den physischen Einzelhandel.

Dissertation

2023

Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität Budapest
Interdisziplinäre Doktorschule
Leiterin der Doktorschule: Prof. Dr. habil. Ellen Bos

Daniel Eugen Kudet

Adding Bricks to Clicks: Vom reinen Online- zum Mehrkanal-Händler. Determinanten einer Expansion in den physischen Einzelhandel.

Betreuerin:
Prof. Dr. habil. Martina Eckardt

Promotionsausschuss:

Vorsitzende:
Prof. Dr. habil. Ellen Bos

Gutachter:
Prof. Dr. habil. András Kovács
Prof. Dr. habil. Stefan Okruch

Mitglieder:
Dr. Eszter Megyeri
Dr. Andrea Szőke

Vertretung für Vorsitz:	Prof. Dr. habil. Zoltan Pállinger
Vertretung für Gutachter:	Prof. Dr. Darius Schindler
Vertretung für Mitglieder:	Dr. Kai Hudetz, Dr. Adrienne Nagy

Eingereicht am: 6. November 2023

Danksagung

Wie die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Handel als tiefgreifender Transformationsprozess die Zusammenarbeit und Expertise vieler Akteure erfordert, so zeugt auch die Entstehung dieser Dissertation von der Unterstützung und dem Engagement vieler Hände.

Mein tiefster Dank gilt meiner Betreuerin, Prof. Dr. habil. Martina Eckardt, für ihre stetige Begleitung und Unterstützung durch diesen Prozess. Mein Dankeschön richtet sich an die Gutachter, Prof. Dr. habil. András Kovács und Prof. Dr. habil. Stefan Okruch, sowie an alle Mitglieder des Promotionsausschusses für ihr Engagement.

Besonderen Dank schulde ich Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. Thorsten Jungmann für seine Begleitung und Anregungen, die diese Arbeit maßgeblich geprägt haben. Dr. Kai Hudetz vom IFH Köln Institut für Handelsforschung hat entscheidend dazu beigetragen, mir wertvolle Perspektiven und Ressourcen zu eröffnen.

Ein besonderes Dankeschön richtet sich an die 37 Studienteilnehmer aus Wissenschaft und Handelspraxis; ohne ihre Expertise und Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

An dieser Stelle geht meine tiefe Wertschätzung an meine Doktorbrüder Yves und Stefan. Trotz unserer individuellen Forschungspfade war es stets eine Bereicherung, mit euch beiden zu reflektieren, Ideen auszutauschen und uns gegenseitig in den herausforderndsten Zeiten der Promotion zu unterstützen.

Und schließlich danke ich meiner Familie und insbesondere Timea, die mich auf diesem Weg unermüdlich unterstützt und begleitet hat – dieser Erfolg gehört uns allen.

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS VII

ABBILDUNGSVERZEICHNIS VIII

TABELLENVERZEICHNIS VIII

1 EINLEITUNG 1

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1

1.2 Stand der Forschung 5

1.3 Forschungslücke, Zielsetzung und Forschungsfrage 9

1.4 Struktur der Arbeit 11

2 ‚ADDING BRICKS TO CLICKS' ALS ENTWICKLUNG VOM EINZEL- ZUM MEHRKANALHANDEL 14

2.1 Einzelhandel als Ausgangspunkt 17

2.1.1 Schaffung eines Handelsverständnisses 17

2.1.2 Geschäftsmodell des Einzelhandels im Kontext der Beziehungen zwischen Handel und Hersteller 21

2.1.3 Offline- und Online-Einzelhandel im Kontext der Kontaktprinzipien 24

2.2 Online- und Offline-Handel im Kontext der Entwicklungsdynamik 28

2.2.1 Charakteristika und Wettbewerb von Online- und Offline-Handel 28

2.2.2 Bedeutung und Klassifizierung von Einzelhandelsformaten im Kontext ihres dynamischen Wandels 37

2.2.3 Einzelhandelsformate des Online- und Offline-Handels 45

2.2.3.1 Vertriebsformen im Online-Handel 46

2.2.3.2 Betriebsformen bzw. Store-Konzepte im Offline-Handel 49

2.3 Disruption im Mehrkanalhandel 58

2.3.1 Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels im Kontext der Expansion von Ein- zu Mehrkanalhändlern 58

2.3.2 Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Handel 64

2.3.3 Customer Journey im Kontext des Mehrkanalhandels 70

3 ‚ADDING BRICKS TO CLICKS' ALS MEHRKANALSTRATEGIE 80

3.1 Unternehmens- und Marketingstrategien im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' 83

3.1.1 Strategie- und Zielbegriff 83

3.1.2 Systematisierung 84

3.1.3 ‚Adding Bricks to Clicks' als Gesamtunternehmensstrategie 90
3.2 Entwicklung der Mehrkanal-Marketing-Strategie 98
3.2.1 Marketingbegriff 98
3.2.2 Entwicklung von Mehrkanalstrategien im Kontext des Marketingmanagementprozesses 100
3.2.3 ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie 105
3.3 Markteintritt, Marketing-Mix und Kanalintegration 111
3.3.1 Markteintritt 111
3.3.2 Marketing-Mix 115
3.3.3 Kanalintegration 118

4 METHODE 123
4.1 Konzeption und Begründung des methodischen Vorgehens 124
4.2 Datenerhebungsmethode 127
4.3 Leitfadenentwicklung und Pretest 129
4.4 Auswahlverfahren für Interviewpartner 133
4.5 Prozess der Datenerhebung 135
4.6 Datenauswertung 137
4.6.1 Auswahl und Begründung der Auswertungsmethode 137
4.6.2 Analyseprozess der Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker 140
4.7 Anwendung und Reflexion qualitativer Gütekriterien 150

5 ERGEBNISSE UND DISKUSSION 155
5.1 Strategieausrichtung 156
5.1.1 Ziele der Expansion 157
5.1.2 Funktionen von Läden 163
5.1.3 Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden 167
5.1.3.1 Relevanz im Mehrkanalsystem 167
5.1.3.2 Finanzielle Bedeutung und Evaluierung des Erfolgs 171
5.1.4 Zusammenfassung und Diskussion 181
5.1.4.1 Determinante 1: Ziele der Expansion 181
5.1.4.2 Determinante 2: Funktionen von Läden 183
5.1.4.3 Determinante 3: Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden 185
5.2 Markteintritt 190
5.2.1 Eintrittsformen 190
5.2.2 Store-Konzepte 195

5.2.3 Standortauswahl 200
5.2.3.1 Standortfaktoren 200
5.2.3.2 Standortplanung 206
5.2.4 Zusammenfassung und Diskussion 210
5.2.4.1 Determinante 4: Eintrittsformen 211
5.2.4.2 Determinante 5: Store-Konzepte 213
5.2.4.3 Determinante 6: Standortauswahl 215
5.3 Kanalausgestaltung 220
5.3.1 Transfer digitaler Elemente 221
5.3.1.1 Retail Brand 221
5.3.1.2 Online-Shop 229
5.3.1.3 Unique Selling Points 237
5.3.2 Serviceorientierte Ladengestaltung 244
5.3.3 Kundenzentrierte Kanalintegration 253
5.3.4 Zusammenfassung und Diskussion 260
5.3.4.1 Determinante 7: Transfer digitaler Elemente 261
5.3.4.2 Determinante 8: Serviceorientierte Ladengestaltung 270
5.3.4.3 Determinante 9: Kundenzentrierte Kanalintegration 274
5.4 Gesamtbetrachtung der strategischen Aspekte von ‚Adding Bricks to Clicks' 277

6 FAZIT 280

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage 281
6.2 Implikationen für Forschung und Handelspraxis 285
6.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf 288
6.4 Ausblick 290

LITERATURVERZEICHNIS 292

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG 360

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bezeichnung
ABTC	Adding Bricks to Clicks
ACTB	Adding Clicks to Bricks
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
C2C	Consumer-to-Consumer
CAQDAS	Assisted Qualitative Data Analysis Software
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CRM	Customer Relationship Management
D	Determinante
DAX	Deutscher Aktienindex
DNA	Deoxyribonucleic Acid
KPI	Key Performance Indicators
KI	Künstliche Intelligenz
M&A	Mergers & Acquisition
MCR	Multi-Channel-Retailer
MCR-ABTC	Mehrkanalhändler mit Ursprung im Online-Handel
MCR-ACTB	Mehrkanalhändler mit Ursprung im Offline-Handel
NGO	Non-Governmental Organisation
PC	Personal Computer
PR	Public Relations
QDA	Qualitative Data Analysis
ROPO	Research Online and Purchase Offline
RRE	Retail Real Estate
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
IT	Informationstechnologie
USP	Unique Selling Point / Proposition
VR	Virtual Reality

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Struktur der Arbeit 13
Abbildung 2.1: Verortung von ‚Adding Bricks to Clicks' 14
Abbildung 4.1: Beispiel einer Kategoriendefinition 142
Abbildung 4.2: Kategoriensystem (Teil 1) 146
Abbildung 4.3: Kategoriensystem (Teil 2) 147
Abbildung 6.1: Determinanten für die Umsetzung von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien 282
Abbildung 6.2: ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategievergleich zwischen Mister Spex und Zalando 287

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Kriterien zur Systematisierung von Betriebsformen im Einzelhandel 39
Tabelle 3.1: Relevante Marketingkonzeptionen des deutschsprachigen Fachdiskurses 102
Tabelle 3.2: Ansätze zur Systematisierung des Handelsmarketing-Mix 117
Tabelle 4.1: Interviewleitfaden 131

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Einzelhandel in Deutschland durchläuft einen tiefgreifenden Veränderungsprozess in einem weitgehend gesättigten und komplexen Markt (vgl. Kulke, 2023, S. 260). Sowohl Einzelhändler mit traditionellen, stationären Wurzeln als auch solche aus dem Online-Bereich sehen sich vor der Herausforderung, ihre Unternehmens- und Marketingstrategien kontinuierlich anpassen zu müssen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 43; Verhoef, 2021, S. 608). Diese Dynamik wird dadurch verdeutlicht, dass immer mehr Einzelhändler, die ihren Ursprung im Offline-Handel haben, ihre Filialen schließen (vgl. Rumler & Grosser, 2022, S. 341). Andererseits wagen reine Online-Händler – hier als „Online-Pure-Player" bezeichnet, obgleich auch der Begriff „Internet-Pure-Player" geläufig ist – zunehmend den Schritt in den stationären Einzelhandel (vgl. Mahrous et al., 2022, S. 332; Maier et al., 2023, S. 609), ein Phänomen, das als ‚Adding Bricks to Clicks' bezeichnet wird (vgl. Y. Jiang et al., 2020, S. 302)[1]. Diese Veränderungen sind Teil einer umfassenden Transformation der Branche, die durch die zunehmende Digitalisierung getrieben wird (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 1; Heinemann, 2019, S. 5–6). Der stationäre Einzelhandel kämpft im Zuge der digitalen Transformation mit stagnierenden Umsätzen und rückläufigen Kundenfrequenzen (vgl. Raza & Govindaluri, 2021, S. 2605). Bemerkenswert ist jedoch, dass ein Großteil der Umsätze weiterhin in physischen Läden generiert wird (vgl. Gliesner & Schiller, 2023, S. 248). Dies steht im Kontrast zum rasanten Wachstum des Online-Handels inklusive Mobile Commerce, dessen Umsätze in den letzten zehn Jahren zweistellig gewachsen sind und der sich zum Wachstumsmotor für den gesamten Einzelhandel entwickelt hat (vgl. M. Müller, 2023, R82).

Dieser Gegensatz verdeutlicht die direkte Wettbewerbssituation zwischen Online- und Offline-Handel (vgl. Gauri et al., 2021, S. 47; Heinemann, 2019, S. 8), welche aufgrund ihrer unterschiedlichen Kontaktprinzipien, nämlich dem Distanz- und dem Residenzprinzip, spezifische Charakteristika aufweisen (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; Kull, 2019, S. 50). Während der Online-Handel durch Bequemlichkeit, Produktvielfalt und niedrigere Preise überzeugt (vgl. Y.-J. Cai & Lo, 2020, S. 1), bieten stationäre Geschäfte dem Kunden ein physisches Einkaufserlebnis

[1] Konkrete, einheitliche Zahlen zum Phänomen ‚Adding Bricks to Clicks' im deutschen Einzelhandelsmarkt sind schwer zu fassen. Je nach Berücksichtigung verschiedener Faktoren – beispielsweise von der Einbeziehung temporärer Store-Konzepte wie Pop-up-Stores über Branchenbeschränkungen wie B2C-Handel mit physischen Non-Food-Produkten bis hin zu einem festgelegten Mindestjahresumsatz – variiert die Anzahl der ehemaligen Online-Pure-Player, die bereits in den Offline-Handel expandiert sind, zwischen niedrigen zweistelligen und dreistelligen Werten (weiterführend z. B. Kudet und Szőke, 2023).

und sofortige Produktverfügbarkeit (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 3). In dieser dynamischen Konstellation ist durch die Verfügbarkeit digitaler Kanäle bzw. Touchpoints – dazu zählen Online-Kanäle wie Webseiten, E-Mails, mobile Kanäle wie Apps, mobile Webseiten und weitere Touchpoints wie Social Media – die Entscheidungsmacht der Kunden deutlich gestiegen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5–6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92) und hat zu einer erhöhten Komplexität im Kundenverhalten geführt (vgl. Aw et al., 2021, S. 1). Zunehmend werden diese verschiedenen Kanäle nahtlos und gleichzeitig vor, während und nach dem Kauf genutzt (vgl. Shi, 2017, S. 92). Diese Technologien revolutionieren nicht nur die Absatzstrategien der Einzelhändler (vgl. Bellini & Aiolfi, 2017, S. 58–89), sondern transformieren auch den klassischen Kaufentscheidungsprozess hin zu einer dynamischen Customer Journey (vgl. Heinemann, 2013, S. 14–17, 2022, S. 79; Trenz, 2015, S. 1–5). Kanalübergreifende Services wie ‚Click-and-Collect'[2] oder ‚Ship-from-Store' zeigen deutlich die Flexibilität und Möglichkeiten zur Integration von Online- und Offline-Kanälen (vgl. Berman et al., 2018, S. 178; Deges, 2020, S. 153). Daraus ergibt sich die komplexe Herausforderung für Einzelhändler, wie sie die spezifischen Vorteile beider Absatzkanäle in einer kohärenten Strategie kombinieren können.

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen wird für Einzelhändler die strikte Wahl zwischen reinem Offline- oder Online-Handel (engl. ‚bricks or clicks') immer weniger relevant (vgl. Heinemann, 2022, S. 79; Kollmann, 2019b, S. 377). Es zeichnet sich die Tendenz ab, dass sie zunehmend eine Vielfalt an Kanälen nutzen, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten (vgl. Kotler et al., 2022, S. 133–134). Dieser Wandel wird durch die Entwicklung von Mehrkanalstrategien vorangetrieben, die sich an den wechselnden Kundenbedürfnissen orientieren (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 1; Swoboda et al., 2019, S. 390) und in der Regel eine Kombination aus physischen und Online-Kanälen umfassen (vgl. Verhoef, 2021, S. 612). In der Praxis hat sich der Mehrkanalhandel (engl. multi-channel retailing) als eine anspruchsvolle, aber zunehmend unverzichtbare Strategie etabliert (vgl. Swoboda & Winters, 2020, S. 201–202). Diese Verschmelzung gilt als eine der komplexesten Ausprägungen im modernen Einzelhandel und unterstreicht die zunehmende Komplexität der Branche (vgl. Heinemann, 2020, S. 106). Als Folge werden

[2] In dieser Arbeit werden zur kombinierten stilistischen und funktionalen Aufwertung des Textes einfache Anführungszeichen (‚...') anstatt doppelten Anführungszeichen („...") verwendet. Besonders im Ergebnisteil, der zahlreiche wörtliche Zitate enthält, erleichtern die einfachen Anführungszeichen die Unterscheidung zwischen direkten Äußerungen und hervorzuhebenden Begriffen wie ‚Adding Bricks to Clicks', ‚MCR-ABTC'-Akteur oder Subkategorie ‚Zweck', wodurch die Klarheit und Lesbarkeit des Textes erhöht wird.

reine ‚Pure-Player'-Händler, die sich ausschließlich auf einen Absatzkanal konzentrieren, immer seltener (vgl. Avery et al., 2013, S. 29; Gauri et al., 2021, S. 43).

Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie hat nicht nur die Schwächen des physischen Offline-Handels deutlich gemacht (vgl. M. Meyer et al., 2023, S. 263), sondern auch als „Brandbeschleuniger" für bereits vorhersehbare Trends gewirkt (vgl. Heinemann, 2021b). Pandemiebedingte Schließungen von Filialen führten bei vielen stationären Händlern zum Verlust ihrer wichtigsten Einnahmequelle, was ihre bereits prekäre Situation angesichts des digitalen Wandels noch weiter verschärfte (vgl. Herb et al., 2023, S. 254). Vor allem der Non-Food-Bereich und die Geschäfte in den Innenstädten sind die Verlierer dieser Entwicklung, während der Online-Handel deutliche Zuwächse verzeichnen konnte (vgl. Heinemann, 2021a, S. 10). Eine sich bereits vor der Pandemie abzeichnende Verringerung der Einkaufsfrequenz bekräftigt diese Verschiebung (vgl. Merkle, 2023, S. 104; Verhoef, 2021, S. 608). Unabhängig von diesen Trends besteht weiterhin Unklarheit über die langfristigen Auswirkungen auf den stationären Handel (vgl. Roggeveen & Sethuraman, 2020, S. 169).

Als direkte Konsequenz dieser Entwicklungen verzeichnen sowohl Pure-Player als auch Mehrkanalhändler mit Ursprung im stationären Handel vermehrt Filialschließungen (vgl. Kulke, 2023, S. 272; Rumler & Grosser, 2022, S. 341). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der Fall des ehemals im DAX notierten Handelskonzerns GALERIA KARSTADT KAUFHOF[3], der eine Vielzahl seiner Warenhäuser schließt, darunter auch Standorte an prominenten Einkaufsstraßen wie der Frankfurter Zeil und dem Münchener Stachus (vgl. Kolf & Müller, 2023). Dies markiert den Tiefpunkt einer langjährigen Entwicklung, die von Sanierungsplänen und Liquiditätsproblemen begleitet wurde (vgl. Hucko, 2020; Pohlgeers, 2023). Gleichzeitig passen jedoch auch wirtschaftlich erfolgreiche Mehrkanalhändler wie die Parfümeriekette DOUGLAS ihr Filialnetz an, um ihre Absatzstrategie stärker auf den Online-Handel auszurichten (vgl. Hielscher, 2022).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen zeigt sich ein unerwartet gegenläufiges Verhalten: Online-Pure-Player, die bisher ausschließlich online aktiv waren, expandieren erstmalig in den stationären Einzelhandel (vgl. Mahrous et al., 2022, S. 332; Maier et al., 2023, S. 609). Gleichzeitig erweitern ehemalige Online-Pure-Player wie AMAZON oder MISTER SPEX, die bereits früher in den Offline-Handel expandiert sind, ihre bestehende stationäre Präsenz (vgl. Jindal et al.,

[3] In dieser Arbeit werden Handelsunternehmen und deren Konzepte, z. B. GALERIA KARSTADT KAUFHOF und AMAZON GO, in Kapitälchen dargestellt, um eine klare stilistische Abgrenzung zum Fließtext zu gewährleisten.

2021, S. 270–272; Kilian & Kreutzer, 2022, S. 322). Daraus ergibt sich ein scheinbares Paradoxon: Während sich traditionelle Einzelhändler aus ihrem Kerngeschäft zurückziehen, bauen Online-Pure-Player ihre Präsenz in diesem Bereich zunehmend aus. Dieses Verhalten lässt vermuten, dass Einzelhändler mit Wurzeln im Online-Handel die Bedeutung des physischen Ladengeschäfts – in einer zunehmend digitalen Handelslandschaft – neu bewerten (vgl. Y. Jiang et al., 2020, S. 302; Merkle, 2020, S. 29). Eine solche Entwicklung wirft natürlich viele Fragen auf. Was bewegt reine Online-Händler dazu, physische Läden zu eröffnen? Welche Strategien verfolgen sie bei der Expansion und welche Faktoren haben Einfluss auf ihre Entscheidungen?

Das steigende Interesse von reinen Online-Händlern am stationären Handel geht einher mit beträchtlichen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt (vgl. Neslin et al., 2006, S. 96–109; Rumler & Grosser, 2022, S. 343; Verhoef, 2012, S. 135). Diese Umstellung auf einen Mehrkanalansatz erfordert nicht nur beträchtliche Investitionen, sondern auch eine umfassende strategische Neuausrichtung des gesamten Unternehmens (vgl. Gerea & Herskovic, 2022, S. 406–410; Swoboda & Winters, 2020, S. 202–205). Diese Transformation gilt als äußerst komplex und schwer umkehrbar (vgl. Maier et al., 2023, S. 609). Zudem erfordert eine solche strategische Neuausrichtung auf Unternehmensebene eine engere Verzahnung von Unternehmens- und Marketingstrategien (vgl. Kreutzer, 2017, S. 168; Meffert et al., 2019, S. 298; Sundermann, 2018, S. 75). Dieser tiefgreifende und komplexe Transformationsprozess findet sich beispielsweise nicht in Szenarien, in denen ein Online-Pure-Player seine Marktposition durch Akquisitionen im bestehenden Online-Geschäftsfeld stärkt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 256). Eine besondere Herausforderung stellt hingegen der Einstieg in den Offline-Bereich dar. Dies liegt vor allem daran, dass Erkenntnisse aus anderen Kanalergänzungen nicht direkt auf den physischen Handel übertragbar sind, insbesondere aufgrund seiner einzigartigen Eigenschaften (vgl. Avery et al., 2012, S. 96–97). Die Betrachtungen von Filialen ehemaliger Online-Pure-Player im stationären Handel deuten darauf hin, dass diese nicht den Anspruch haben, alles neu zu erfinden (vgl. Deges, 2020, S. 150–155; Rumler & Grosser, 2022, S. 343–346). Vielmehr scheinen sie eine differenzierte Herangehensweise zu wählen, die angesichts der spezifischen Herausforderungen und Eigenheiten des stationären Handels angebracht ist.

1.2 Stand der Forschung

Zunächst konzentrierte sich die Forschung auf die getrennte Betrachtung der Absatzkanäle Online- und Offline-Handel (vgl. Verhoef et al., 2007, S. 129). Mit der Zeit gewannen Mehrkanalstrategien und -systeme an Bedeutung, die von bewusst parallel geführten Kanälen (vgl. Neslin & Shankar, 2009, S. 72) bis hin zu vollständig integrierten Omni-Channel-Ansätzen reichen (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 41). Trotz der Vielfalt der Ansätze lässt sich für eine Konzeptualisierung des Mehrkanals ein gemeinsamer Kern herausstellen: Mehrkanalhändler betreiben im Rahmen eines Absatzkanalsystems zwei oder mehr Absatzkanäle parallel (vgl. Levy et al., 2014, S. 614; H. Liu et al., 2018, S. 6). Aufgrund uneinheitlicher Definitionen und Interpretationen in der Literatur, welche zu Unsicherheiten führen können (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 10), kristallisierte sich vor allem ein zentraler Aspekt der zunehmend komplexeren Strategien heraus – der Grad der Verknüpfung der verschiedenen Kanäle (vgl. Pieterson et al., 2022, S. 66–67; Schramm et al., 2022, S. 325). In den letzten Jahren ist der Einzelhandel durch den Übergang zu zunehmend integrierten Mehrkanalsystemen geprägt (vgl. Salvietti et al., 2022, S. 1160; Wirtz, 2022, S. 25).

Als Reaktion auf die Diversifizierung der Absatzkanäle und die damit einhergehenden Herausforderungen im ‚Multi-Channel-Management' (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 87) erfuhr das Forschungsfeld in den 2000er Jahren verstärkte Aufmerksamkeit. Wichtige Arbeiten der damaligen Zeit haben zentrale Aspekte des Trends beleuchtet: So wurden beispielsweise von V. Kumar und Venkatesan (2005) die Rentabilitätsunterschiede zwischen Einkanal- und Mehrkanalkunden untersucht, während van Baal und Dach (2005) das Phänomen des „free-riding behavior across channels" (dt. Trittbrettfahrerverhalten über verschiedene Kanäle hinweg) analysierten, bei dem Kunden in einem Kanal recherchieren und in einem anderen, konkurrierenden Kanal kaufen. Neslin et al. (2006, S. 96–108) präzisierten das Konzept des Mehrkanalmanagements und betonten die Bedeutung von Kanaldesign, -einsatz und -koordination, um den Kundenwert zu maximieren. Im Laufe der Zeit lieferte die Forschung weitere wertvolle Erkenntnisse zu Themen wie Kanalwahl und -wechsel, Verteilung der Marketinganstrengungen und dem Mehrwert von Mehrkanalkunden (vgl. Ansari et al., 2008; Konuş et al., 2008; Neslin & Shankar, 2009, S. 70–71). Insbesondere in der letzten Dekade, begünstigt durch neue digitale und mobile Kanäle, ist die Integration von Mehrkanalstrategien in die Gesamtunternehmensstrategie (vgl. Verhoef, 2012, S. 137) und der Übergang zu Omni-Channel-Strategien in den Fokus gerückt (vgl. Asmare & Zewdie, 2022, S. 59; Neslin, 2022, S. 111). In solchen Strategien verschmelzen Online- und Offline-Erlebnisse zu einem nahtlosen Einkaufserlebnis (vgl. Y.-J.

Cai & Lo, 2020, S. 9), das es Kunden ermöglicht, in jeder einzelnen Phase des Einkaufs unabhängig von der Tageszeit über alle verfügbaren (Absatz-)Kanäle mit Mehrkanalhändlern zu interagieren (vgl. Rigby, 2011, S. 11–12; Verhoef et al., 2015, S. 176).

Auf dem Gebiet des Mehrkanalhandels hat die Forschung eine Vielzahl von Erkenntnissen hervorgebracht. In einigen, vor allem älteren Literaturanalysen wie von Verhoef (2012), Verhoef et al. (2015), Chopra und Meindl (2016), Galipoglu et al. (2018) und Mehn und Wirtz (2018) wird das Forschungsfeld in drei Forschungszweige unterteilt. Allerdings zeichnet sich in neueren Arbeiten, beispielsweise von H. Liu et al. (2018) und Verhoef (2021), eine Tendenz zur Differenzierung in vier Forschungszweige ab. Angesichts dieser Entwicklung und zur genaueren Betrachtung des Mehrkanalhandels folgt diese Arbeit der neueren Einteilung in vier Zweige. Der erste Forschungszweig ‚Kanalnutzung und -wechsel' (engl. channel usage and switching) beschäftigt sich intensiv mit der Art und Weise, wie Kunden Kanäle entlang ihrer Customer Journey nutzen (vgl. Verhoef, 2021, S. 610). Für die meisten Kanäle scheint dieser Zweig bereits umfassend erforscht zu sein (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 16). Zu den Determinanten, die die Kanalwahl der Kunden beeinflussen, zählen Kanalattribute, Marketingaufwand, Kanalintegration, sozialer Einfluss, situative Faktoren und Kundenheterogenität (vgl. Gerea & Herskovic, 2022; Neslin, 2022). Im zweiten Forschungszweig ‚Kanalnutzung und Loyalitätseffekte' (engl. channel usage and loyalty outcomes) steht die Analyse der Auswirkungen der Nutzung mehrerer Kanäle auf das Kaufverhalten und die Loyalität der Kunden im Vordergrund (vgl. Verhoef, 2021, S. 610–611). Es wird deutlich, dass die Nutzung mehrerer Kanäle eines Mehrkanalhändlers positiv mit bestimmten Leistungskennzahlen wie Kundenumsatz und Kaufhäufigkeit korreliert (vgl. Timoumi et al., 2022; Vaishnav & Ray, 2023). Der dritte Forschungszweig ‚Kanalübergreifender Einzelhandels-(Marketing-)Mix' (engl. retailing mix across channels) untersucht auf strategischer Ebene, wie Mehrkanalhändler ihren Marketing-Mix über verschiedene Kanäle hinweg gestalten (vgl. Verhoef, 2021, S. 611). Es wurde gezeigt, dass Mehrkanalhändler innovative Ansätze nutzen, um Preis-, Verkaufsförderungs-, Sortiments-, Service- und Kommunikationsstrategien kanalübergreifend umzusetzen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 38). Darüber hinaus wurde beobachtet, dass Marketingaktivitäten in einem Kanal häufig die Performance in anderen Kanälen desselben Einzelhändlers beeinflussen (vgl. Timoumi et al., 2022). Der vierte Forschungszweig ‚Mehrkanalansätze und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensperformance' (engl. multi-channel and firm performance) untersucht, wie Mehrkanalsysteme das Kundenerlebnis (engl. customer experience) bzw. wie Mehrkanalstrategien die Unternehmensperformance eines Einzelhändlers beeinflussen (vgl. Verhoef, 2021, S. 611). Es wird häufig beobachtet, dass die Einführung eines neuen Absatzkanals bei Einzelhändlern in

der Regel zu einer Steigerung von Gewinn und Umsatz führt (vgl. Maier et al., 2023; Neslin, 2022). Interessant ist, dass Kunden, die über mehrere Kanäle einkaufen, zwar oft als wertvoller angesehen werden, aber nicht unbedingt die profitabelsten sind (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 17).

Nach der Darstellung der zentralen Forschungsfelder und deren Schwerpunkte ist eine genauere Betrachtung der methodischen Herangehensweise und des Fokus der wissenschaftlichen Arbeiten unerlässlich. Die meisten Beiträge sind im Bereich des Marketings angesiedelt und basieren auf einem breiten Spektrum an methodischen Ansätzen (vgl. Galipoglu et al., 2018). Empirische Studien, oft branchenübergreifend, überwiegen gegenüber konzeptionellen und analytischen Forschungen (vgl. ebd.). Der Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeiten liegt jedoch hauptsächlich auf der Perspektive ‚Adding Clicks to Bricks' (vgl. Jindal et al., 2021, S. 270). Unabhängig von der gewählten methodischen Ausrichtung konzentrieren sich viele Studien daher auf Pure Player und Mehrkanalhändler mit Ursprung im stationären Handel, die ihre Einkanalsysteme um Online-Kanäle bzw. -Kapazitäten ergänzen (vgl. Ozbilge et al., 2022, S. 436; Xia & Niu, 2019, S. 1). Da die meisten Mehrkanalhändler in der Handelspraxis ihre Wurzeln als Offline-Pure-Player haben (vgl. Mahrous et al., 2022, S. 335), liegt dieser Ansatz nahe. Dies könnte auf die relativ geringeren Markteintrittsbarrieren für einen Online-Shop zurückzuführen sein, insbesondere im Vergleich zum Aufbau eines stationären Filialnetzes durch Online-Pure-Player (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.3.1 und 3.1.3) (vgl. Gauri et al., 2021, S. 56; Witek, 2014, S. 38). Daher wird dieser Entwicklungspfad hin zum ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler als der „klassische [Entwicklungs-]Pfad" bezeichnet (Swoboda et al., 2019, S. 135).

In jüngerer Zeit ist auch ein verstärktes Forschungsinteresse am Entwicklungspfad ‚Adding Bricks to Clicks' zu beobachten (vgl. Gauri et al., 2021, S. 49). Untersuchungen in diesem Bereich konzentrieren sich hauptsächlich darauf, wie die Schaffung einer physischen Präsenz – etwa durch klassische Ladengeschäfte, Ausstellungsräume oder temporäre Pop-up-Stores – das Kundenverhalten, die Gesamtleistung der Einzelhändler und die Performance anderer Kanäle beeinflusst (z. B. Maier et al., 2023; S. Jiang et al., 2020; A. Kumar et al., 2019; D. J. Zhang et al., 2019; Bell et al., 2018; K. Wang & Goldfarb, 2017; Fornari et al., 2016; Pauwels & Neslin, 2015; Avery et al., 2012). Es fällt auf, dass seit der wegweisenden Studie von Avery et al. (2012) der quasi-experimentelle Ansatz häufig zur Untersuchung von ‚Adding Bricks to Clicks' verwendet wird (z. B. S. Jiang et al., 2020; A. Kumar et al., 2019; K. Wang & Goldfarb, 2017; Bell et al., 2015). Die Ergebnisse zeigen, dass die physische Offline-Präsenz einen positiven Einfluss sowohl auf den Gesamtumsatz eines zuvor reinen Online-Händlers als

auch auf dessen Online-Umsatz hat (Avery et al., 2012, S. 103–107). Darüber hinaus steigert diese Präsenz die Bekanntheit der Händlermarke (engl. retail brand) (vgl. ebd.). Positive Kundenerfahrungen im stationären Handel tragen ebenso dazu bei, das Vertrauen in die Retail Brand zu stärken und das Markenimage des Einzelhändlers im Online-Handel zu verbessern (vgl. Bell et al., 2018, S. 1629; H. Liu et al., 2018, S. 57–58). In der akademischen Literatur wird auch die Wahl der Standorte und Store-Konzepte ehemaliger Online-Pure-Player im Offline-Handel betrachtet (z. B. Gauri et al., 2021, S. 48; Deges, 2020, S. 151–154; Kull, 2019, S. 316). Dabei bevorzugen sie in der Regel umsatzstarke Standorte in Großstädten (vgl. Wotruba, 2013, S. 342). Obwohl sie sich in ihrer Vorgehensweise an traditionellen Standorttheorien orientieren, agieren sie insbesondere in Mikrolagen flexibler und experimentierfreudiger (vgl. Niemeyer, 2016, S. 28). Entscheidend ist die Berücksichtigung sozioökonomischer Charakteristika des Einzugsgebiets, da diese den Umsatz eines Ladengeschäfts maßgeblich beeinflussen und die Effekte der Ergänzung eines Offline-Kanals in das Absatzkanalsystem abschwächen können (vgl. R. Wang et al., 2015).

Ein typisches Merkmal der bislang diskutierten Forschungen zu ‚Adding Bricks to Clicks' ist, dass sie das Phänomen hauptsächlich aus der Perspektive jener Online-Pure-Player betrachten, die bereits in den Offline-Handel expandiert sind. Es besteht jedoch ein Mangel an Studien, die sich mit der Perspektive derjenigen beschäftigen, die eine solche Expansion in den Offline-Handel in Erwägung ziehen. Obwohl die Literatur ausführlich auf die Motive und Ziele von reinen Online-Playern im Zusammenhang mit einer Offline-Expansion und deren möglichen Auswirkungen eingeht (z. B. Maier et al., 2023, S. 609; H. Liu et al., 2018, S. 10; Westermann et al., 2018, S. 43; Rittinger et al., 2017, S. 35) und die Barrieren beleuchtet, die sie von der Eröffnung stationärer Geschäfte abhalten (z. B. Beck & Rygl, 2021, S. 634; Deges, 2020, S. 31–32; Kull, 2019, S. 50), ist das detaillierte Verständnis der konkreten Prozesse und Abläufe, die Online-Händler im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' durchlaufen, bislang unzureichend erforscht. Der daraus resultierende Forschungsbedarf wirft wesentliche Fragen auf, die im folgenden Unterkapitel näher erläutert werden. Darauf aufbauend erfolgt eine präzise Definition der Zielsetzung, des wissenschaftlichen Beitrags, des praktischen Nutzens für die Handelsbranche und schließlich der Forschungsfrage.

1.3 Forschungslücke, Zielsetzung und Forschungsfrage

Die bisherigen Ausführungen und Überlegungen haben gezeigt, dass die Realisierung von Ladengeschäften durch Online-Pure-Player und die damit einhergehende Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem nicht nur einen kostenintensiven, äußerst komplexen und nur schwer reversiblen Prozess darstellen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 56; Maier et al., 2023, S. 609), sondern auch eine umfassende strategische Neuausrichtung des gesamten Unternehmens erfordern (vgl. Gerea & Herskovic, 2022, S. 406–410; Swoboda & Winters, 2020, S. 202–205). Die zentrale Herausforderung für Online-Pure-Player besteht dabei darin, dass sie einerseits etwaige Erkenntnisse aus anderen Online-Kanalergänzungen nicht direkt auf den physischen Offline-Handel übertragen können (vgl. Avery et al., 2012, S. 96–97; H. Liu et al., 2018, S. 16), und andererseits etablierte Vorgehensweisen traditioneller Einzelhändler für sie nicht ohne Weiteres adaptierbar oder gar erstrebenswert sind (vgl. Deges, 2020, S. 150–151; Niemeyer, 2016, S. 28; Wotruba, 2013, S. 342). Vor diesem Hintergrund wird die Notwendigkeit für eine vertiefende Forschung zu ‚Adding Bricks to Clicks' umso deutlicher.

Trotz dieses Forschungsbedarfs beschränkt sich die bestehende Literatur überwiegend auf die Motive und Ziele von Online-Pure-Playern im Kontext einer Offline-Expansion (z. B. Westermann et al., 2018, S. 43; Rittinger et al., 2017, S. 35). Weitere Forschungsergebnisse, die sich vor allem auf Online-Pure-Player beziehen, die bereits in den Offline-Handel expandiert sind, zeigen, dass eine physische Präsenz nicht nur den Gesamt- und Online-Umsatz steigert. Zudem fördert sie die Bekanntheit der Händlermarke, und positive Kundenerfahrungen im stationären Handel verstärken das Vertrauen in die Händlermarke sowie das Online-Markenimage (z. B. Maier et al., 2023; S. Jiang et al., 2020; D. J. Zhang et al., 2019; Fornari et al., 2016; Pauwels & Neslin, 2015). Wenngleich diese Erkenntnisse die zunehmende Bereitschaft von Online-Pure-Playern untermauern, sich im stationären Einzelhandel zu etablieren, bleiben weitreichende Fragen – insbesondere hinsichtlich der konkreten Planungs- und Entscheidungsprozesse – weitgehend unbeantwortet.

Betrachtet man zudem die bestehenden Studien zu diesem Thema hinsichtlich ihrer methodischen Ausrichtungen und ihres Forschungsfokus, so lassen sich zwei Hauptbeobachtungen feststellen. Zum einen beschränkt sich ein Großteil der Studien auf ein einzelnes Unternehmen als Untersuchungsgegenstand (z. B. A. Kumar et al., 2019; Bell et al., 2018; Avery et al., 2012). Zum anderen werden auf methodischer Ebene überwiegend quasi-experimentelle Forschungsdesigns verwendet, um quantitativ messbare Zusammenhänge und Effekte zu untersuchen

(z. B. S. Jiang et al., 2020; A. Kumar et al., 2019; K. Wang & Goldfarb, 2017; Bell et al., 2015). Dieser grundsätzlich valide Ansatz spielt zwar seine Stärken insbesondere bei der Beschreibung quantifizierbarer Phänomene aus, erscheint jedoch weniger geeignet, den komplexen und vielschichtigen Planungs- und Entscheidungsprozess von Online-Pure-Playern bei ihrer Offline-Expansion umfassend zu beleuchten. Das Fehlen von tiefgreifendem Prozesswissen, welches auf entscheidendem Erfahrungswissen basiert, hebt die Notwendigkeit von Forschungsansätzen hervor, die über die reine Quantifizierung hinausgehen.

Um diesen Wissensmangel zu adressieren, bedarf es einer differenzierten Analyse des Phänomens ‚Adding Bricks to Clicks'. Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist es, mittels eines qualitativ-explorativen Forschungsansatzes das empirische Verständnis der Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel zu erweitern. Im Rahmen dieser umfassenden Analyse, die offen für unerwartete Befunde ist, sollen Determinanten identifiziert werden, die die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von stationären Ladengeschäften und der damit einhergehenden Transformation ihres Geschäftsmodells von einem Ein- zu einem Mehrkanalsystem beeinflussen. Diese Identifikation ermöglicht es, spezifische ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien zu untersuchen, zu visualisieren und zu vergleichen und erörtert Erkenntnisse für die Entwicklung zukünftiger Strategien.

Die Ergebnisse dieser Analyse haben weitreichende Implikationen sowohl für die Praxis als auch für die Theorie des Einzelhandels. Durch die Identifikation von Determinanten und strategischen Mustern gewinnen Einzelhandelsunternehmen essenzielle Erkenntnisse für die Ausrichtung zukünftiger Strategien und das Verständnis der Vorgehensweisen ihrer Wettbewerber. Zudem tragen sie maßgeblich zur wissenschaftlichen Literatur im Bereich des Mehrkanalhandels bei, indem das Verständnis für die Funktionen, die Relevanz und die Integration des stationären Geschäfts in ein Mehrkanalsystem vertieft wird.

In Anlehnung an diese Zielsetzung lautet die Hauptforschungsfrage: ‚Welche Determinanten bestimmen die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks')?'.

1.4 Struktur der Arbeit

Kapitel 1 dient als Einleitung und legt den Rahmen der Arbeit fest. Unterkapitel 1.1 widmet sich der Ausgangslage und Problemstellung, die als Grundlage für die weiteren Untersuchungen dient. Unterkapitel 1.2 beleuchtet den aktuellen Forschungsstand. Das folgende Unterkapitel 1.3 identifiziert die Forschungslücke und definiert die Zielsetzung, den wissenschaftlichen Beitrag, den praktischen Nutzen für die Handelsbranche sowie die Forschungsfrage. Diese Einleitung bereitet die tiefer gehenden theoretischen Erörterungen in den Kapiteln 2 und 3 vor[4].

Kapitel 2 fokussiert auf relevante Handelskonzepte wie Online-, Offline- oder Mehrkanal-Handel behandelt, die für das Verständnis des ‚Adding Bricks to Clicks'-Entwicklungspfades zum Mehrkanalhändler unerlässlich sind. Unterkapitel 2.1 klärt Grundlagen und Absatzkanäle des Einzelhandels. Unterkapitel 2.2 fokussiert auf Online- und Offline-Handel als Ausgangs- bzw. Zielmarkt von Online-Pure-Playern bei ihrer Entwicklung zu Mehrkanalhändlern und führt eine tiefgehende Abgrenzung und Klassifizierung der verschiedenen Einzelhandelsformate dieser Absatzkanäle durch. Unterkapitel 2.3 richtet den Blick auf die verschiedenen Entwicklungspfade vom Ein- zum Mehrkanalhändler und diskutiert Konzepte von Mehrkanalsystemen, wobei besondere Aufmerksamkeit der Transformation zur dynamischen Customer Journey gilt, die mehrere Absatzkanäle und Touchpoints integriert.

Kapitel 3 geht näher auf die strategische Ebene von ‚Adding Bricks to Clicks' ein, bei der die Planung von Unternehmens- und Marketingstrategien eine entscheidende Rolle spielt. Unterkapitel 3.1 legt den Schwerpunkt auf die grundlegenden Konzepte der strategischen Planung im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'. Unterkapitel 3.2 behandelt die detaillierte Ausarbeitung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie, eingebettet in den Marketingmanagementprozess. Unterkapitel 3.3 legt den Fokus auf die praktischen Aspekte der Strategieentwicklung und berücksichtigt wichtige Faktoren wie Markteintritt, Kanalintegration und Marketing-Mix.

Kapitel 4 erläutert die methodische Vorgehensweise der Studie. Zunächst wird die Entscheidung für einen qualitativ-explorativen Ansatz und die Verwendung von Interviews als Datenerhebungsmethode diskutiert. Es folgt die Entwicklung eines Interviewleitfadens und die

[4] In dieser Arbeit verwendet der Autor grundsätzlich das generische Maskulinum. Diese Wahl erfolgt aus Gründen der Lesbarkeit und Klarheit und soll nicht als diskriminierend angesehen werden; stets sind alle Geschlechter gemeint. Eine Ausnahme besteht in den Unterkapiteln 5.1 bis 5.3, in denen die Ergebnisse der Interviews dargestellt werden.

Auswahl der Interviewpartner durch absichtsvolle Stichprobenauswahl. Des Weiteren wird der gesamte Prozess der Datenerhebung von der Identifikation der potenziellen Interviewpartner bis hin zur Transkription der geführten Interviews beschrieben. Die Datenauswertung setzt auf einer qualitativen Inhaltsanalyse auf und wird durch die inhaltlich-strukturierende Variante nach Kuckartz und Rädiker sowie die Unterstützung durch die QDA-Software MAXQDA ergänzt. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Reflexion der Methodik ab, um die Gültigkeit der Forschungsergebnisse zu gewährleisten.

Kapitel 5 präsentiert die Ergebnisse der Studie, wobei der Fokus der Forschungsfrage auf den Determinanten von ‚Adding Bricks to Clicks' liegt. Diese Determinanten sind systematisch den Dimensionen ‚Strategieausrichtung', ‚Markteintritt' und ‚Kanalausgestaltung' zugeordnet. Am Ende jeder Dimension werden die Ergebnisse diskutiert, um einen direkten Bezug zu den neu gewonnenen Erkenntnissen der jeweiligen Determinanten herzustellen. Das Kapitel schließt mit einer übergreifenden Betrachtung aller strategischen Aspekte ab und der Bezug zum Stand der Forschung sowie zu theoretischen Grundlagen wird hergestellt.

Kapitel 6 bildet das abschließende Fazit und verdichtet die zentralen Erkenntnisse der Studie. Es beantwortet die Forschungsfrage mit einem Fokus auf den identifizierten Determinanten und diskutiert deren Auswirkungen sowohl in der Forschung als auch in der Praxis. Im Anschluss werden die methodischen Grenzen der Studie und der daraus resultierende Bedarf für zukünftige Forschung thematisiert. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf kommende Entwicklungen im Einzelhandel im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'.

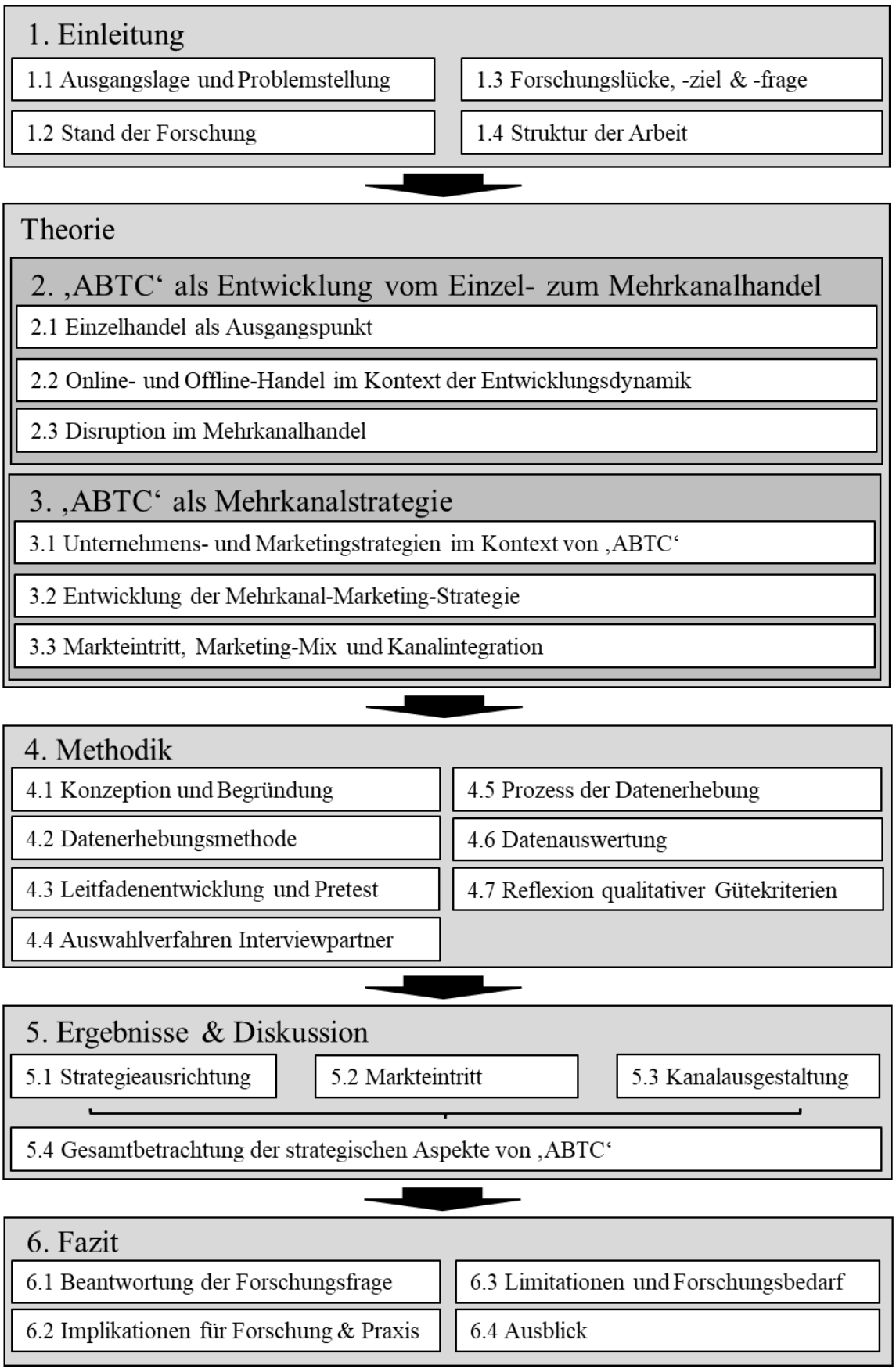


Abbildung 1.1: Struktur der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 ‚Adding Bricks to Clicks' als Entwicklung vom Einzel- zum Mehrkanalhandel

In diesem Kapitel werden wichtige Handelskonzepte wie Online-, Offline- oder Mehrkanal-Handel behandelt, die für das Verständnis des ‚Adding Bricks to Clicks'-Entwicklungspfades zum Mehrkanalhändler unerlässlich sind. Die Abbildung 2.1 zeigt den Zusammenhang dieser Konzepte im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'.

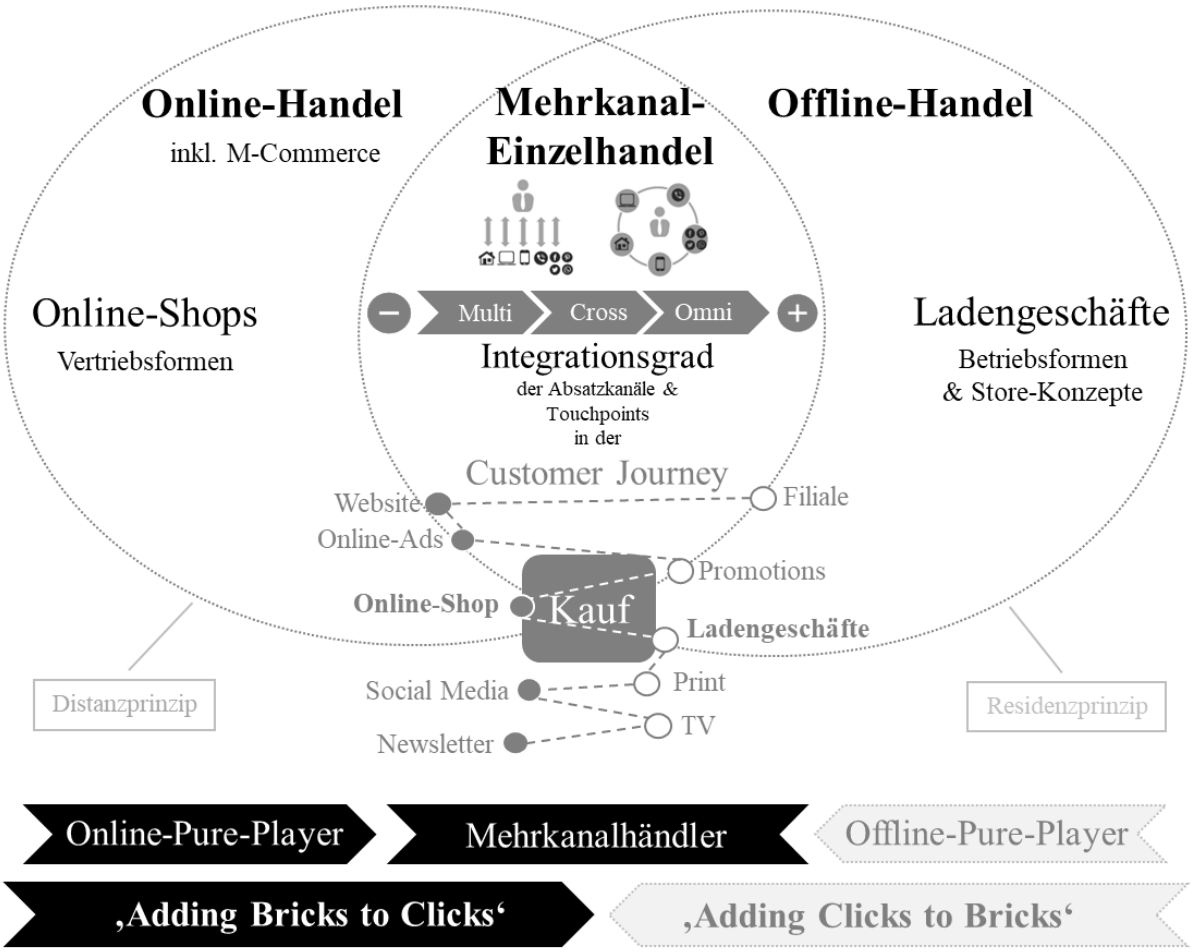


Abbildung 2.1: Verortung von ‚Adding Bricks to Clicks'
Quelle: Eigene Darstellung

In **Unterkapitel 2.1** werden die Grundlagen des Einzelhandels behandelt. In **Abschnitt 2.1.1** wird zunächst ein Verständnis für den Einzelhandel geschaffen. Dabei wird der Einzelhandel begrifflich gefasst und seine Elemente strukturiert und klassifiziert. Im weiteren Verlauf, in **Abschnitt 2.1.2**, wird der Fokus auf das Geschäftsmodell ‚Einzelhandel' gelegt. Diese Betrachtung erfolgt vor dem Hintergrund der Beziehungen zwischen Handel und Herstellern (z. B. im

Hinblick auf Wettbewerb, Konfliktfelder, Vertikalisierungstendenzen) sowie verschiedener Veränderungen (z. B. im Umfeld des Handels). Schließlich wird in **Abschnitt 2.1.3** eine Abgrenzung der verschiedenen Erscheinungsformen des Einzelhandels vorgenommen. Dies geschieht u. a. anhand ihrer Kontaktprinzipien entlang der Wertkette. Dabei werden der Offline- und der Online-Handel (Residenz- versus Distanzprinzip) als dominierende Absatzkanäle identifiziert (vgl. Funck, 2021, S. 340; B. Schulte, 2023, S. 349). Die abschließende Diskussion relevanter (Begriffs-)Abgrenzungen konzentriert sich daher auf diese beiden Kanäle. Dies ist insbesondere mit Blick auf den Online-Handel geboten, da hier eine Vielzahl nicht trennscharfer Auffassungen existiert.

Nachdem sich Unterkapitel 2.1 mit den Grundlagen des Einzelhandels auseinandergesetzt hat, konzentriert sich **Unterkapitel 2.2** auf den Online-Handel als Ausgangsmarkt und den Offline-Handel als Zielmarkt von Online-Pure-Playern bei ihrer Entwicklung zu ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändlern. Daher fokussiert dieses Unterkapitel auf die beiden direkt konkurrierenden Absatzkanäle Online- und Offline-Shops (vgl. Gauri et al., 2021, S. 47; Heinemann, 2019, S. 8), die jeweils eine Vielzahl spezifischer Besonderheiten aufweisen (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; Kull, 2019, S. 50; Simone & Sabbadin, 2017, S. 87). Vor diesem Hintergrund und um ein tieferes Verständnis für diese Absatzkanäle zu schaffen, werden in **Abschnitt 2.2.1** die Charakteristika von Online-Shops und stationären Ladengeschäften hinsichtlich verschiedener Aspekte gegenübergestellt und daraus resultierende Unterschiede aufgezeigt. Das Zusammenspiel der beiden Kanäle im Rahmen eines Mehrkanalsystems wird dabei bewusst noch nicht berücksichtigt.

In **Abschnitt 2.2.2** erfolgt eine eingehende Abgrenzung und Klassifizierung von Einzelhandelsformaten, da deren Wahl eine unternehmerische Grundsatzentscheidung darstellt (vgl. Kull, 2019, S. 119) und somit die Struktur, das Leistungsspektrum und den Marktauftritt eines Einzelhandelsunternehmens maßgeblich bestimmt (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 26; Simone & Sabbadin, 2017, S. 101–102). Darüber hinaus wird erläutert, wie der Einzelhandel durch das Zusammenspiel handelsendogener und -exogener Faktoren (vgl. Hengstermann, 2019, S. 159; Zoller, 2019, S. 199) einem stetigen Wandel unterworfen ist (vgl. Lademann, 2013, S. 3; Weisenburger, 2022, S. 4). In diesem Zusammenhang kommt es einerseits zu Weiter- und Neuentwicklungen von Handelsformaten (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 87; Swoboda et al., 2019, S. 73) und andererseits zu Substitutionen bestehender Formate (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 132, 143; Buchmann, 2015, S. 24). Die diesem dynamischen Wandel zugrunde liegenden Theorien sind ebenfalls Bestandteil der Darstellung. Vor dem Hintergrund dieser komplexen

Handelslandschaft folgt in **Abschnitt 2.2.3** eine detaillierte Darstellung der Einzelhandelsformate des Online- und Offline-Handels. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den Betriebsformen und Store-Konzepten des Offline-Handels, da diese den Zielmarkt von ‚Adding Bricks to Clicks' darstellen.

Die frühere getrennte Betrachtung der Kanäle Online- und Offline-Handel hat heute vornehmlich nur noch theoretischen Charakter (vgl. Kull, 2019, S. 40), da die Handelspraxis zeigt, dass Einzelhändler den Mehrkanalhandel weitestgehend adaptiert haben (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 390). Dieser Tatsache trägt die Arbeit mit einem Perspektivwechsel auf den Mehrkanalhandel in **Unterkapitel 2.3** Rechnung. Im **Abschnitt 2.3.1** wird ‚Adding Bricks to Clicks' in die Entwicklungspfade vom Ein- zum Mehrkanalhändler sowie die verschiedenen Ausprägungen des Mehrkanalhandels eingeordnet. Anschließend erfolgt in **Abschnitt 2.3.2** eine Diskussion verschiedener Konzepte von Mehrkanalsystemen, die in der Literatur nicht unumstritten sind (vgl. Galipoglu et al., 2018, S. 367; Schramm-Klein et al., 2014, S. 17; Swoboda et al., 2019, S. 10). Dabei unterscheiden sich die Mehrkanalstrategien Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing wesentlich in der Art und Weise, wie die eingesetzten (Absatz-)Kanäle miteinander verknüpft werden (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427).

Anknüpfend an die Diskussion um Mehrkanalsysteme wird in **Abschnitt 2.3.3** dargelegt, dass das veränderte Kaufverhalten der Kunden zu einer Transformation des klassischen Kaufentscheidungsprozesses hin zu einer ‚dynamischen Customer Journey' (dt. Kundenreise) geführt hat (vgl. Heinemann, 2013, S. 14–17, 2022, S. 79; Trenz, 2015, S. 1–5), bei der Kunden eine Vielzahl von (Absatz-)Kanälen und Touchpoints (u. a. offline, online, mobil) nutzen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5–6). Eine solche Customer Journey im Mehrkanalhandel basiert grundsätzlich auf dem Zusammenspiel von Produkten, konsistenten Daten und mehrwertstiftenden Services bzw. Dienstleistungen (vgl. Bailey, 2020, S. 11). Trotz der Omnipräsenz digitaler Kanäle spielen stationäre Geschäfte weiterhin eine unersetzliche Rolle, da sie sich durch das einzigartige ‚Touch and Feel'-Erlebnis auszeichnen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 52).

2.1 Einzelhandel als Ausgangspunkt

2.1.1 Schaffung eines Handelsverständnisses

Handel, insbesondere Tauschgeschäfte zwischen Akteuren, sind ein sehr altes und organisiertes Phänomen der Menschheitsgeschichte, das bereits lange vor staatlicher Organisation existiert hat (vgl. Tietz, 1993b, S. 52; Zentes, 2006, S. 5). Viele heutige Handelsregeln entstammen diesen ursprünglichen Tauschgeschäften (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 11). Der Handel hat sich im Laufe der Zeit stark weiterentwickelt, die Form des ‚Consumer-to-Consumer'-Handels (C2C) ist jedoch immer noch präsent. Heutzutage gibt es verschiedene Erscheinungsformen des C2C-Handels, wie beispielsweise auf klassischen Flohmärkten oder modern im Internet (vgl. Clausen, Winter & Bierter, 2011, S. 43). Insbesondere der C2C-Handel im Internet mit gebrauchter Kleidung auf Portalen wie eBay Kleinanzeigen (vgl. Clausen, Winter, Behrendt et al., 2011, S. 159–187) hat seit der Coronapandemie stark zugenommen (vgl. Rösch, 2021). In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Systematisierungsansätze für den Handel, auch wenn es bisher nicht gelungen ist, eine einheitliche Definition zu etablieren (vgl. Buchmann, 2015, S. 20; Neiberger & Hahn, 2020, S. 16). Trotz dieser definitorischen Uneinigkeit wird grundsätzlich zwischen Handel im funktionellen Sinne, also Handel als ‚Tätigkeit', und Handel im institutionellen Sinne, also der ‚Institution' Handel, unterschieden (vgl. Schramm-Klein, 2003, S. 6).

Die Definition des Handels im funktionalen Sinne kann je nach Ausprägung (z. B. hinsichtlich der Art der Tätigkeit, der beteiligten Wirtschaftssubjekte und der gehandelten Güter) sehr weit gefasst werden (vgl. Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 36–37). Vom Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 27) wird Handel im funktionalen Sinne wie folgt beschrieben:

> „Handel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelsware), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen. In der Praxis wird der Begriff im allgemeinen auf den Austausch von Sachgütern, noch häufiger auf den Austausch von beweglichen Sachgütern eingeschränkt" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 27).

Tietz (1993b, S. 4) erweitert diese Definition auf den Austausch von Waren und Diensten zwischen Wirtschaftspartnern, der somit auch Dienstleistungen, Rechte und Nominalgüter umfasst (vgl. Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 37). Zusätzlich wird dem Handel im funktionalen Sinne die wichtige Aufgabe der Distribution zugeschrieben, „die räumlichen, zeitlichen, qualitativen und quantitativen Spannungen zwischen Produktions- und Verbrauchsprozessen auszu-

gleichen" (vgl. Barth et al., 2015, S. 1). Der Handel agiert in dieser Rolle als Mittler zwischen Herstellern bzw. Produzenten und Konsumenten und ist damit fest in einer Wertschöpfungskette verankert (vgl. in Abschnitt 2.1.2) (vgl. Kull, 2019, S. 31).

Ausgehend von einem institutionenorientierten Ansatz ermöglicht die Begriffsbestimmung des Handels eine Zuordnung empirischer Erscheinungsformen, die Handel im funktionalen Sinn betreiben. Im institutionellen Kontext ist diese Zuordnung jedoch mit Schwierigkeiten verbunden (vgl. J. Heinritz & Popp, 2011, S. 1003; Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 39; Neiberger & Hahn, 2020, S. 18). Müller-Hagedorn et al. (2012, S. 39) schlagen vor, den Begriff anhand von vier Merkmalen einzugrenzen: (1) Handel findet im eigenen oder fremden Namen statt, (2) Handel findet auf eigene oder fremde Rechnung statt, (3) ein Betrieb ist wirtschaftlich (un-)abhängig von einer Unternehmung in einer anderen Branche und (4) ein Betrieb trifft seine unternehmerischen Entscheidungen (un-)autonom. Demnach wird institutioneller Handel von Betrieben ausgeübt, wenn sie ausschließlich oder überwiegend Waren beschaffen, um diese ohne Be- oder Verarbeitung (abgesehen von Einflussnahmen wie Sortieren, Mischen, Verpacken) an Dritte zu verkaufen (vgl. ebd.). Der deutsche Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution konkretisiert Handel im institutionellen Sinne weiter wie folgt:

> „Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung oder Handelsbetrieb bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. In der amtlichen Statistik wird eine Unternehmung oder ein Betrieb dann dem Handel zugeordnet, wenn aus der Handelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 27–28).

Zudem lassen sich die Tätigkeitsfelder im Handel vier charakteristischen Merkmalen zuordnen: materiell, monetär, kommunikativ und sozial (vgl. Buchmann, 2015, S. 21). In der wissenschaftlichen Forschung werden materielle und immaterielle Leistungsprozesse als gleichwertige Bestandteile der Handelstätigkeit betrachtet (vgl. Lerchenmüller, 2014; M. Schulte, 2006, S. 36). Beispielsweise werden laut dem Statistischen Bundesamt der Bundesrepublik Deutschland nur Unternehmen als Handelsbetriebe gezählt, die den Großteil ihres Umsatzes mit der Beschaffung und dem Verkauf von beweglichen materiellen Gütern ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung erzielen. Diese Einschränkung bedeutet, dass etwa Bäckereien oder Konditoreien (Handwerk) ebenso ausgeschlossen sind wie andere Betriebe, die ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen verkaufen (z. B. Direktvertrieb der Hersteller). Damit werden bei dieser Betrachtung wichtige Nachfragebeziehungen nicht berücksichtigt (J. Heinritz & Popp, 2011, S. 1003).

Für die vorliegende Untersuchung ist es essentiell, die verschiedenen Erscheinungsformen des Handels zu differenzieren, ohne das generelle Verständnis des Handels zu vertiefen. Die Komplexität dieser Aufgabe wird durch die Beobachtung von Zentes, Swoboda und Foscht (2012, S. 2) unterstrichen, die darauf hinweisen, dass Handelsbetriebe „in zahlreichen Varianten und damit in vielfältigen Erscheinungsformen" auftreten. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, bietet es sich an, Handelsunternehmen anhand ihrer Rolle in der Handelskette zwischen Produzent und Endverbraucher zu kategorisieren (vgl. Eitner, 2008, S. 44). Diese Vorgehensweise stützt sich auf die Wertschöpfungskette von Porter (vgl. in Abschnitt 2.1.2) (vgl. Koc & Bozdag, 2017, S. 559–560) und führt zur Unterscheidung zwischen Groß- und Einzelhandel (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 3).

Im Anschluss an diese Unterscheidung lässt sich festhalten, dass der Großhandel primär Transaktionen zwischen Unternehmen oder vergleichbaren Institutionen wie anderen Handelsunternehmen, Weiterverarbeitern, gewerblichen Verbrauchern oder staatlichen Großverbrauchern umfasst (vgl. Tietz, 1993a, S. 10; Zentes, Swoboda & Foscht, 2012, S. 3). Als Mittler zwischen diesen ähnlichen Unternehmen ist der Großhandel dem ‚Business-to-Business'-Bereich (B2B) zuzuordnen (vgl. Zentes, 2006, S. 6–7). Im Gegensatz zu Transaktionen zwischen Unternehmen sind Transaktionen zwischen Handelsunternehmen und überwiegend privaten Haushalten bzw. Letztverbrauchern dem ‚Business-to-Consumer'-Bereich (B2C) und damit dem Einzelhandel (engl. retail) zuzuordnen (vgl. Liebmann & Zentes, 2001, S. 6–8; Swoboda et al., 2019, S. 3). Innerhalb der klassischen Distributionskette ist der Einzelhandel dem Großhandel nachgelagert und steht in direktem Kontakt mit den privaten Endverbrauchern (vgl. Buchmann, 2015, S. 22; Krüger, 2010, S. 33):

> „Einzelhandel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 46).

Im Anschluss an diese funktionalen Charakteristika des Einzelhandels muss betont werden, dass die Interaktionen zwischen Einzelhandelsunternehmen und ihren Kunden unterschiedliche Formen annehmen können (vgl. Heinemann, 2019, S. 6). Dabei lassen sich im institutionellen Einzelhandel drei Hauptkategorien identifizieren: ambulanter bzw. halbstationärer Handel, Distanzhandel und stationärer Einzelhandel (vgl. Buchmann, 2015, S. 22–23; Heinemann, 2019, S. 4–6). Innerhalb des halbstationären Handels lassen sich Verkaufswagen, Wochenmärkte, Heimdienste und Haustürverkauf subsumieren (vgl. Hudetz & Kaapke, 2009, S. 20). Was den Distanzhandel angeht, so umfasst dieser neben traditionellen Formen wie dem Katalog-Versandhandel vor allem diverse Ausprägungen des elektronischen Online-Handels (vgl. Zentes,

Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012a, S. 5–6). „Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Einzelhändler", betont Heinemann (2019, S. 5–6). Dieser zeichnet sich durch eine feste räumliche Verortung an einem Standort aus, an dem ein reales Angebot an Waren und Dienstleistungen bereitsteht, etwa in Ladengeschäften (vgl. Heinemann, 2008, S. 19). Darüber hinaus werden im Einzelhandel zwei Grundprinzipien der Warenübergabe angewandt: das ‚Holprinzip' (Pull-Prinzip), nach dem im stationären Handel verfahren wird, und das ‚Bringprinzip' (Push-Prinzip), das im Versand- bzw. Distanzhandel zum Einsatz kommt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 8).

Nachdem die verschiedenen Formen des Einzelhandels und die Prinzipien der Warenübergabe in diesen Formen diskutiert wurden, liegt der Fokus nun auf den Begrifflichkeiten der Nachfrageseite. Für private Haushalte haben sich im Begriffs- und Sprachverständnis zahlreiche Termini etabliert, darunter Kunden, Käufer, Konsumenten, Abnehmer, Verwender und Verbraucher (vgl. Meffert et al., 2019, S. 49–50; Steffenhagen, 2008, S. 27). Diese Begriffe werden in der wissenschaftlichen Literatur allerdings oft uneinheitlich verwendet (vgl. Meffert et al., 2019, S. 49–50). Folgt man beispielsweise Römhild (2017), lassen sich zwar Kunde und Käufer, nicht aber Konsument synonym verwenden. Sie führt aus, dass ein Kunde oder Käufer als eine Person verstanden werden kann, die Leistungen eines Unternehmens erwirbt, um diese entweder selbst zu konsumieren oder weiterzugeben. Demzufolge muss der Kunde oder Käufer nicht zwangsläufig mit dem Konsumenten der Leistung oder des Produktes identisch sein (vgl. Römhild, 2017, S. 1). Aufgrund dieser Uneinheitlichkeit und definitorischen Unklarheiten in der Literatur wird in dieser Arbeit ein pragmatischer Ansatz gewählt. Die Begriffe Kunde, Käufer und Konsument werden entsprechend der Terminologie der zitierten Originalquellen verwendet. Diese Vorgehensweise dient der konsistenten Einordnung der Studienergebnisse in den bestehenden Forschungskontext.

Aufbauend auf dem in diesem Abschnitt erarbeiteten Handelsverständnis sowie der Strukturierung und Einordnung der Elemente des Einzelhandels, konzentriert sich die folgende Betrachtung auf das spezifische Geschäftsmodell des Einzelhandels. Dies erfolgt vor dem Hintergrund der Beziehungen zwischen Handel und Hersteller sowie weiterer relevanter Aspekte.

2.1.2 Geschäftsmodell des Einzelhandels im Kontext der Beziehungen zwischen Handel und Hersteller

Auf Basis des im vorherigen Abschnitt geschaffenen Handelsverständnisses lassen sich die wesentlichen Kernprozesse von Handelsunternehmen gegenüber Herstellerunternehmen abgrenzen (vgl. Salditt, 2008, S. 69–70). Dies ist insbesondere relevant, da zwischen der Herstellung eines Produktes durch Hersteller und dem Verkauf eines Produktes durch Händler verschiedene Produktions- bzw. Wertschöpfungsstufen liegen (vgl. Heinemann, 2019, S. 19; Reinartz & Käuferle, 2014, S. 36–37). Diese Wertschöpfungsstufen können durch verschiedene Kettenkonzepte analysiert und dargestellt werden, von denen insbesondere die Wertkette (engl. value chain) nach Porter hervorzuheben ist (vgl. Neiberger, 2020a, S. 50).

Das Konzept von Porter (2014, S. 61–73) stellt dar, wie die einzelnen Wertschöpfungsstufen zusammenhängen und gliedert die Unternehmensprozesse in strategisch bedeutsame Aktivitäten, durch die sich Wettbewerbsvorteile identifizieren lassen (vgl. Burggraf, 2012, S. 35). Diese Wertkette umfasst sogenannte Wertaktivitäten, die als physisch und teleologisch unterscheidbare, wertschöpfende Aktivitäten beschrieben werden, sowie eine Gewinnspanne (vgl. Schulte-Zurhausen, 2014, S. 58). Diese Wertaktivitäten unterteilen sich grundsätzlich in fünf primäre und unterstützende Kernprozesse (vgl. Porter, 2014, S. 69–73), wodurch auch eine Gegenüberstellung der Aktivitäten von Händlern und Herstellern möglich wird (vgl. Buchmann, 2015, S. 32).

Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich die Kernprozesse von Handels- und Herstellerunternehmen deutlich unterscheiden. So entfallen bei Handelsunternehmen die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Produktion (vgl. Buchmann, 2015, S. 32; Salditt, 2008, S. 69). Bei beiden Arten von Unternehmen, also sowohl bei Händlern als auch bei Herstellern, dienen sekundäre Aktivitäten wie Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft und Technologiewirtschaft dazu, einen reibungslosen Ablauf der primären Aktivitäten zu gewährleisten (vgl. Porter, 2014, S. 69–73). Darüber hinaus lassen sich für beide Unternehmensformen zwei Handlungsrichtungen identifizieren: Supply Chain Management, also beschaffungsorientierte Funktionen, und Demand Chain Management, also absatzorientierte Aktivitäten (vgl. Salditt, 2008, S. 69–70). Diese Einteilung verdeutlicht die komplementären Rollen, die Handels- und Herstellerunternehmen in der gesamten Wertkette einnehmen.

Nachdem die komplementären Rollen von Handels- und Herstellerunternehmen in der gesamten Wertkette dargestellt wurden, gilt es zu betonen, dass diese Unternehmen als eigenständige

und eigennützige Akteure agieren (vgl. Kull, 2019, S. 30). Hersteller haben zwar die Möglichkeit, ihre Produkte direkt an Endverbraucher zu verkaufen, in der Handelspraxis erfolgt der Verkauf jedoch zumeist über Einzelhändler, die als Marktmittler fungieren. Diese Mittlerfunktion können Einzelhändler jedoch nur erfüllen, wenn sie sowohl sich als auch den Herstellern langfristige Vorteile verschaffen (vgl. ebd., S. 23). Damit stellt sich die Frage, wie das Geschäftsmodell des Einzelhandels (engl. retailing business model) ausgestaltet sein muss. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Definitionen des Begriffs „Geschäftsmodell", die sich in Umfang und Anwendung unterscheiden (vgl. Allagiannis et al., 2020, S. 2; Zimmermann, 2023, S. 69–111). Einigkeit besteht jedoch darin, dass ein Geschäftsmodell die Art und Weise der Wertschöpfung, das Wertangebot und die Mechanismen der Wertschöpfung eines Unternehmens beschreibt (vgl. Chesbrough, 2010, S. 354–363; Foss & Saebi, 2017, S. 210; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 5; Schneckenberg et al., 2022, S. 594). Geschäftsmodelle sind für Handelsunternehmen essentiell und dienen der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien, wie in Kapitel 3 ausführlich dargestellt wird (vgl. Olbrich et al., 2019, S. 12).

Nach der Darstellung der grundlegenden Aspekte von Geschäftsmodellen wird im Folgenden das Geschäftsmodell des Einzelhandels näher betrachtet. Dieses basiert im Wesentlichen auf dem Weiterverkauf von Waren, die nicht im eigenen Unternehmen produziert werden. Dieser Wertschöpfungsprozess reicht für Handelsunternehmen heute jedoch nicht mehr aus, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Da viele Markenprodukte bei nahezu allen konkurrierenden Handelsketten erhältlich sind, hat der Endverbraucher die Möglichkeit, praktisch überall zu vergleichbaren Transaktionskosten einzukaufen. Der Erfolg eines Handelsunternehmens hängt damit nicht nur von der Auswahl der Produkte und Hersteller ab, sondern vor allem von der Art und Weise, wie diese Produkte verkauft werden (vgl. Sorescu et al., 2011, 5). Einzelhändler müssen sich daher intensiv mit den Herausforderungen in verschiedenen Funktionsbereichen auseinandersetzen, was das Prinzip „Retail is Detail" verdeutlicht (vgl. Kull, 2019, S. 29–30). Zudem müssen sie ihr Makro- und Mikro-Umfeld berücksichtigen (vgl. S. Lee & Yi, 2018, S. 15; Swoboda et al., 2019, S. 12; für weiterführende Einsichten hierzu Porter, 2014, S. 24–30: Analyse der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs). Aus der Grundfunktion der Umsatzleistung leiten sich drei Hauptfunktionen für Einzelhandelsunternehmen ab: Erstens die Überbrückungsfunktion, die den Ausgleich der räumlichen Trennung und der zeitlichen Unterschiede zwischen Produktion und Konsum ermöglicht; zweitens die Sortimentsgestaltung und drittens die Funktion des Makleramtes, die z. B. Werbemaßnahmen umfasst (vgl. J. Heinritz & Popp, 2011, S. 1002–1003). In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Interaktion mit dem Kunden an Bedeutung. Auf der Nachfrageseite interagieren Einzelhändler mit einer Vielzahl

von Endkunden, was die Optimierung dieser Interaktionen zu einem zentralen Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle macht (vgl. Sorescu et al., 2011, 5). Ein vorrangiges Managementziel ist daher die Schaffung eines intensiven Kundenerlebnisses (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Denn ein gelungenes Kundenerlebnis stellt einen Mehrwert dar, für den Kunden bereit sind zu zahlen (vgl. Kull, 2019, S. 30). Aus diesem Grund bieten Einzelhändler ihren Kunden unterschiedliche Kontakterlebnisse in Form von Absatzkanälen und Touchpoints (vgl. in Abschnitt 2.1.3 und 2.3.3) an (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5–6) und entwickeln sich so von „Experten der Transaktion" zu „Spezialisten für die Gestaltung gelungener und langfristig loyaler Interaktion[en]." (Kull, 2019, S. 30).

Nach der Analyse des Geschäftsmodells des Einzelhandels steht nun die Beziehung zwischen Einzelhandels- und Herstellerunternehmen im Fokus, um die komplexen Wechselwirkungen und die daraus resultierenden Herausforderungen im Zusammenspiel der beiden Akteure zu verstehen. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang sind die bestehenden Zielkonflikte zwischen beiden Akteuren (vgl. Meffert et al., 2019, S. 583–585). Hersteller können in der Regel keinen direkten Einfluss darauf nehmen, wie Einzelhändler ihre Produkte präsentieren, Beratungsleistungen erbringen oder Sortimente gestalten (vgl. Neiberger, 2020a, S. 52). Da zudem die Einzelhändler über das Angebot des knappen und damit lukrativ zu vergebenden Regalplatzes entscheiden (vgl. Hansen, 1990, S. 127), listen sie häufig nur die attraktivsten Produkte eines Herstellers und fordern im besten Fall Exklusivität bzw. Alleinvertrieb (vgl. Michelis, 2014, S. 269–270). Herstellerunternehmen hingegen möchten idealerweise mit allen ihren Produktlinien sowohl im Offline- als auch im Online-Handel vertreten sein (vgl. ebd.). Weitere Konfliktfelder zwischen Einzelhändlern und Herstellern bestehen in der Preisgestaltung (vgl. Steiner, 2007, S. 1–3) und darin, dass Einzelhändler ihr eigenes Image und nicht das Markenimage der Hersteller stärken wollen (vgl. Kull, 2019, S. 30). Neiberger (2020a, S. 52) bezeichnet den Einzelhandel für Hersteller zunehmend als „Flaschenhals" auf dem Weg ihrer Produkte zum Endkunden.

Neben Kooperationsbestrebungen beider Akteure (vgl. ebd., S. 54) sind daher in der Handelspraxis zunehmende Vertikalisierungstendenzen der beschriebenen klassischen Wertschöpfungsstufen in der Wertkette sowohl auf Handels- als auch auf Herstellerseite zu beobachten (vgl. Buchmann, 2015, S. 34; Gauri et al., 2021, S. 59). Dabei wird zwischen Vorwärts- und Rückwärtsintegration unterschieden (vgl. Sanktjohanser, 2014, S. 102). Die Vorwärtsintegration bedeutet die Übernahme der Wertschöpfungsstufe, die näher am Endverbraucher liegt, während bei der Rückwärtsintegration eine vorgelagerte Wertschöpfungsstufe integriert wird

(vgl. Sanktjohanser, 2014, S. 102; Zentes, 2012, S. 89–100). Beide Vertikalisierungstendenzen zeigen sich in den letzten Jahren insbesondere im Bekleidungshandel, wo die bisher klaren Grenzen zwischen Hersteller und Handel zunehmend verschwimmen. Einzelhändler wie z. B. C&A betreiben durch Rückwärtsintegration zunehmend Eigenproduktion, während ehemals klassische Hersteller wie z. B. ADIDAS durch Direktvertrieb in den Handelsbereich eindringen (vgl. J. Heinritz & Popp, 2011, S. 1003; Zentes, Swoboda & Foscht, 2012, S. 2). Vertikalisierte Einzelhandelsunternehmen haben somit die volle Kontrolle über die Preis- und Qualitätsgestaltung und können innerhalb der Wertschöpfungskette schnell auf modische Trends reagieren (vgl. Neiberger, 2020a, S. 52). Auf der anderen Seite werden Hersteller sowohl im Offline-Handel mit Ladengeschäften wie Flagship-Stores oder Factory Outlets als auch zunehmend im Online-Handel mit eigenen Online-Shops zu direkten Konkurrenten ihrer eigenen Kunden (vgl. Brandstätter et al., 2016, S. 243; Graf, 2022, S. 134). Auch wenn sich die Motive bzw. Ziele der Vertikalisierungsbestrebungen von Einzelhandels- und Herstellerunternehmen unterscheiden mögen, erfordert die Erweiterung des Aufgabenspektrums für beide Seiten den Umgang mit insgesamt komplexeren Wertschöpfungsketten (vgl. Buchmann, 2015, S. 35–36).

Nach der Betrachtung des Geschäftsmodells und der Kernprozesse des Einzelhandels wird im folgenden Abschnitt zunächst auf unterschiedliche Kundenkontaktprinzipien eingegangen, um anschließend relevante (Begriffs-)Abgrenzungen zwischen bzw. innerhalb der beiden dominierenden Absatzkanäle Offline- und Online-Einzelhandel zu erörtern.

2.1.3 Offline- und Online-Einzelhandel im Kontext der Kontaktprinzipien

Einzelhandelsunternehmen können entlang der Wertkette ihre Rolle als Marktmittler zum Endkunden klassischerweise durch vier Prinzipien der Kontaktanbahnung realisieren: (1) Residenzprinzip (Offline-Handel), (2) Domizilprinzip (Haustürverkauf), (3) Treffprinzip (Marktplatz) und (4) Distanzprinzip (Online-Handel, Katalogversandhandel) (vgl. Barth et al., 2015, S. 89; Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 63; Witek, 2014, S. 31). Mit dem Hybridprinzip beschreibt Heinemann (2022, S. 57–58) darüber hinaus die in der Handelspraxis stark zunehmende Kombination von physischem Ladengeschäften (Präsenzprinzip) und Online-Handel (Distanzprinzip) (‚Bricks and Clicks'; vgl. in Abschnitt 2.3.1), welche die für die vorliegende Arbeit relevante Erscheinungsform des Mehrkanal(einzel-)handels darstellt.

Das Wesensmerkmal des stationären Einzelhandels ist die räumlich feste Verortung an einem Standort nach dem Residenzprinzip, manifestiert in einem physischen Ladengeschäft, in dem

reale Waren und Dienstleistungen angeboten werden (vgl. Gehrckens, 2019, S. 44; Heinemann, 2017a, S. 5; R. Jäger, 2016, S. 3). Mithin können Kunden Waren in der ihnen zugänglichen Verkaufsfläche physisch begutachten und testen (engl. touch and feel) sowie im Anschluss sofort kaufen und mitnehmen (vgl. Fleer, 2016, S. 17; Lochmahr et al., 2019, S. 196). Diese Option ist für Kunden ein entscheidender Faktor bei der Wahl zwischen dem klassischen (offline) oder dem elektronischen (online) Handel (vgl. Heinemann, 2017a, S. 5). Die Verkaufsfläche umfasst lediglich den Teil der Geschäftsfläche, auf dem üblicherweise der Verkauf an Kunden stattfindet und der für diese zugänglich ist (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 202; vgl. Heinemann, 2021a, S. 3; weiterführend zur Berechnung der Verkaufsfläche z. B. Zeitner, 2019, S. 41). Dagegen umfasst die Geschäftsfläche eines Ladengeschäfts die „gesamte betrieblich genutzte Fläche für Verkaufs-, Ausstellungs-, Lager-, Versand-, Büro- sowie Personal- und Sozialzwecke" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 202).

Wenn es um die spezifische Gestaltung und das Angebot eines Ladengeschäfts geht spielt das vom Einzelhändler gewählte Einzelhandelsformat bzw. die Betriebsform eine wesentliche Rolle (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.2), z. B. inwieweit Beratungs- und Serviceleistungen angeboten werden (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 215–231; Swoboda et al., 2019, S. 95–96). In diesem Kontext sei darauf verwiesen, dass sich der Offline-Kanal nicht nur auf traditionelle stationäre Geschäfte bezieht, sondern auch auf Pop-up- bzw. temporäre Läden und Ausstellungsräume, die eine flexible und dynamische Facette des stationären Einzelhandels darstellen (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.3.2) (vgl. Timoumi et al., 2022). Sofern eine explizite Differenzierung nicht notwendig ist, wird in dieser Arbeit in Bezug auf den stationären Einzelhandel allgemein von stationären Läden bzw. (Laden-)Geschäften gesprochen.

Der Online-Handel folgt – entgegen dem stationären Einzelhandel – eindeutig dem Distanzprinzip (vgl. Kull, 2019, S. 38). Dabei werden die Begriffe Online-Handel und E-Commerce, sowohl in der Handelspraxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur, ungenau und mehrheitlich synonym verwendet (vgl. Heinemann, 2022, S. 58–59; Schramm-Klein & Wagner, 2013, S. 472). Es ist essentiell, den Begriff „E-Commerce" (Electronic Commerce) vom umfassenderen Terminus „E-Business" (Electronic Business) abzugrenzen (vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2013, S. 472). Der E-Commerce erweist sich dabei als maßgeblicher Baustein des E-Business, der im Frontend auf elektronischem Wege die Kontaktstelle zu den Kunden bildet und darauf abzielt, Verkaufsabschlüsse zu generieren (vgl. Heinemann, 2022, S. 60; Kollmann, 2019a, S. 381). Neben solchen geschäftlichen Transaktionen wie dem Kauf bzw. Verkauf realer

oder elektronischer Waren und Dienstleistungen umfasst E-Commerce auch weitere elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse (z. B. After-Sales-Services, Werbung) (vgl. ebd.). Unter E-Business wird die Vorbereitung (Informationsphase), Verhandlung (Kommunikationsphase) und Durchführung (Transaktionsphase) von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Privatpersonen mithilfe innovativer Informationstechnologien, mit dem Ziel der Generierung eines elektronischen Mehrwerts verstanden, meist in Form eines monetären oder immateriellen Beitrages (vgl. Kollmann, 2019a, S. 381; Meier & Stormer, 2012, S. 2). Zur Abwicklung solcher elektronischer Geschäftsprozesse sind drei zentrale Plattformen des E-Business entstanden, die den Austausch aller drei Elemente Information, Kommunikation und Transaktion beinhalten (vgl. Kollmann, 2020, S. 23): (1) E-Procurement (elektronische Beschaffung), (2) E-Shop (Verkauf von Produkten und Dienstleistungen), (3) E-Marketplace (Ermöglichung des Handels über digitale Netzwerke) (vgl. Kollmann, 2022, S. XI).

Innerhalb des Spektrums des E-Commerce stellt der Online-Handel einen Teilbereich dar (vgl. Heinemann, 2022, S. 60). Dieser umfasst lediglich den Handel mit physischen Gütern zwischen selbstständigen Wirtschaftssubjekten unter Verwendung interaktiver digitaler Medien (vgl. M. Franz & Gersch, 2016, S. 7; Heumann, 2017, S. 4; Swoboda et al., 2019, S. 8) während E-Commerce auch Transaktionen mit nicht physischen Gütern, wie z. B. Musik- oder Textdateien und Dienstleistungen, beinhaltet (vgl. Behrendt et al., 2003, S. 16). Obwohl im Online-Handel grundsätzlich zwischen den drei Geschäftsbeziehungen B2C, B2B und C2C unterschieden wird (vgl. Krol, 2010, S. 13), konzentriert sich diese Arbeit auf Einzelhandelsunternehmen, die überwiegend B2C-Transaktionen durchführen.

Es ist auch wichtig, zwischen Online-Handel und den Begriffen „Online-Shop" und „Website" zu unterscheiden (vgl. ebd., S. 61). Ein Online-Shop wird definiert als „eine elektronische Einkaufsstätte, bei der alle Funktionen eines Bestellvorgangs unterstützt werden" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 52). Der Begriff „Website" steht dagegen allgemein für eine ganze Webpräsenz von (Privat-)Personen (z. B. Homepage) und Unternehmen (z. B. Webpräsenz) unter einer Domain (vgl. Theobald & Specht, 2022, S. 712). Technisch gesehen entspricht ein Online-Shop also der Website eines Einzelhändlers, der aber potenziellen Kunden explizit eine elektronische Transaktion bzw. Kaufmöglichkeit ermöglicht (vgl. Heinemann, 2022, S. 61; Krol, 2010, S. 19). Der Zugang zum Online-Shopping erfolgt dabei primär in Form klassischer stationärer Internetanschlüsse (z. B. DSL, Kabel) bzw. Netzwerke von Mobilfunkanbietern (vgl. Rittinger, 2014, S. 5–6; Schramm-Klein, 2012, S. 425) mittels

internetfähigen Geräten, in erster Linie PCs, Tablet-PCs und Smartphones, aber auch TV-Geräten und Spielkonsolen (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 91).

Alle Transaktionen mit solchen mobilen Endgeräten wird als M-Commerce (Mobile Commerce) bezeichnet (vgl. Witek, 2014, S. 15). M-Commerce umfasst die Gesamtheit der über ortsflexible, datenbasierte und interaktive Informations- und Kommunikationstechnologien marktmäßig ausgetauschten Leistungen (vgl. Stepper, 2015, S. 69). Damit stellt M-Commerce eine spezielle Ausprägung des E-Commerce dar, dessen wesentliche Differenzierungsmerkmale in den verwendeten Endgeräten (vgl. Omar et al., 2021, S. 1) sowie den Vorteilen der Ortsungebundenheit und ständigen Verfügbarkeit bestehen (vgl. Olbrich et al., 2019, S. 58). Mobilgeräte geben Kunden zudem die Möglichkeit, ihre Online- und Offline-Käufe zu verbinden, indem sie nicht nur im M-Commerce zum Einsatz kommen können, sondern auch beim Shopping im stationären Ladengeschäft (z. B. Anstellen von Preisvergleichen, Lesen von Kundenrezensionen) (vgl. Sartori & Wepfer, 2013, S. 6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92). Das Entstehen drahtloser Kommunikationsübertragung in Verbindung mit der fortwährenden Weiterentwicklung mobiler Endgeräte (v. a. Smartphones) mit bedienungsfreundlichen Betriebssystemen und dem Ausbau der Mobilfunknetze stellen sowohl die Grundvoraussetzungen als auch die Triebkraft des M-Commerce dar, welcher rasant an Bedeutung gewinnt (vgl. Heinemann, 2012, S. 30).

Nachdem in Unterkapitel 2.1 die Grundlagen des Einzelhandels behandelt wurden, widmet sich Unterkapitel 2.2 ausführlich dem Online-Handel als Ausgangsmarkt bzw. dem Offline-Handel als Zielmarkt von Online-Pure-Playern bei ihrem Wandel zu ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändlern. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung der Einzelhandelsformate im Online-Handel (Vertriebsformen) bzw. stationären Handel (Betriebsformen bzw. Store-Konzepte), die eine wesentliche unternehmerische Grundsatzentscheidung darstellen (vgl. Kull, 2019, S. 119) und dabei die Struktur, das Leistungsspektrum und den Marktauftritt eines Einzelhändlers maßgeblich bestimmen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 26; Simone & Sabbadin, 2017, S. 101–102).

2.2 Online- und Offline-Handel im Kontext der Entwicklungsdynamik

2.2.1 Charakteristika und Wettbewerb von Online- und Offline-Handel

Online- und Offline-Handel stehen in direktem Wettbewerb zueinander (vgl. Gauri et al., 2021, S. 47; Heinemann, 2019, S. 8) und weisen aufgrund ihrer unterschiedlichen Kontaktprinzipien (Distanz- versus Residenzprinzip) zahlreiche spezifische Charakteristika auf (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; Kull, 2019, S. 50; Simone & Sabbadin, 2017, S. 87). In diesem Abschnitt werden diese Eigenschaften durch verschiedene Faktoren verglichen und die daraus resultierenden Unterschiede analysiert. Dabei ist zu betonen, dass sich diese Betrachtung bewusst auf die isolierte Analyse der einzelnen Kanäle beschränkt, obwohl in der Handelspraxis der Trend zur Verzahnung von Online- und Offline-Kanälen im Mehrkanalhandel stark ausgeprägt ist. Diese Integration der beiden Kanäle im Rahmen des Mehrkanalhandels wird in Unterkapitel 2.3 ausführlich behandelt.

Verfügbarkeit und Erreichbarkeit

Das Internet als klassisches Pull-Medium (Pull- versus Push-Prinzip; vgl. z. B. Wegner, 2019, S. 288; Wirtz, 2021, S. 431) ist weltweit verfügbar und grundsätzlich leicht zugänglich (vgl. Brynjolfsson et al., 2009, S. 1756–1757; Deges, 2020, S. 31). Da der Online-Handel nahezu keinen Restriktionen hinsichtlich der Erreichbarkeit von Online-Shops unterliegt (vgl. Fleer, 2016, S. 21–22), können Kunden diese, insbesondere in Form von Smartphones als ihre ständige Begleiter, zeit- und ortsunabhängig erreichen (vgl. Ehrlich, 2011, S. 37; Langsenkamp, 2014, S. 138). Da im Online-Handel zudem keine limitierten Ladenöffnungszeiten existieren (vgl. Deges, 2020, S. 31), können Einzelhändler ihren Kunden im Online-Handel 24/7 (rund um die Uhr und an sieben Tagen in der Woche) Zugang zu ihren Produkten ermöglichen (vgl. Agatz et al., 2008, S. 340; Simone & Sabbadin, 2017, S. 91). Dagegen unterliegt der stationäre Handel, in dem die räumliche Nähe für die Erreichbarkeit der Ladengeschäfte relevant ist (vgl. Fleer, 2016, S. 21), in Deutschland noch immer maßgeblich dem Ladenschlussgesetz (vgl. Kull, 2019, S. 244). Zwar hat der Offline-Handel die Öffnungszeiten seiner Läden bereits vielerorts erweitert, diese sind aber bis auf Ausnahmen an Sonn- und Feiertagen geschlossen (vgl. Deges, 2020, S. 31).

Information und Kommunikation

Im Online-Handel besteht das Informationsangebot zu Produkten im Allgemeinen aus eher umfangreichen textlichen Beschreibungen und Abbildungen. Dessen Qualität und Quantität hängt letztlich vom jeweiligen Einzelhändler ab und kann zusätzlich beispielsweise Kundenbewertungen, kurze Videos sowie Support über Chat, E-Mail oder Telefon umfassen (vgl. Fleer, 2016, S. 19). Zudem können Kunden im Internet solche Informationen zu Produkten und vor allem dessen Preise zwischen verschiedenen Online-Händlern einfach und schnell vergleichen (vgl. Held, 2009, S. 11; Rohm & Swaminathan, 2004, S. 748–750), wodurch sie Zeit und Kosten sparen (vgl. Su, 2008, S. 109). Nicht zuletzt wegen dieser einfachen Vergleichbarkeit der Angebote bzw. Preistransparenz resultiert ein intensiven Wettbewerb im Online-Handel, indem erfolgreiche Geschäftskonzepte häufig nur kurzfristig ein Alleinstellungsmerkmal darstellen, da diese umgehend von konkurrierenden Online-Händlern adoptiert werden (vgl. Deges, 2020, S. 32).

Dahingegen haben Kunden in stationären Ladengeschäften die Möglichkeit, Produkte mit allen menschlichen Sinnen, allen voran optisch und haptisch (z. B. Bekleidung), begutachten zu können (vgl. Bell et al., 2015, S. 360–361; Langsenkamp, 2014, 139). Insgesamt fallen Produktbeschreibungen in Läden eher knapp aus (vgl. Fleer, 2016, S. 19–20). Dafür und um außerdem Preisvergleiche anzustellen bzw. Kundenrezensionen zu Produkten zu lesen, nutzen Kunden aber auch im stationären Einzelhandel in zunehmendem Maß ihr Smartphone (vgl. Piotrowicz & Cuthbertson, 2014, S. 9). Darüber hinaus können sich Kunden im Offline-Handel von Verkaufspersonal persönlich beraten lassen. Dabei bedingt dessen Verfügbarkeit grundsätzlich die vom Einzelhändler eingesetzte Betriebsform (z. B. klassische Fachgeschäfte; vgl. in Abschnitt 2.2.2 und 2.2.3.2), während die Qualität der Beratung letztlich vom jeweiligen Verkäufer abhängt (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 3; Fleer, 2016, S. 19–20).

Produktsortiment

Das Produktsortiment bedeutet eine der wichtigsten Determinanten bei der Wahl eines Absatzkanals durch Kunden (vgl. Briesch et al., 2009, S. 176), da deren Einstellung stark von dem jeweils angebotenen Sortiment abhängt (vgl. Srinivasan et al., 2002, S. 47–48). Ein solches Sortiment umfasst dabei die Dimensionen Sortimentsbreite (Anzahl der Produktkategorien), Sortimentstiefe (Anzahl an Produkten innerhalb einer Kategorie) und Markenauswahl (Anzahl der Marken) (vgl. Beilhammer, 2021; Jindal et al., 2021, S. 272).

Die Verkaufsflächen in stationären Läden ist grundsätzlich durch räumliche Gegebenheiten und Abgrenzungen limitiert (vgl. Fleer, 2016, S. 19). Beispielsweise umfasst das Produktsortiment großer SB-Warenhäusern gemeinhin nicht mehr als 80.000 verschiedene Artikel (vgl. Klock, 2010, S. 10). Daher müssen sich Einzelhändler einerseits für eine zweckmäßige Sortimentsauswahl und anderseits für eine angemessen Präsentation dieser Produkte entscheiden (vgl. Kollmann, 2022, S. 260). Weitere Limitation bilden gesetzlichen Rahmenbedingungen in Form von Sortimentsvorgaben und strengen Regeln zur Ansiedlung, insbesondere großflächiger Einzelhandelsbetriebe (vgl. Mattner & Schöberl, 2016, S. 6).

Indessen existiert im Online-Handel für Online-Shops keine räumliche Begrenzung der Regalfläche (Deges, 2020, S. 31). Mithin können Online-Händler theoretisch ein unbegrenztes Sortiment anbieten (vgl. Bell et al., 2015, S. 360–361; Bullinger, 2016, S. 47; Rigby, 2011, S. 7), wobei allein die Lagerhaltung und -organisation Grenzen bilden (vgl. Fleer, 2016, S. 19). Dadurch können Online-Händler ihr Sortiment auch auf Nischenprodukte oder in stationären Läden selten nachgefragte Übergrößen oder Farb- und Ausstattungsvarianten eines Produkts ausweiten (vgl. ‚Long-Tail-Theorie', die besagt, dass im Online-Handel die klassische betriebswirtschaftliche ABC-Analyse nicht greift und dort gerade Nischenprodukte sehr profitabel sein können) (vgl. Deges, 2020, S. 31; Salvador et al., 2020, S. 1–2). Online-Händler können riesige Lagerbestände nicht nur durch eigene wenige zentralisierte Vertriebszentren führen bzw. anbieten (vgl. Gauri et al., 2021, S. 47, 55), sondern auch durch ‚Dropshipping'-Vereinbarungen mit Lieferanten (Form der Logistikorganisation im Handel: Einzelhändler nimmt Bestellung und Bezahlung von Kunden entgegen und veranlasst anschließend Warenlieferung durch Lieferanten an Kunden) (vgl. Helmold et al., 2022, S. 82–83). Relevant ist in diesem Kontext die Fähigkeit von Online-Händlern, solch umfangreiche Warenbestände zu verwalten, bei Bedarf ihre Sortimente zügig an ein sich veränderndes Konsumentenverhalten anzupassen sowie in Online-Shops entsprechende Suchtools bereitzustellen, die das Auffinden von Nischenartikeln erleichtern (vgl. Gauri et al., 2021, S. 48; Mehn & Wirtz, 2018, S. 21; Schellenberg, 2005, S. 50).

Insgesamt präferieren Kunden ein größeres Produktsortiment, weil es ihnen eine entsprechende Flexibilität bei der Auswahl bietet, ihr Gefühl der Autonomie steigert und zugleich ihre Suchkosten reduziert (vgl. Oppewal & Koelemeijer, 2005, S. 45; Sloot et al., 2006, S. 536).

Kosten

Online-Pure-Player profitieren von einer vergleichsweise niedrigen Kostenstruktur im Vergleich zu Einzelhändlern mit Ursprung im stationären Handel (vgl. Jindal et al., 2021, S. 270). Dies beginnt bereits bei der Einrichtung: Während ein Online-Shop grundsätzlich zügig und kosteneffizient realisiert werden kann (vgl. Schellenberg, 2005, S. 28), ist der Aufbau eines stationären Filialnetzes sowohl zeit- als auch kostenintensiv (vgl. Deges, 2020, S. 31–32; Gauri et al., 2021, S. 47–48). Ein entscheidender Vorteil für Online-Pure-Player ist daher der Verzicht auf den Betrieb physischer Ladengeschäfte. Ohne diesen hohen (Fix-)Kostenblock, etwa für Miete, Personal und Warenbestände pro Laden, können sie bedeutende Größenvorteile erzielen (vgl. Beck & Rygl, 2021, S. 634; Bell et al., 2015, S. 360; Kull, 2019, S. 37–38; Morschett, 2012, S. 380). Diese Effizienzgewinne ermöglichen es Online-Pure-Playern, ihre Produkte zu tendenziell günstigeren Preisen anzubieten als Einzelhändler aus dem stationären Sektor (vgl. Gauri et al., 2021, S. 55; Jindal et al., 2021, S. 270).

Neben diesem Preis für die eigentliche Ware entstehen Kunden bei deren Beschaffung weitere Anschaffungskosten, die abhängig vom gewählten Absatzkanal variieren können (vgl. Fleer, 2016, S. 20). Solche Kosten für die Transaktion entstehen im Offline-Handel in Form von Reisekosten zum Laden, im Online-Handel dagegen in Form von Liefer- bzw. Versandkosten (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; H. Schröder, 2013, S. 366)**.** Ferner resultieren in Online- und Offline-Handel Opportunitätskosten für die aufgewendete Zeit. Nach dem Kauf können gegebenenfalls weitere Kosten für die Rückgabe bzw. Reklamation der Produkte folgen (vgl. Fleer, 2016, S. 21). Insgesamt bildet diese Preisdimension für Kunden einen starken Bestimmungsfaktor hinsichtlich ihrer Wahl für einen der beiden Absatzkanäle (vgl. Gensler et al., 2012, S. 989). Kunden berücksichtigen dabei besonders Preisunterschiede bei der Auswahl eines Einzelhändlers und kaufen eher in dem Absatzkanal, der ihnen den attraktivsten Produktpreis offeriert (vgl. Balasubramanian et al., 2005, S. 17; Held, 2009, S. 11; Vroegrijk et al., 2013, 607).

Zeitaufwand

Die zeitliche Dimension für einen Einkauf resultiert grundsätzlich aus der Zeit für die Produktsuche und -auswahl, dem Kaufabschluss sowie unter Umständen einer Rückgabe bzw. Reklamation der Ware (vgl. Dach, 2002, S. 142–143) und hängt dabei von unterschiedlichen Faktoren wie beispielsweise der Art des Kaufs (z. B. Spontan- oder [akuter] Bedarfskauf) oder der Warenverfügbarkeit ab (vgl. Deges, 2020, S. 81; Jindal et al., 2021, 272). Der Aufwand für eine

Online-Bestellung setzt sich dabei aus der Zeit für die Bewertung von Kaufalternativen und dem Kaufvorgang im Internet sowie das Warten auf die Ankunft der Produktlieferung zusammen (vgl. Foscht et al., 2017, S. 183–184; Swoboda et al., 2019, S. 41).

Demgegenüber umfasst der Zeitaufwand bei einem Einkauf in einem stationären Laden über die eigentliche Transaktionszeit hinaus eine Reisezeit (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; H. Schröder, 2013, S. 364). Diese umfasst die Dauer für die Überwindung der räumlichen Distanz zwischen Wohnort und Einkaufsstätte und kann wochen- und tageszeitlich variieren (z. B. aufgrund Verkehrsstaus oder Parkplatzsuche) (vgl. Nerlich et al., 2010, S. 83). Die Transaktionszeit beinhaltet die Suche nach Kaufalternativen, indem der Kunde durch den Verkaufsraum navigiert und nach der Kaufentscheidung das Warten auf die Bezahlung an der Kasse (vgl. Gauri et al., 2021, S. 51). Die Stärke physischer Ladengeschäfte besteht dabei in der zumeist unmittelbaren Verfügbarkeit der Waren, wodurch Lieferzeiten entfallen und die Produkte unmittelbar nach Kauf genutzt werden können (vgl. Beck & Rygl, 2021, S. 634; Heinemann & Gaiser, 2016, S. 242).

Im Falle der Rückgabe eines Produkts unterscheidet sich diese zwischen Offline- und Online-Handel dahingehend, dass ein Kunde beim Kauf in einem stationären Ladengeschäft dieses wieder aufsuchen muss (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 113), was mit erheblichen Aufwand bzw. Reibungsverlusten verbunden ist (vgl. Gauri et al., 2021, S. 51). Demgegenüber erfolgt im Online-Handel eine Retoure in der Regel als Paketsendung durch einen entsprechenden Versanddienstleister (vgl. Heering & Rock, 2022, S. 408). Zudem hat ein Kunde nur im Online-Handel ein gesetzliches Widerrufsrecht (vgl. Deges, 2017, S. 3–9; Heinemann, 2017a, S. 175), während eine Rückgabe bzw. Umtausch im Offline-Handel nur auf Kulanz erfolgt (vgl. H. Schröder & Jäger, 2016, S. 719–720). Unabhängig vom Absatzkanal besteht jedoch bei Produktmängeln das Recht auf Mängelhaftung (vgl. Stürner, 2022). Insgesamt wählen Kunden eher den Absatzkanal, der den gesamten Zeitaufwand bei einem konkreten Kaufanlass minimiert (vgl. Baker et al., 2002, S. 139; Rohm & Swaminathan, 2004, S. 749–750).

Einkaufsmotive und -erlebnis

Die Motive, die das Kundenverhalten auslösen sind „grundlegende, sich im Organismus des Einzelnen abspielende, zielorientierte Antriebskräfte, die beim Einkaufen befriedigt werden können" (Zaharia & Hackstetter, 2017, S. 49). In der Literatur werden eine große Anzahl und Vielfalt an Einkaufsmotiven beschrieben (vgl. H. Schröder & Lich, 2017, S. 489; H. Schröder

& Zaharia, 2008, S. 452–453), welche auf der grundsätzlichen Differenzierung zwischen hedonistischen und utilitaristischen Konsum bzw. deren unterschiedlicher Einkaufmotivation basieren (vgl. Picot-Coupey et al., 2021, S. 578–579; Tyrväinen et al., 2020, S. 1–2). Bei hedonistischen Motiven stehen multisensorische, phantasievolle und emotionale Aspekte im Sinne eines Einkaufserlebnisses (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.3.3) im Vordergrund (vgl. Scarpi et al., 2014, S. 258–259; dazu weiterführend z. B. die vielbeachteten Arbeiten von Tauber, 1972 und Westbrook und Black, 1985). Demgegenüber fokussieren utilitaristische Motive auf Effizienz und Pflichterfüllung und können als Ausdruck eines eher aufgabenorientierten, kognitiven und nicht emotionalen Einkaufs interpretiert werden (vgl. Kelemen & Kemény, 2019, S. 108–112; Picot-Coupey et al., 2021, S. 578–579); dazu weiterführend z. B. Babin et al. (1994) oder M. A. Jones et al. (2006)).

Solche utilitaristischen Einkaufsmotiven werden überwiegend mit Online-Shopping assoziiert (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 37–38; Zentes et al., 2015, S. 204). Konkret liegen die Hauptmotivationen von Kunden für einen Einkauf im Online-Handel darin, ihren Einkaufsprozess dadurch möglichst bequem (vgl. Held, 2009, S. 11) und effizient (vgl. K.-N. Kwon & Jain, 2009, S. 154–155) gestalten und durch das Anstellen von Preisvergleichen einen günstigen Produktpreis erhalten zu können (vgl. Alba et al., 1997, S. 40; Eckstein & Halbach, 2012, S. 22). Dabei schätzen Kunden zudem, ohne Druck in aller Ruhe über ihren geplanten Einkauf nachdenken zu können (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 91). Dagegen entfällt im Online-Handel nicht nur der unmittelbare bzw. physische Kontakt des Händlers zum Kunden (vgl. Gauri et al., 2021, S. 43), sondern auch vor allem der physische Kontakt des Kunden zum Produkt (vgl. Olbrich et al., 2019, S. 30).

Nachteilig ist dies insbesondere im Fall von Erlebnisgütern, wenn für eine Kaufentscheidung sensorische Informationen oder das Ambiente entscheidend sind und der Kunde folglich nicht in der Lage ist, das Produkt vollständig zu bewerten (vgl. Gao & Su, 2019, S. 43; Gauri et al., 2021, S. 56). Dieses Defizit kann der Online-Handel nach dem heutigen Stand der Technik auch nicht kompensieren (vgl. Olbrich et al., 2019, S. 30).

Gerade dieser ‚Touch and Feel'-Aspekt gepaart mit der unmittelbaren Verfügbarkeit der Waren bildet die charakteristischen Vorteile stationärer Ladengeschäfte (vgl. Hudetz et al., 2011, S. 48; Kollmann et al., 2012, S. 186; Lal & Sarvary, 1999, S. 485). Insgesamt stehen im Offline-Handel solche hedonistische Einkaufsmotive auch eindeutig im Vordergrund (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 36–37). Dabei spielt die Ladengestaltung und -atmosphäre eine bedeutende Rolle, indem Kunden durch eine multisensuelle Sinnesansprache ein positives Einkaufserlebnis

vermittelt wird – weniger die eigentliche Handelsleistung an sich (vgl. in Abschnitt 2.1.2) (vgl. Fleer, 2016, S. 22; A. Meyer, 1999, S. 9–40; Swoboda et al., 2019, S. 171). Zudem verstärkt die persönliche bzw. soziale Interaktion des Kunden mit dem Verkaufspersonal den psychologischen Bund mit dem Einzelhändler (Stichwort „Retail Branding"; vgl. in Abschnitt 3.1.3 und 3.2.2) (vgl. Ansari et al., 2008, S. 66) und begünstigt ein positives Einkaufserlebnis (vgl. Balasubramanian et al., 2005, S. 16). Gerade solche differenzierende und mehrwertstiftende Alleinstellungsmerkmale (engl. unique selling point/ proposition) bilden die „Existenz-legitimation" des stationären Einzelhandels, welche Offline-Händler bewusst exponieren sollen (Zentes et al., 2015, S. 203, 210). Die Verbesserung solcher (Erlebnis-)Aspekte sowie die Verringerung der Reibung im Kaufprozess erfordern aber stetige Investitionen (z. B. in Technologie,) was den (Fix-)Kostenblock von Offline-Händlern aber weiter erhöht (vgl. Gauri et al., 2021, S. 52). Konsens besteht in der Forschung grundsätzlich darin, dass Kunden ihre Einkaufserlebnisse in der realen Einkaufswelt höher einschätzen als in der virtueller Einkaufsumgebung (vgl. in Unterkapitel 2.3) (vgl. Dach, 2002, S. 147; Zentes et al., 2015, S. 210).

Kaufrisiken

Das Phänomen des Kaufrisikos wurde in der Forschung maßgeblich von R. A. Bauer (1960) und dessen These geprägt, wonach das Verbraucherverhalten insofern risikobehaftet ist, „als jede Handlung eines Verbrauchers Folgen nach sich zieht, die er nicht mit annähernder Sicherheit vorhersehen kann und von denen zumindest einige wahrscheinlich unangenehm sein werden" (R. A. Bauer, 1960, S. 390). In der Folgezeit fokussieren dabei zahlreiche Untersuchungen auf den Erklärungsansatz des „wahrgenommenen Kaufrisikos" (engl. perceived risk; vgl. Cunningham, 1967), welches als die Unsicherheit eines Kunden über (eventuell negative) Konsequenzen eines Kauf eines Produktes beschrieben wird (vgl. H. Schröder & Lich, 2017, S. 490; Zaharia, 2006, S. 156; weiterführend z. B. Bohlmann (2007, S. 221–302) Perceived Risk im Kontext von Mehrkanalsystemen). Zudem lässt sich dieses wahrgenommene Risiko in unterschiedliche Risikodimensionen bzw. -arten gliedern (vgl. H. Schröder & Lich, 2017, S. 490), u. a. in Produktrisiko (engl. product risk), Leistungsrisiko (engl. performance risk), Lieferrisiko (engl. delivery risk), Datenrisiko (engl. privacy risk) und Zahlungsrisiko (engl. security risk) (vgl. Bhukya & Singh, 2015, S. 218–219).

Im Hinblick auf die für Kunden zu erwartende Risikosituationen besteht grundsätzlich die Auffassung, dass der Kauf im Online-Handel (wie in jeder anderen Form des Distanzhandels) mit einem höherem Risiko verbunden ist als im stationären Einzelhandel (vgl. Fleer, 2016, S. 22;

Held, 2009, S. 11; André Schneider, 2019, S. 116). Da im Online-Handel der gesamte Kaufvorgang digital abgewickelt wird (vgl. Gauri et al., 2021, S. 56), kann ein Kunde die Qualität der angebotenen Produkte insbesondere aufgrund des fehlenden physischen Kontakts zum Produkt vor dem Kauf nicht angemessen beurteilen (vgl. Olbrich et al., 2019, S. 30; Zaharia, 2006, S. 158). Daher hat ein Kunde letztlich erst nach Erhalt der Lieferung die Kenntnis, ob er auch das bestellte Produkt erhält, dieses die gewünschten Eigenschaften aufweist und funktionstüchtig ist (vgl. Fleer, 2016, S. 23; Held, 2009, S. 11).

Dazu kommt, dass ein Kunde bei einem Online-Kauf prinzipiell keinen Einfluss auf die Qualität der Abwicklung seitens des Händlers hat (vgl. Zaharia, 2006, S. 159). Daher hat ein Kunde letztlich erst nach Erhalt der Lieferung die Kenntnis, ob er seine Bestellung pünktlich, unbeschadet und vollständig erhält sowie ob die georderten Produkte die gewünschten Eigenschaften aufweisen und funktionstüchtig sind (vgl. Fleer, 2016, S. 23; Held, 2009, S. 11). Vermehrt besteht beim Kauf im Internet nämlich die Gefahr, falsche oder qualitativ minderwertige Produkt (Marken- bzw. Produktfälschungen) zu erhalten (vgl. Popp, 2019, S. 34). Beispielsweise sind nach Beurteilung der chinesischen Handelsaufsicht SAIC bis zu 85 Prozent des Warenangebots auf der chinesischen E-Commerce-Plattform TAOBAO gefälscht (vgl. Schneppe, 2023, S. 7). Abgesehen davon existieren in der Nachkaufphase gleichermaßen im Online- und Offline-Handel Kaufrisiken hinsichtlich der Nicht- bzw. Schlechterfüllung von Leistungen (z. B. Widerrufs- und Rückgaberecht, Garantie, Umtausch und Reparatur). Dabei besteht der Hauptunterschied zwischen beiden Absatzkanälen in den Kosten für die Rückgabe eines Produkts (vgl. Zaharia, 2006, S. 159).

Darüber hinaus hat für Internetnutzer die Thematik ‚Datenschutz und -sicherheit ' eine zunehmende Relevanz (vgl. Jensen & Brock, 2022, S. 224). Durch die hohe Angst vor Datenmissbrauch verbinden Kunden mit einem Kauf im Internet entsprechende Vertrauensprobleme (vgl. Gauri et al., 2021, S. 56). Entsprechendes Vertrauen stellt bei einem Kaufabschluss im Internet aber eine Grundvoraussetzung dar (vgl. Löwer, 2020, S. 238). Während ein Kunde beim Einkauf in einem stationären Laden im Fall der Barzahlung in der Regel anonym bleiben kann, muss er hingegen beim Online-Kauf verschiedene persönliche Daten (z. B. Anschrift und Geburtsdatum) sowie zumeist entsprechende Zahlungsinformationen (Ausnahme: Kauf auf Rechnung) übermitteln (vgl. Kempe, 2011, S. 21; Leitherer & Krah, 2022, S. 2). Daraus resultiert, dass viele potentielle Käufer einen Online-Kauf aus Angst vor Datenmissbrauch (z. B. Datendiebstahl und -manipulation oder Betrugsdelikte durch Fakeshops) durch die mittlerweile hochprofessionell organisierte Internetkriminalität abbrechen (vgl. Deges, 2020, S. 32; Heinemann,

2015, S. 294; Löwer, 2020, S. 238). Ferner ist es Online-Händlern möglich, umfangreiche Daten über ihre Kunden bzw. Nutzer ihrer Website (z. B. Bewegungsprofile, Einstellungen, Vorlieben) zu sammeln, auszuwerten und für Marketingzwecke wie personalisierter Werbung zu verwenden (vgl. Zerres, 2022, S. 61) Allerdings hat der Gesetzgeber der Speicherung und Nutzung solcher Daten durch die Datenschutzgrundverordnung Grenzen gesetzt (vgl. Fleer, 2016, S. 22; weiterführend z. B. Heinemann, 2022, S. 422–427). Zusammengenommen sollen Einzelhändler die Ängste bzw. Bedenken ihrer Kunden stets ernst nehmen und durch geeignete Maßnahmen vor, während und nach dem Kauf reduzieren (vgl. Heinemann, 2015, S. 294; H. Schröder & Jäger, 2016, S. 720; Zielke & Sinemus, 2020, S. 659).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die spezifischen Eigenschaften des Online- und Offline-Handels einen erheblichen Einfluss darauf haben, für welchen Absatzkanal sich Kunden entscheiden (vgl. Blut et al., 2018, S. 113; Jindal et al., 2021, S. 272; Melis et al., 2015, S. 272–274). Dabei existieren im Allgemeinen sowohl Motive für einen Kauf im Online-Handel (z. B. 24/7-Erreichbarkeit, großes Informationsangebot, Preisvorteile), als auch für den Kauf im Offline-Handel (z. B. ‚Touch and Feel', sofortige Verfügbarkeit, persönlicher Beratung) (vgl. Kull, 2019, S. 323). Letztlich präferiert ein Kunde den Absatzkanal, der ihm bei einem bestimmten Kaufanlass – in Abhängigkeit von Einkaufsmotiv, Einkaufssituation und Art des Produkts – den größten Nutzen verschafft (vgl. Fleer, 2016, S. 23; H. Schröder & Lich, 2017, S. 485). Somit verfügen weder Online- noch Offline-Handel über einen generellen Wettbewerbsvorteil (vgl. H. Schröder & Jäger, 2016, S. 720). Natürlich kann ein Kunde seinen Einkaufsprozess wie lange Zeit üblich vollständig in nur einem Absatzkanal vollziehen (vgl. H. Schröder & Lich, 2017, S. 485). Abgesehen von einem grundsätzlichen Wettbewerb besteht aber zwischen beiden Absatzkanälen schon lange ein Wechselspiel und Interdependenz (vgl. Bailey, 2020, S. 6; Kull, 2019, S. 40). Durch einen solchen parallelen Betrieb von Offline- und Online-Handel in Form eines Mehrkanalsystems kombiniert ein Einzelhändler die Vorzüge beider Kanäle (vgl. Shi, 2017, S. 92). Mithin kann ein Kunde einzelne Phasen seines Einkaufs auf beiden Kanäle desselben Händlers verteilen (vgl. Pratas & Amorim, 2022, S. 297–298; Weber & Maier, 2020, S. 79), wodurch ihm ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 88) und letztlich eine positive Customer Journey (dt. [Einkaufs-]Reise bzw. Kaufentscheidungsprozess) geboten wird (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 75–76). Diesem Aspekt wird sich ausführlich im Rahmen des Unterkapitels 2.3 gewidmet (vgl. konkret in Abschnitt 2.3.3), nachdem im Rahmen dieser Arbeit der Perspektivwechsel auf den Mehrkanalhandel erfolgt. Zuvor wird notwendigerweise noch die Thematik „Einzelhandelsformate" behandelt, die als unternehmerische Grundsatzentscheidung die Struktur, das Leistungsspektrum

und den Marktauftritt eines Einzelhandelsunternehmens bestimmen. Dementsprechend werden im nachfolgenden Abschnitt Einzelhandelsformate abgegrenzt und klassifiziert sowie die Theorien für deren Wandel diskutiert.

2.2.2 Bedeutung und Klassifizierung von Einzelhandelsformaten im Kontext ihres dynamischen Wandels

Einzelhändler treten im Online- und Offline-Handel in einer Vielzahl an Betriebsformen bzw. Einzelhandelsformaten (engl. retail format) in Erscheinung (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 28; Swoboda et al., 2019, S. 95; Weinberg & Purper, 2007, S. 130). So beschrieb bereits Nieschlag in den 1970er Jahren mehr als 100 solche Betriebsformen (vgl. Nieschlag, 1974, S. 366–376). Für eine Zunahme der Verschmelzung von stationärem Einzelhandel mit dem Online-Handel sorgte in den letzten Jahrzehnten zudem die fortschreitende Digitalisierung des Handels (vgl. Langsenkamp, 2014, S. 137).

Die Wahl geeigneter Betriebsformen bedeutet für Einzelhandelsunternehmen eine essentielle Grundsatzentscheidung hinsichtlich ihres gesamten Marktauftritts (vgl. Kull, 2019, S. 119; Müller-Hagedorn & Toporowski, 2006, S. 24), da Betriebsformen aus strategischer Sicht die Struktur die Geschäftseinheiten und aus der Perspektive des Marketings relevante Produkte von Einzelhändlern bedeuten (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 217; Tietz, 1993b, S. 29–34). Mit dieser strategischen Entscheidung positioniert sich ein Einzelhändler zudem gegenüber konkurrierenden Handelsunternehmen (vgl. Schnedlitz et al., 2012, S. 265), wobei die Präferenzen der Kunden berücksichtigt werden müssen (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 215; Levy et al., 2014, S. 36). Darüber hinaus bedingen Betriebsformen grundsätzlich sowohl das Leistungsangebot, als auch die Gestaltung der Lieferkette (engl. supply chain) (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 73).

In der wissenschaftlichen Literatur werden Betriebsform und -typ überwiegend synonym verwendet (vgl. Buchmann, 2015, S. 24; Eitner, 2008, S. 48; Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 50; Müller-Lankenau, 2007, S. 10), was auch einer wissenschaftlichen Betrachtungsweise standhält (vgl. Purper, 2007, S. 8). Darüber hinaus spricht der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 22) bedeutungsgleich von Formaten oder Vertriebsschienen; in der Literatur dazu abweichend Ahlert et al. (2020, S. 124) oder Oehme (2001, S. 316). Für den Begriff „Betriebsform" finden sich in der Fachliteratur daher auch zahlreiche Definitionen (vgl. Bosshammer, 2011, S. 33; Gröppel-Klein, 1991, S. 23). So definieren ihn Swoboda et al. (2019,

S. 73) in Anlehnung an den Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 22) wie folgt:

> „Als Be-/Vertriebstyp wird eine Gruppe von Handelsbetrieben mit gleichen oder ähnlichen, das Erscheinungsbild ggü. den Kunden prägenden Merkmalen bezeichnet, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden. Betriebstypen bezeichnen stationäre Erscheinungsformen des Handels, Vertriebstypen nicht-stationäre Formen. Multichannel Unternehmen kombinieren bis auf Ausnahmen im Offline-Bereich i. d. R. mehrere Be- bzw. Vertriebstypen (z. B. offline und online)."

Für die Verwendung dieser Definition spricht, dass sie bewusst im Kontext des Mehrkanalhandels formuliert ist und zugleich zwischen den Begriffen Betriebs- und Vertriebstypen (bzw. Betriebs- und Vertriebsformen) differenziert, welche die Fachliteratur uneinheitlich definiert (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 218) bzw. synonym verwendet (z. B. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 43; Hudetz & Kaapke, 2009, S. 46). Die Unterscheidung zwischen Betriebs- und Vertriebsformen resultiert aus den unterschiedlichen Absatzkanälen im Einzelhandel, welcher sich im institutionellen Sinne in den stationären Einzelhandel und nicht-stationären Einzelhandel untergliedert (vgl. Tietz, 1993b, S. 29–30). Demnach umfassen Betriebstypen stationäre Erscheinungsformen (z. B. Ladengeschäfte), Vertriebstypen hingegen nichtstationäre Erscheinungsformen wie des Online- bzw. Versandhandels (vgl. Schramm-Klein, 2003, S. 11). Dieser Auffassung wird in dieser Arbeit gefolgt, da sie nicht zuletzt den Unterschied zwischen stationären Betriebsformen und nichtstationären Vertriebsformen betont, was im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, Online-Pure-Player, die ihre Vertriebsform(en) im Online-Handel um stationäre Betriebsformen ergänzen, notwendig ist.

Auch im anglo-amerikanischen Raum unterscheidet man generell zwischen stationärem Einzelhandel (engl. [store] retailing) und nicht-stationärem Einzelhandel (engl. non-store retailing). Innerhalb des stationären Segments gibt es eine weitere Unterscheidung: Zum einen ‚Food Retailer' (dt. Lebensmittelhändler) und zum anderen ‚General Merchandise Retailer' (dt. Gemischtwarenhändler), welche in ‚General Merchandise Stores' überwiegend Non-Food-Artikel anbieten (vgl. Levy et al., 2014, S. 36–56; Marketing Accountability Standards Board, 2018). Ein Einzelhandelsformat bildet dabei – zumeist als Kernstück einer Einzelhandelsstrategie – die spezifische Konfiguration des (Einzelhandels-)Marketing-Mix (engl. retail marketing mix) (vgl. ausführlich in Unterkapitel 3.3) (vgl. Levy et al., 2014, S. 124; Zentes et al., 2017, S. iv). Ausgehend von diesen Marketing-Mix-Konfigurationen entsteht ein Wettbewerb zwischen den Formaten (vgl. Gauri et al., 2021, S. 43–58).

Einzelhandelsformate werden im Deutschen überwiegend als Be- und Vertriebsformen aufgefasst, dagegen ist deren Verwendung in der anglo-amerikanischen Literatur vornehmlich pauschal und situativ (vgl. Levy et al., 2014, S. 37; Swoboda et al., 2019, S. 85–86). In der Fachliteratur existiert also für die große Anzahl an Betriebsformen der Handelspraxis kein allgemeingültiger Ansatz zur Systematisierung, stattdessen versuchen sich viele Autoren an Insellösungen (vgl. Barth et al., 2015, S. 88; Bosshammer, 2011, S. 36; Buschmann, 2015, S. 4; Hehle, 2011, S. 56; Weinberg & Purper, 2007, S. 130). Als Ausgangspunkt für die nachstehende Diskussion stellt der Verfasser in Tabelle 2.1 eine repräsentative Auswahl verschiedener Ansätze deutsch- und anglo-amerikanischer Autoren zusammen, wobei die Ansätze chronologisch nach Erscheinungsjahren sortiert sind.

Tabelle 2.1: Kriterien zur Systematisierung von Betriebsformen im Einzelhandel

Autor (Jahr)	**Kriterien**
Mattmüller und Tunder (2004, S. 40–43)	- Sortimentsdimension - Andienungssystem - Preisstrategie
Müller-Hagedorn (2005, S. 82)	- Art des Standortes - Größe der Verkaufsfläche - Größe und Zusammensetzung des Sortiments - Art des Kundenkontakts - Art der Preisstellung
Liebmann et al. (2008, S. 394–395)	- Sortimentspolitik - Betriebsgröße - Bedienungsprinzip - Art des Inkassos - Ort des Kontaktes zwischen einem Einzelhändler und seinen Kunden - Art der Preisstellung - Integration eines Betriebes in eine Agglomeration
Newman und Cullen (2010, S. 17)	- Verkaufsort - Größe der Verkaufsfläche - Sortiment - Preis - Ambiente - Service
Levy et al. (2014, S. 36)	- Art der angebotenen Waren und/oder Dienstleistungen - Vielfalt und Sortiment der angebotenen Waren - Niveau des Kundenservices - Preis der Waren
Barth et al. (2015, S. 50)	- Warenkreis - Umsatzverfahren - Standort
Swoboda et al. (2019, S. 95)	- Sortiment - Preis - Betriebsgröße - Distanzüberwindung - Weitere Abgrenzungskriterien: Kundeneinbindung, Erlebnisorientierung, Handelsintegration, Art des Inkasso/des Warenübergangs, Rechtliche Anbindung

(Fortsetzung)

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Autor (Jahr)	Kriterien
Ahlert et al. (2020, S. 125)	- Kernleistung: Sortiment - Formale Leistung: Andienungsform, Beratungsleistung, Warenpräsentation, Erreichbarkeit, Ladenlayout, Services (Hotline, kostenlose Lieferung)
Thommen et al. (2020, S. 104)	- Sortiment - Preis - Verkaufsort
Gauri et al. (2021, S. 43–44)	Kombination aus verschiedenen Ebenen von Einzelhandelsdienstleistungen - Information - Zugänglichkeit - Sortiment - Ambiente - Liefergeschwindigkeit

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Zusammenstellung zeigt, dass sich die einzelnen Kriterienkataloge grundsätzlich hinsichtlich ihres Umfangs unterscheiden. Während beispielsweise Mattmüller und Tunder (2004), Barth et al. (2015) und Thommen et al. (2020) jeweils drei Merkmale zur Systematisierung von Betriebsformen im Einzelhandel ausreichen, charakterisieren Ahlert et al. (2020, S. 125) eine Betriebsform ausdrücklich als Kombination aus Waren und Dienstleistungen mit nahezu unendlich viele Kombinationsmöglichkeiten, wodurch „die Interdependenzen zwischen den institutionellen Erscheinungsformen der Handelsbetriebe und der Sortimentspolitik deutlich" werden. Dagegen weisen die zehn Kriterienkataloge inhaltlich erhebliche Überschneidungen auf, indem es sich bei den aufgeführten Merkmalen um absatzpolitische Instrumente (Marketing-Mix-Elemente) handelt (vgl. ausführlich in Unterkapitel 3.3). Ein weiteres wesentliches gemeinsames Merkmal zur Klassifizierung von Betriebsformen bzw. verschiedener Arten von Einzelhändlern ist zudem der Rückgriff auf den eingesetzten Marketing-Mix (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 131; Gauri et al., 2021, S. 43–44; Levy et al., 2014, S. 36; Segerer, 2013, S. 30). In der Handelspraxis können die Merkmale einzelner Einzelhandelsformate aber unterschiedlich stark ausgeprägt sein, weshalb es zwischen Betriebsformen zu Überschneidungen hinsichtlich ihrer bestimmenden Merkmale kommen kann, was eine eindeutige Differenzierung erschwert (vgl. Hehle, 2011, S. 58; Segerer, 2014, S. 47).

Einigkeit besteht darüber, dass für eine Abgrenzung der einzelnen Be- und Vertriebsformen grundsätzlich mehrere Merkmale relevant sind (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 96). Für diese Arbeit wird als erstes entscheidendes Kriterium auf die Distanzüberwindung abgestellt, da dann Mithilfe des Kontaktprinzips (vgl. oben) sowohl Online-, als auch Offline-Handel, eindeutig dem Distanz- bzw. Residenzprinzip zugeordnet werden kann. Aufgrund der Relevanz der

Einzelhandelsformate des Offline- und Online-Handels werden diese gesondert im folgenden Abschnitt 2.2.3 behandelt.

Der Einzelhandel befindet sich in einem fortwährenden Veränderungsprozess (Branchenweisheit „Handel ist Wandel") und ist wie kaum eine andere Branche von einer hohen Wettbewerbsintensität geprägt (vgl. Lademann, 2013, S. 3; Müller-Hagedorn & Toporowski, 2006, S. 14; Weisenburger, 2022, S. 4), die Einzelhändler zu fortwährenden Anpassungen zwingen (vgl. Merkle, 2020, S. 1; Neiberger & Steinke, 2020, S. 28). Die Dynamik resultiert aus dem Zusammenspiel von handelsendogenen und -exogenen Faktoren (vgl. Hengstermann, 2019, S. 159; Zoller, 2019, S. 199). Zu den endogenen bzw. angebotsseitigen Faktoren zählen u. a. Sortiments- und Marktbedingungen oder technische Innovationen, welche die Kosten und Erlöse eines Einzelhändlers folgenreich beeinflussen und somit über dessen Erfolg oder Misserfolg entscheiden (vgl. Kulke, 2010, S. 219; Uttke, 2009, S. 58–69). Dagegen umfassen die exogenen bzw. nachfrageseitigen Einflüsse im Wesentlichen die Bedürfnisse bzw. Anforderungen der Kunden in Abhängigkeit von Einkommens-, Sozial-, Verhaltens- und Raumüberbrückungsfaktoren (vgl. Ebel, 2014, S. 11; Levy et al., 2014, S. 36; Wotruba, 2016, S. 25) sowie das politisch-administrative System (vgl. Uttke, 2009, S. 70–73; Witek, 2014, S. 29). Insgesamt ergibt dies eine Dynamik der Betriebs- und Vertriebsformen. Diese Dynamik führt einerseits zu einer Weiter- bzw. Neuentwicklung (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 87; Swoboda et al., 2019, S. 73), anderseits zu einer Substitution bestehender Geschäftsmodelle bzw. Einzelhandelsformate (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 132, 143; Buchmann, 2015, S. 24). Währenddessen treibt die Digitalisierung eine immer intensivere Verzahnung des Offline- und Online-Handels voran (vgl. Lademann, 2013, S. 3; Neiberger & Steinke, 2020, S. 30). Dazu zählen beispielsweise Pilotprojekte (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 30) wie kassenlose Ladengeschäfte (u. a. AMAZON GO) (vgl. Deges, 2020, S. 154; Schögel & Lienhard, 2020, S. 889). Das befeuert insgesamt die Verbreitung innovativer Formate und damit den Betriebsformenwettbewerb, aber auch die Zersplitterung der bestehenden Betriebsformenlandschaft (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 132, 143; Buchmann, 2015, S. 24).

Theorien zum Betriebsformenwandel werden in der handelswissenschaftlichen Literatur rege diskutiert (vgl. Neiberger et al., 2020, S. 204; Tietz, 1993b, S. 1314). Im Kern befassen sie sich dabei mit den Fragen, „mit welcher Betriebsform" Einzelhandelsunternehmen an einem Standort ein Geschäft eröffnen und weshalb Betriebsformen „immer wieder von neuen abgelöst werden" (Jürgens, 1998, S. 34) und versuchen sich an einer Systematisierung dieser Veränderungen (vgl. G. Heinritz et al., 2003, S. 48). Dabei unterscheidet S. Brown (1987, S. 182–192)

beispielsweise zwischen Umwelt-, Zyklus- und Konflikttheorien. Die Umwelttheorien nehmen handelsexogene Einflüsse auf, wonach neue Betriebsformen nur dann entstehen, wenn sie auf günstige Umweltbedingungen treffen (vgl. Dolezal, 2018, S. 18). Demnach betrachten sie den Betriebsformenwandel als ein Resultat der Wechselbeziehungen des Einzelhandels mit den ökonomischen, demographischen, sozialen, kulturellen und technologischen Bedingungen (vgl. G. Heinritz et al., 2003, S. 48–49; Segerer, 2014, S. 75). Den zyklischen Theorien ist gemein, dass diese die Veränderungen im Einzelhandel als eine systemimmanente Größe ansehen und unterstellen, dass der Betriebsformenwandel in einem zeitlichen Ablauf in bestimmten Entwicklungsphasen unter Wiederholung früherer Trends erfolgt (vgl. Ducar, 2003, S. 36). Dagegen stellen Konflikttheorien die Reaktionen auf Neuerungen im Marktgeschehen als grundlegend für die Herausbildung neuer bzw. einer weiteren Differenzierung bestehender Betriebsformen in den Vordergrund (vgl. S. Brown, 1987, S. 189; Segerer, 2014, S. 75). Insgesamt lassen sich Umwelt-, Konflikt- und Zyklustheorien hinsichtlich der Auslöser für den Betriebsformenwandel unterscheiden. Darüber hinaus wurde in der Forschung aber auch versucht, alle drei Ansätze in jeweils ein Konzept zu integrieren (z. B. Agergård et al., 1970; Lange, 1973(1973)) (vgl. Segerer, 2014, S. 74).

Innerhalb der **Umwelttheorien** werden die anpassungstheoretischen Ansätze in der Handelsliteratur am häufigsten zitiert, wobei der Erfolg von Betriebsformen aus ihrer Fähigkeit abstrahiert wird, sich an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen (vgl. G. Heinritz et al., 2003, S. 49; Tietz, 1993b, S. 1314–1315). Diese Ansätze beruhen auf Darwins Lehre der natürlichen Auslese und werden hauptsächlich von Dreesmann (1968), Gist (1968) und Moser (1974) vertreten (vgl. Bosshammer, 2011, S. 56; Purper, 2007, S. 40).

Innerhalb der **Konflikttheorien** herrschen dagegen die Ansätze von Galbraith (1952) (Gegenmacht), Gist (1968) (Evolution) sowie Unkelbach (1982) und Kirby (1986) (Polarisierung). Der gegenmachttheoretische Ansatz (engl. countervailing power) geht auf Galbraith (1952, S. 115 ff.) zurück und basiert auf dem Grundgedanken, dass sich in Folge der Entstehung jedweder wirtschaftlicher Machtkonzentration ein gleich starker Gegenpol bzw. Gegenmacht bildet, was aus sozialpolitischer Sicht zu einem wünschenswerten Mächtegleichgewicht führt (vgl. Bosshammer, 2011, S. 54; Siedenbiedel, 2020, S. 52). Beispielsweise lässt sich durch diesen Ansatz das Aufkommen von Großbetriebsformen des Einzelhandels als Antwort auf Konzentrationserscheinungen seitens der Herstellerunternehmen begründen (vgl. G. Heinritz et al., 2003, S. 53). Der evolutionstheoretische Ansatz bedeutet übertragen auf den Einzelhandel, dass aus dem Aufeinandertreffen zweier existierender gegensätzlicher Einzelhandelsformate (These

und Antithese) deren Verschmelzung zu einer neuen Betriebsform resultiert (Synthese), welche wiederum die wesentlichen Elemente beider bestehender Formate in sich trägt (vgl. Gist, 1968, S. 106–107; Gittenberger & Teller, 2012, S. 233; Mattmüller & Tunder, 2004, S. 305). Eine solche Synthese wird in der Handelspraxis überwiegend dadurch initiiert, dass Einzelhändler die Wettbewerbsvorteile ihrer Konkurrenzunternehmen feststellen, analysieren und wenn möglich integrieren (vgl. Bosshammer, 2011, S. 55; Müller-Hagedorn & Toporowski, 2006, S. 9). Der Ansatz leitet sich aus dem Grundsatz des Dialektischen Materialismus ab (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 233), wonach Neues aus der Dialektik gegensätzlicher Formen erwächst (vgl. S. Müller, 2008, S. 292). Die polarisierungstheoretischen Ansätze begründen die Evolution der Einzelhandelsformate mit Polarisierungstendenzen seitens der Bedürfnisse bzw. Anforderungen der Kunden einhergehend mit der Ausbildung einer deutlich sichtbaren heterogenen Handelsstruktur (vgl. Blümelhuber & Oevermann, 1996, S. 303–305; Ferring, 2001, S. 13; Müller-Hagedorn & Toporowski, 2006, S. 10). Die Vorteile dieses Ansatzes liegen in der Berücksichtigung exogener und endogener Umwelteinflüsse (vgl. G. Heinritz et al., 2003, S. 52–53) sowie der – entgegen dem verdrängungstheoretischen Ansatz – plausiblen Begründung der Koexistenz unterschiedlicher Betriebsformen innerhalb einer Branche (vgl. Purper, 2007, S. 48). Somit können beispielsweise die Auswirkungen des Online- auf den Offline-Handel erklärt werden, da der polarisationstheoretische Ansatz die Entscheidungen der Einzelhändler und ihre daraus erwachsenden Anpassungsstrategien berücksichtigt (vgl. Langsenkamp, 2014, 131).

Als eine der **Zyklustheorien** stellt Woll (1964) in einem weiteren Ansatz auf Marktlücken ab. Darin postuliert er, dass neue Betriebsformen entwickelt werden, um Kundenbedürfnisse nutzbringender erfüllen zu können (vgl. Purper, 2007, S. 46–47). Dies führe zu einer wachsenden Differenzierung des Leistungsangebots und dem Besetzen von Marktnischen, woraus eine immer größere Spezialisierung von Einzelhandelsformaten resultiert (vgl. Tietz, 1993b, S. 1318). Im Rahmen dieses Entwicklungs- bzw. Wettbewerbsprozesses unterscheidet Woll zwei Phasen: (1) Aufstieg der neu in den Markt eintretenden Betriebsform und deren weiteren (2) Abstimmung auf die Zielsegmente (vgl. Woll, 1964, S. 38). Als das Schlüsselkonzept der modernen Handelsforschung gilt Nieschlags (1954) Ansatz der „Dynamik der Betriebsformen". Er basiert im Wesentlichen auf McNairs (1931 und 1958) Ansatz des „Wheel of Retailing" (vgl. Lademann, 2004, S. 73; Schramm-Klein, 2003, S. 25). Beide Ansätze zählen zu den Verdrängungstheorien (vgl. Barth et al., 2015, S. 25) und es liegt ihnen der Prozessgedanke zu Grunde (vgl. Bosshammer, 2011, S. 53). Kern ist dabei die Erörterung, „welche besonderen Eigenschaften es neuen Betriebstypen erlauben, dass sie in einen Markt eingeführt und verbreitet werden können" (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 144). Das vierphasige „Wheel of Retailing"-Modell von

McNair erklärt Marktzutritt, Verbreitung und Verschwinden von Betriebsformen mithilfe von (1) Entstehung-, (2) Aufwertung-, (3) Annäherung- und (4) Integration- bzw. Rückzugsphase (vgl. Berman et al., 2018, S. 131–132; Theis, 2008, S. 515). Dagegen umfasst Nieschlags Ansatz lediglich zwei Phasen: (1) Entstehung und Aufstieg und (2) Reife und Assimilation. Dies geht von den Verständnis aus, dass neue Einzelhandelsformate aus einem bestimmten Muster hervorgehen, eingeführt und verbreitet werden sowie letzten Endes mutieren (vgl. Barth et al., 2015, S. 25). Sowohl Nieschlag als auch McNair begründen dabei den Markteintritt einer neuen Betriebsform mit einem gegenüber dem Wettbewerb überlegenen Gebrauch absatzpolitischer Instrumente (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 144).

Angeregt durch die Ansätze von Nieschlag und McNair wurde das aus dem Marketing bekannte Konzept des Produktlebenszyklus in ein Lebenszyklusmodell mit verschiedenen Entwicklungsphasen überführt (vgl. Theis, 2008, S. 517). Im Handel wird es als Lebenszyklus der Einzelhandelsformate bezeichnet (vgl. Berman et al., 2018, S. 134–136; Kulke, 2017, S. 174). Die Arbeiten von Applebaum et al. (1968) sowie Davidson et al. (1976) gelten als grundlegend für die Systematisierung dieser Phasen. Dieses Modell postuliert, dass jedes Einzelhandelsformat eine begrenzte Existenzdauer hat (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 31–32), während welcher es vier Phasen durchläuft: (1) Markteintritt, (2) Wachstums- und Reife, (3) Sättigungsphase und (4) Degeneration (vgl. Davidson et al., 1979; Purper, 2007, S. 41–43). Dabei bildet der Faktor Zeit die erklärende Variable des Marktanteils. Weitere Einflussfaktoren werden nicht detailliert mit einbezogen (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 232). Kritisiert werden in der Literatur die fehlenden Aussagen zur Zeitdauer der einzelnen Phasen. Da man das Modell daher nicht für Prognose heranziehen kann, eignet es sich vornehmlich für Ex-post-Betrachtungen (vgl. Purper, 2007, S. 43).

Im Zentrum des Forschungsinteresses steht bei den beschriebenen Ansätzen die Reaktion des Einzelhändlers. Lediglich am Rand wird auch die Nachfragesicht mit einbezogen – so beim polarisationstheoretischen Ansatz als Auslöser (vgl. Segerer, 2014, S. 76). Diesem Versäumnis entgegenwirkend, konzentrieren sich Autoren nunmehr vermehrt auf diesen Nachfrageaspekt (vgl. Gauri et al., 2021, S. 44). Sie konstatieren, dass sich neue Betriebsformen als reine Konsequenz des Nachfrageverhaltens von Kunden ausbilden bzw. etablierte Betriebsformen fortentwickeln (vgl. Gauri et al., 2021, S. 44, 49; Lausberg, 2002, S. 50–54; Levy et al., 2014, S. 36; Witek, 2014, S. 33). Beispielsweise bevorzugen preisbewusste Kunden niedrigpreisige Discounter, während markenbewusste Erlebniskäufer eher hochpreisige Flagship-Stores wählen (vgl. im nächsten Abschnitt). Demnach wählen Kunden ein Einzelhandelsformat und

Preisniveau, das ihren Bedürfnissen in einer bestimmten Einkaufssituation entspricht, weswegen der Preis eines Produkts als wichtigstes extrinsisches Merkmal (neben der Qualität als wichtigstem intrinsischen Merkmal) einen entscheidenden Aspekt einer Betriebsform darstellt (vgl. Gauri et al., 2021, S. 44, 49). Indem sich Kundenbedürfnisse bzw. -anforderungen fortwährend ändern, stehen Einzelhändler vor der Herausforderung, durch die Kombination der Merkmale von Betriebsformen permanent neue Betriebsformen zu schaffen und bestehende Formate weiterzuentwickeln (auch morphologische Synthese genannt) (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 131; Levy et al., 2014, S. 36; Swoboda et al., 2019, S. 85), die im wesentlichen Ergebnis des gewählten Marketing-Mix darstellen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 44). Angesichts der Bedeutung des Kundenverhaltens für diese Arbeit wird das Thema im nächsten Unterkapitel im Kontext der Customer Journey und Mehrkanalhandels ausführlicher in Abschnitt 2.3.3 erörtert.

Nach der Abgrenzung und Klassifizierung von Einzelhandelsformaten sowie der Diskussion der Theorien für ihren Wandel in diesem Abschnitt wird im Folgenden konkret auf die Formate im Online-Handel (Vertriebsformen) bzw. stationären Einzelhandel fokussiert, wobei aufgrund des Expansionsziels des Entwicklungspfads ‚Adding Bricks to Clicks' zum Mehrkanalhändler die Betriebsformen bzw. Store-Konzepte im Offline-Handel im Zentrum des Interesses stehen.

2.2.3 Einzelhandelsformate des Online- und Offline-Handels

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die theoretische Grundlagen von Einzelhandelsformaten ausführlich behandelt. Mithin bilden solche Formate zumeist den Mittelpunkt einer Einzelhandelsstrategie (vgl. Zentes et al., 2017, S. iv), wobei ihre Wahl eine unternehmerische Grundsatzentscheidung darstellt (vgl. Kull, 2019, S. 119; Müller-Hagedorn & Toporowski, 2006, S. 24). Ein wesentliches Merkmal zur Klassifizierung von Einzelhandelsformaten ist dabei der Rückgriff auf den eingesetzten Marketing-Mix (vgl. Gauri et al., 2021, S. 43–44; Levy et al., 2014, S. 36). Da die Merkmale einzelner Formate in der Handelspraxis unterschiedlich stark ausgeprägt sind, kann es zwischen ihnen zu Überschneidungen kommen, was wiederum eine präzise Differenzierung erschwert (vgl. Hehle, 2011, S. 58; Segerer, 2014, S. 47). Im modernen Einzelhandel sind Offline- und Online-Handel die dominierenden Absatzkanäle, weshalb ihre Betriebs- und Vertriebsformen im Fokus wissenschaftlicher Betrachtung stehen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 47). Dabei gelten stationäre Betriebsformen überwiegend als etablierte Formate, wohingegen Vertriebsformen des Online-Handels als vergleichsweise jung und innovativ angesehen werden (vgl. Heinemann, 2021a, S. 1). Daher erfolgten bis zum Auftreten des Online-

Handels als neue Wettbewerbsdimension, Weiterentwicklungen von Einzelhandelsformaten auch nahezu allein innerhalb stationärer Betriebsformen (vgl. Merkle, 2020, S. 18). Im Folgenden werden relevante Be- und Vertriebsformen und ihre Charakteristika beschrieben. Entsprechend der Abfolge des Entwicklungspfades ‚Adding Bricks to Clicks' als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bilden die Vertriebsformen des Online-Handels nur den Ausgangspunkt der Betrachtung, während der Schwerpunkt auf den stationären Betriebsformen bzw. Store-Konzepten liegt.

2.2.3.1 Vertriebsformen im Online-Handel

Der Online-Handel tritt in Form von Online-Shops auf, die aus Kundensicht aufgrund des gemeinsamen Merkmals ‚Präsentation in Webshop' als gleichartig wahr genommen werden. Ungeachtet dessen ist es ist aber unzureichend, den Online-Handel als eine einzelne Vetriebsform anzusehen (vgl. Neiberger, 2020b, S. 42). In der Handelspraxis sind deutlich „unterschiedliche Konfigurationen des Online-Marketing-Mix" festzustellen, wonach sich die einzelnen Online-Shops in etlichen Merkmalen eindeutig differenzieren lassen (vgl. Morschett, 2012, S. 384). Relevante Abgrenzungskriterien bilden dabei das Sortiment (Breite und Tiefe), die Preis- bzw. Erlebnisorientierung, das Angebot an Services (z. B. Support) und Dienstleistungen (z. B. Reparatur und Installation) sowie der Grad der Einbindung des Konsumenten in die Leistungserbringung (vgl. Swoboda & Winters, 2020, S. 197). Mithin nutzen Einzelhändler im Online-Handel – vergleichbar den stationären Betriebsformen – also unterschiedliche Formate, die aufgrund gleichartiger Merkmalsausprägungen idealtypische Vertriebsformen bilden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 108–124), deren Ausdifferenzierung bis heute stetig zunimmt (vgl. Heinemann, 2022, S. 167–168). Konkret können hierbei anhand der angeführten Abgrenzungskriterien u. a. die Formate (1) Sortimentsexperten, (2) Preis-Formate, (3) Erlebnis-Shops, (4) Curated-Shops (5) Social-Shops und (6) Customizer abgegrenzt werden (vgl. Morschett, 2012, S. 383–390; Swoboda et al., 2019, S. 108–124).

Sortimentsexperten

Die zahlmäßig größte Gruppe der Online-Shops stellen Sortimentsexperten dar. Solche Online-Shops stehen für bestimmte Sortimente bzw. eine breit gestreute Produktauswahl und werden von Kunden präferiert, für die deren Warenkompetenz von zentraler Bedeutung ist, z. B. für den Fall der Suche nach einem speziellen Produkt (vgl. Morschett, 2012, S. 385).

Sortimentsorientierte Online-Shops können partiell in Anlehnung an Offline-Betriebsformen abgegrenzt werden, so beispielsweise in Online-Kaufhäuser (z. B. ALIEXPRESS, AMAZON), Marktplätze (z. B. ALIBABA, AMAZON), Fachmärkte (z. B. MEDIA MARKT, ZOOPLUS) und Supermärkte (z. B. BRINGMEISTER, REWE) (vgl. Fost, 2014, S. 20; Swoboda & Winters, 2020, S. 197–199).

Preis-Formate

Dagegen verfolgen Preis-Formate eine aggressive Preispolitik bzw. zielen durch spezifische Geschäftsmodelle darauf ab, Preisvorteile an Kunden weiterzureichen. Innerhalb der Preis-Formate werden wiederum unterschiedliche Formate wie Auktionen (z. B. EBAY), Shopping Clubs (z. B. BRANDS4FRIENDS), Liveshopping (z. B. IBOOD), Online-Discounter (z. B. LIDL), Outlet-Stores (z. B. OVERSTOCK.COM) unterschieden (vgl. Morschett, 2010, S. 19; Swoboda & Winters, 2020, S. 198–199).

Erlebnis-Shop

Weiterhin bieten erlebnisorientierte Online-Shops Einkaufsmöglichkeiten kombiniert mit Unterhaltungsangeboten, wobei das Einkaufserlebnis im Vordergrund steht (vgl. Morschett, 2012, S. 388; Swoboda & Winters, 2020, S. 200). In Online-Shops, wie beispielsweise BEAUTYLISH, werden Kunden gezielt emotional angesprochen, um sie dazu zu motivieren, den Shop auch ohne einen konkreten Kaufanlass zu besuchen (vgl. Hoffman & Novak, 2012, S. 69; Morschett, 2012, S. 388).

Curated-Shop

Wiederum verfolgen Einzelhändler mit der Vertriebsform „Curated Shopping" (dt. betreutes Einkaufen) das Ziel, mittels intensiver Kundenbindung und -beratung die Unpersönlichkeit des Online-Handels zu überwinden und auf diese Weise entsprechend höhere Margen zu realisieren bzw. die im Online-Handel üblicherweise hohe Retourenquoten zu reduzieren (vgl. Swoboda & Winters, 2020, S. 200). Curated Shopping hat sich insbesondere im Bekleidungshandel etabliert. Online-Händler wie z. B. MODOMOTO und OUTFITTERY weisen ihrem qualitäts- und stilbewussten Klientel einen persönlichen Stilberater zu, der einem Kunden basierend auf persönlichen Angaben sowie einer etwaigen Kaufhistorie individualisierte Produktvorschläge

anbietet. Die Produkte werden dem Kunden dann übersendet, wobei dieser nur die Ware behält, die ihm nach dessen physischen Kontakt bzw. Anprobe letztlich anspricht (vgl. Eisewicht, 2017, S. 245–249; Möhlenbruch et al., 2014, S. 25; Swoboda et al., 2019, S. 122).

Social-Shop

Das Konzept des „Social Shop" beruht maßgeblich auf den sich wandelnden sozialen Bedürfnissen der Kunden (vgl. Diekmann, 2012, S. 60). Da Kunden immer mehr Zeit online verbringen, prägen soziale Medien ihr Kaufverhalten immer stärker (vgl. Weeks et al., 2021, S. 399). Social Shops kombinieren daher Webshops mit sozialen Netzwerken, um ein Kundenerlebnis durch soziale Interaktionen zu schaffen, bei denen Konsumenten einander beraten und Produkte empfehlen. In der praktischen Umsetzung gibt es zum einen Online-Shops, die thematisch bezogene soziale Netzwerke integrieren, wie z. B. DESIRED.DE. Zum anderen gibt es Online-Shops, die direkt in bereits existierende soziale Netzwerke eingebettet sind, wie beispielsweise PINTEREST (vgl. Landherr, 2013, S. 75–76; Swoboda & Winters, 2020, S. 200).

Customizer

Im Vergleich dazu ist die kundenindividuelle Massenproduktion (engl. mass customization) eine Strategie, Produkte mit einem Spektrum an Personalisierungsmöglichkeiten zu offerieren, welche sich Kunden nach ihren Wünschen selbst konfigurieren können (vgl. Aichner & Coletti, 2013, S. 20; Heinemann, 2017b, S. 2–4). In der Handelspraxis finden sich im Zuge des Wachstums des Online-Handels vermehrt Einzelhandels- und insbesondere Herstellerunternehmen (vgl. in Abschnitt 2.1.2), die dort erfolgreich ein solches Customizing aufgegriffen haben. Im Non-Food-Segment ist der US-amerikanische Sportartikelhersteller NIKE zu nennen, der seinen Kunden über den Service NIKE BY YOU (früher: NIKEID) ermöglicht, NIKE-Artikel zu personalisieren (vgl. Endo, 2022, S. 978). Im Lebensmittelbereich bietet das deutsche Unternehmen MYMUESLI seinen Kunden neben vorkonfektioniertem Müsli an, sich individuelle Müsli-Mischungen zu kreieren (vgl. Jost & Süsser, 2020, S. 2).

2.2.3.2 Betriebsformen bzw. Store-Konzepte im Offline-Handel

Die Betriebsformen des stationären Einzelhandel haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 28–31). Eingangs des 20. Jahrhunderts erwuchsen Selbstbedienungswarengeschäfte, Kaufhäuser sowie der Facheinzelhandel. Solche relativ kleinen und inhabergeführten Fachgeschäfte und Kaufhäuser, beide mit relativ hohem Preisniveau, waren zumeist in verbrauchsnahen innerstädtischen Zentren angesiedelt (vgl. Gehrckens, 2019, S. 44). Ab den 1970iger Jahren wurden diese durch Fachmärkte sowie später filialisierte Fachhändler und Discounter verdrängt, welche allesamt ein tendenziell niedrigeres Preisniveau aufwiesen. Insbesondere Kauf- und Warenhäuser sind heutzutage durch ein grundlegend verändertes Einkaufsverhalten und die Bindung an große und teure Verkaufsflächen nicht mehr wettbewerbsfähig (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 21; Merkle, 2020, S. 18; Neiberger & Steinke, 2020, S. 34–37). Aktuell (2023) durchläuft der Warenhauskonzern GALERIA KARSTADT KAUFHOF, bestehend aus ehemals mehreren eigenständigen Warenhausketten, erneut ein Schutzschirmverfahren (vgl. Hucko & Mehringer, 2023). Fortgesetzt wurden bestehende Betriebsformen weiterentwickelt bzw. durch Neuentwicklungen ersetzt, die zum Zeitpunkt ihres jeweiligen Markteintritts eine Innovation bedeuteten, mit denen sich gemeinhin auch Kundenpräferenzen veränderten (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 87; Merkle, 2020, S. 18; Swoboda et al., 2019, S. 73). Da sich im Einzelhandel der Wettbewerb zwischen klassischen Offline- und innovativen Online-Formaten seit Jahren verstärkt (vgl. Heinemann, 2019, S. 8–9), entstehen als Reaktion des stationären Handels neue innovative Betriebsformen bzw. Store-Konzepte wie z. B Flagship-, Pop-up-Stores und Showrooms (vgl. Spanke, 2020, S. 23–30; Stammermann, 2016, S. 72). Solche Formate siedeln sich dagegen wieder überwiegend in zentralen, frequenzstarken innerstädtischen Lagen an (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 35). Im Folgenden wird zunächst auf die **traditionellen Betriebsformen** (1) Fachgeschäft, (2) Fachmarkt (3) Waren- und Kaufhaus und (4) Discounter fokussiert. Im Anschluss folgt die Betrachtung vergleichsweise neuer Formen bzw. Store-Konzepte sowie weiterer Optionen für eine stationäre Präsenz wie Shop-in-Shop-Flächen und Showrooms.

Fach-, Spezialgeschäft und Boutique

Ein Fachgeschäft bietet je nach Ladengröße ein branchenspezifisches Sortiment in großer Auswahl in unterschiedlichen Qualitäten und auf mittlerem bis gehobenem Preisniveau (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 37). Das Sortiment wird mit umfangreichen Dienstleistungen wie Verkaufsberatung und Reparaturen ergänzt, was jeweils eine entsprechende fachliche Qualifi-

kation und Spezialisierung des Personals erfordert (vgl. Deges, 2020, S. 152). Dabei wird grundsätzlich zwischen inhabergeführten und filialisierten Fachhändlern unterscheiden (vgl. Tripp, 2021, S. 19). Ersterer verfügt über höchstens drei Ladengeschäfte mit verhältnismäßig kleinen Verkaufsflächen (vgl. ebd.), welche die Generierung von Kostenvorteilen aus umfangreichen Warenbestellungen verhindern (vgl. Gehrckens, 2019, S. 44). Dagegen weisen filialisierte Fachhändler eine größere Anzahl an Filialen (nicht selten vierstellig) mit mittelgroßen Verkaufsflächen (50 bis 500 m²) auf. Diese finden sich überwiegend in Innenstadtlagen mittlerer bis größerer Städte. Zu dieser Gruppe zählen z. B. die Filialunternehmen DEICHMANN, ALNATURA, THOMAS SABO (vgl. Tripp, 2021, S. 19). Weiterhin ähneln Fachgeschäfte den Betriebsformen Spezialgeschäft und Boutique (vgl. Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 91). Spezialgeschäfte unterscheiden sich von Fachgeschäften in dergestalt, dass sich ihr Sortiment auf einen Teil des Angebots an Waren beschränkt, aber tiefer als jenes ist (vgl. André Schneider, 2019, S. 11). Zudem ist die Beratungs- und Serviceintensität zumeist umfangreicher ausgeprägt als in klassischen Fachgeschäften (vgl. Barth et al., 2015, S. 92). Wiederum führen Boutiquen ein begrenztes zielgruppenspezifisches Sortiment, vorwiegend im Bereich Mode (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 97). Boutiquen sind auch im Rahmen von Shop-in-Shop-Lösungen (vgl. in diesem Abschnitt) in Kauf- und Warenhäusern zu finden (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 43).

Fachmarkt

Ein Fachmarkt ist ein großflächiger Einzelhandelsbetrieb, der sich auf ein bestimmtes Sortimentsspektrum konzentriert und eine damit verbundene entsprechende Expertise aufweist. Solche Läden zeichnen sich aus Kundensicht besonders durch ein umfangreiches Angebot (breites und häufig tiefes Sortiment), hoher Warenverfügbarkeit und wettbewerbsfähige Preise auf einem tendenziell niedrigem bis mittlerem Preisniveau aus (vgl. Deges, 2020, S. 152; Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 92). Dabei wird gemeinhin das Selbstbedienungsprinzip zum Einsatz gebracht, wobei sich Kunden bei Bedarf – abhängig von der Strategie des Einzelhändlers – auf keine bis eine qualitativ sehr gute Fachberatung stützen können (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 105). Standorte von Fachmärkten finden sich isoliert oder in gewachsenen oder geplanten Zentren und sind für gewöhnlich autokundenorientiert (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 48). In der Handelspraxis finden sich Fachmärkte in zahlreichen Waren-, Bedarfs- und Zielgruppenbereichen; z. B. ROSSMANN (Drogerie), MEDIA MARKT (Elektronik), HÖFFNER (Möbel) (vgl. Tripp, 2021, S. 19). Fachmärkte mit starker Discount-

Orientierung werden auch Fachdiscounter genannt und bedeuten eine Zwischenform zwischen Fachgeschäft und Fachmarkt. Solche Fachdiscounter führen ein schmales und flaches Sortiment von Waren des täglichen Bedarfs in Selbstbedienung und ohne Service zu Niedrigpreisen (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 37; Swoboda et al., 2019, S. 105).

Waren- und Kaufhaus

Ein Warenhaus ist ein großflächiges, zumeist mehrstöckiges Einzelhandelsgeschäft und findet sich in besten Innenstadtlagen (vgl. Tripp, 2021, S. 21). Es umfasst ein überwiegend tiefes Sortiment mehrerer Branchen mit grundsätzlich hoher Serviceintensität bei einem mittlerem bis hohem Preisniveau (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 98). Die Verkaufsmethode reicht dabei von Selbstbedienung über Vorwahlsystem bis Bedienung (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 38). Der größte verbleibende Warenhauskonzern in Deutschland ist GALERIA KARSTADT KAUFHOF (vgl. Ahrens, 2022), dessen Warenhäuser zudem zahlreiche Shop-in-Shop-Systeme (vgl. in diesem Abschnitt) integrieren, bei denen auf exklusiven Verkaufsflächen u. a. ausgewählte Marken- und Luxusartikel (z. B. GUCCI) angeboten werden (vgl. Tripp, 2021, S. 21). Das Statistisches Bundesamt der Republik Deutschland erfasst solche Geschäfte nur dann als Warenhaus, wenn diese eine Verkaufsfläche von mindestens 3000 m² aufweisen (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 63).

Ansonsten ist das Ladengeschäft der Betriebsform Kaufhaus zuzuordnen, dessen übliche Verkaufsfläche sich zwischen 1000 bis 3000 m² bewegt (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 34). Diese ebenfalls größeren Einzelhandelsbetriebe unterscheiden sich außerdem von Warenhäusern im Wesentlichen darin, dass das Sortiment insgesamt schmaler ist und eine stärkere Konzentration auf ausgewählte Warengruppen aus wenigstens zwei Branchen erfolgt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 98). Ferner hoben sich früher Waren- von Kaufhäusern durch das Vorhandensein einer Lebensmittelabteilung ab (vgl. Ahrens, 2022). Zu den bekannten Kaufhäusern zählen z. B. im Textilbereich PEEK & CLOPPENBURG (vgl. Sauermann, 2023, S. 42).

Discounter

Discounter bieten ein enges und flaches Sortiment problemloser Waren mit mehrheitlich Eigenmarken zu möglichst niedrigen Preisen an. Für diese Strategie benötigen Discountunternehmen einerseits große Einkaufsvolumina und hohe Kundenfrequenzen und verzichten anderseits auch nahezu gänzlich auf Serviceleistungen oder anspruchsvolle Verkaufsraumgestaltung (vgl.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 44; Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 94; Neiberger & Steinke, 2020, S. 37). Solche Geschäfte zeichnen sich aus Kundensicht neben den garantierten Niedrigpreisen und einer ausreichenden Qualität der Ware besonders durch einen insgesamt einfachen Einkauf aus. Merkmale dieses einfachen Einkaufs sind beispielsweise die verkehrsgünstige Lage, eine gute Parkplatzsituation, übersichtliche Läden, ein schneller Einkauf durch Vorauswahl und eine zügige Kassenabfertigung (vgl. Hurth, 2012, S. 294). Die Standorte von Discountern wie beispielsweise den beiden Textilanbietern KIK oder TEDI (vgl. Ruiz, 2023) sind überwiegend verkehrsgünstig in Stadtrand- bzw. wohnortnahe Lagen gelegen (vgl. Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 94).

Über diese traditionellen Betriebsformen hinaus haben sich vergleichsweise „**neue Shop-Konzepte**" (Hierl, 2017, S. 20) sowie weitere Optionen für eine stationäre Präsenz in Form von Showrooms und Shop-in-Shop-Flächen etabliert (vgl. Deges, 2020, S. 150–155). Die Forschung hat dabei mit Flagship-Stores (z. B. Kozinets et al., 2002), Pop-up-Stores (z. B. Picot-Coupey, 2014) und Concept Stores (z. B. Egan-Wyer et al., 2021) verschiedene Arten erlebnisorientierter Store-Konzepte identifiziert, bei denen der direkte Abverkauf von Waren zumeist nicht das vordergründige Ziel ist (vgl. Egan-Wyer et al., 2021, S. 1027; Niehm et al., 2007, S. 25). Diese Stores dienen weniger als klassische Verkaufsstellen (engl. point of sale) oder Orte der Kaufentscheidung (engl. point of purchase) und richten sich stattdessen hauptsächlich an Erlebniskäufer, indem sie das Markenerlebnis in den Vordergrund stellen (vgl. Crail et al., 2023; Verhoef et al., 2009, S. 31–39).

Flagship-Store

Ein Flagship-Store unterscheidet sich in einigen (Design-)Merkmalen von klassischen Ladengeschäften (vgl. Kozinets et al., 2002, S. 17–28) und wird grundsätzlich durch seine Architektur bzw. Design sowie Standort bestimmt (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 201; Manlow & Nobbs, 2013, S. 50). Das Design der an prominenten Einkaufsstandorten verorteten Flagship-Stores (vgl. Sabbadin & Aiolfi, 2019, S. 123) stellt eine Form der Erlebnisarchitektur dar (vgl. Raffelt et al., 2013, S. 201–209), bei der Kunden in die gesamte Markenwelt eintauchen und die Werte der Marke auf kognitive und emotionale Weise erleben können (vgl. Healy et al., 2007, S. 774–775). Daher wird in einem hochwertiges Ladenumfeld samt sehr hohem Serviceniveau auch die gesamte Bandbreite des Produktsortiments präsentiert (vgl. Manlow & Nobbs, 2013, S. 51; Sabbadin & Aiolfi, 2019, S. 123–124). Mithin bedeutet ein Flagship-Store für gewöhnlich das wichtigste, teuerste und repräsentativste Geschäft eines Unternehmens (vgl.

Arrigo, 2018, S. 173; Sabbadin & Aiolfi, 2019, S. 123). Betreiber eines Flagship-Stores verfolgen damit das Ziel, erklärungsbedürftige Produkte im direktem Kundenkontakt erlebbar zu machen. Der Fokus liegt dabei auf der Stärkung der Händlermarke (‚Markenbildung'; engl. retail branding; vgl. in Abschnitt 3.1.3), weniger auf dem Produktverkauf, für den diese Läden auch nicht ausgelegt sind (vgl. Tripp, 2021, S. 20). Da Flagship-Stores den Aufbau einer emotionalen Bindung zur Marke fördern (vgl. P. Jones et al., 2010, S. 242), können sie konkret als Marketinginstrument eingesetzt werden, um solche positive Markenerlebnisse für Kunden zu schaffen (vgl. McGrath et al., 2013, S. 33). Über einen solchen Kanal zur Marketingkommunikation (vgl. in Abschnitt 2.3.3) hinaus können Flagship-Stores auch eine Methode für den Markteintritt oder ein Schema für die Entwicklung neuer Geschäfte darstellen (vgl. Moore & Doherty, 2011, S. 279–284). Flagship-Stores werden in der Handelspraxis sowohl von Einzelhändlern (z. B. PARFÜMERIE DOUGLAS) (vgl. Flemming, 2019) als auch Konsumgüterherstellern (z. B. ADIDAS, LEGO) (vgl. Tripp, 2021, S. 20) betrieben.

Pop-up-Store

Ein Pop-up-Store (dt. plötzlich auftauchen) bzw. temporärer Store umschreibt ein Laden- und Standortkonzept, das von Einzelhandels- und Herstellerunternehmen zeitlich befristet (wenige Tage bis hin zu mehreren Wochen) betrieben wird (vgl. Berman et al., 2018, S. 288; Neiberger & Steinke, 2020, S. 37; Stopfer, 2019). Das Konzept richtet sich primär an eine junge und trendbewusste Zielgruppe (vgl. Kastner, 2015, S. 9) und wird meistens an repräsentativen ‚Szene'-Standorten realisiert (vgl. Russo Spena et al., 2012, S. 22). Pop-up-Stores fokussieren auf die Inszenierung eines multisensorischen Erlebnisses für die Kunden mit der Markenwelt und ermöglichen ihnen eine unmittelbar erlebbare Interaktion mit der Händlermarke bzw. den Produkten (vgl. Niehm et al., 2007, S. 2; Pine & Gilmore, 2000, S. 36). Dabei wird – unter Zuhilfenahme eines modernen, häufig absichtlich improvisierten Ladendesigns (vgl. Kastner, 2015, S. 9) – erstrebt, bei Kunden ein entsprechendes Markenbewusstsein zu entwickeln sowie deren Markentreue bzw. den Markenwert zu stärken (vgl. Russo Spena et al., 2012, S. 22). Mithin fördern Pop-up-Stores Co-Creation-Prozesse, was sie mit Flagship-Stores gemeinsam haben (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 201). Die Eröffnung von Pop-up-Stores wird in der Regel kurzfristig angekündigt (bevorzugt über Social-Media-Kommunikation) und soll bei Kunden einen Überraschungseffekt auslösen (vgl. Hurth & Krause, 2010, S. 38). Zudem wird durch die zeitliche Begrenzung und Einmaligkeit eines solchen Ladens die Neugierde geweckt (vgl. Kastner, 2015, S. 51) und der Kaufimpuls intensiviert (vgl. Stammermann, 2016,

S. 71). Daher eignet sich dieses Store-Konzept auch besonders dafür, um exklusive Produkte zu bewerben (vgl. Niehm et al., 2007, S. 2).

Pop-up-Stores werden vielfach in temporär leerstehenden Geschäftsräumen realisiert (vgl. Kastner, 2015, S. 2), was sowohl für deren Betreiber, als auch den Immobilienbesitzer Vorzüge mit sich bringt (vgl. Berman et al., 2018, S. 277). Während sich der Eigentümer der Immobilie Mieteinnahmen für eine ansonsten leerstehende Geschäftseinheit sichert (vgl. ebd.), hat der Betreiber eines temporären Ladens insgesamt niedrige (Investitions-)Kosten (geringe Lager- und Inventarkosten, zeitlich begrenzte Miet- und Betriebsausgaben) (vgl. Hurth & Krause, 2010, S. 38; Kastner, 2015, S. 9). Dabei stellt für den Store-Betreiber „der schnelle Auf- und Abbau sowie der möglichst problemlose Transport des gesamten Verkaufsraumes an einen anderen Ort" eine Grundvoraussetzung dar (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 53).

Weiterhin streben Einzelhändler wie z. B. AMAZON (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 68) bzw. Hersteller wie ADIDAS (vgl. K. Hutter & Hoffmann, 2013, S. 117) mit der Realisierung von Pop-up-Stores grundsätzlich an, damit neue Geschäftsideen, Produkte und Services praktisch zu testen, insbesondere indem sie von Kunden konstruktives Feedback erlangen (vgl. Spanke, 2020, S. 23–24). Mithin erfolgt eine Transformation erfolgreicher Konzepte und deren Standorte in dauerhafte stationäre Store-Formate (vgl. Gentry Robbins, 2011, S. 14).

Concept Store

Ein Concept Store ist ein lifestyle- und erlebnisorientiertes Ladengeschäft, das durch eine kuratierte Auswahl eines meist qualitativ hochwertigen Produkt- und Markenmixes gekennzeichnet ist (vgl. Perrottet & Nicoletti, 2018, S. 122–123; Stopfer, 2019). Das Ambiente ist grundsätzlich lebendig inszeniert (vgl. Kästner, 2021, S. 414) und nicht selten mit einem Gastronomiekonzept (z. B. kleines Café) kombiniert (vgl. Sondermann, 2021, S. 334; Zängler, 2018, S. 340), was Verkäufe durch Quer- bzw. Zusatzverkauf (engl. cross selling) befördern soll (vgl. Deges, 2020, S. 151). Verglichen mit anderen erlebnisorientierten Betriebsformen ist ein Concept Store nicht zwingend ein dramatischer oder aufregender Ort, sondern bietet den Kunden eher Aspekte wie Bequemlichkeit und einfache Zugänglichkeit (vgl. Egan-Wyer et al., 2021, S. 1027). Ein Beispiel für einen Concept Store ist der des Herstellers DK MOEBELSCHMIEDE in der Nordhäuser Altstadt mit einem Mix aus Boutique und Showroom für Möbel und Einrichtungsdesign (vgl. Schlangen & Göcke, 2022, S. 163).

Convenience Store

Ein Convenience Store zeichnet sich durch eine kleinere Verkaufsfläche aus (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 44) und fokussiert sich auf ein schmales Sortiment alltäglicher Produkte und Dienstleistungen (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 103), oft zu einem tendenziell höheren Preisniveau (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 37). Die namensgebende ‚Convenience' (dt. Bequemlichkeit) bezieht sich vor allem auf spezialisierte Lebensmittelangebote, z. B. abgepackte Snacks, und besondere Öffnungszeiten, wo zulässig auch 24-Stunden-Angebote oder Früh- und Spätverkäufe (vgl. Augustin & Jürgens, 2020, S. 105; Rüschen & Wiehenbrauk, 2017, S. 51). Solche Läden können zudem eine kleine Gastronomie umfassen und sind üblicherweise an wohnortnahen bzw. frequenzintensiven Standorten verortet, wo sie zudem häufig an externe Frequenzzubringer gebunden sind (vgl. Müller-Hagedorn et al., 2012, S. 95; Swoboda et al., 2019, S. 95). Zu Convenience Stores zählen beispielsweise Tankstellen- und Bahnhof-Shops sowie Nachbarschaftsmärkte (vgl. Stopfer, 2019). Sie werden u. a. von internationalen Einzelhandelskonzernen wie 7-ELEVEN (vgl. Kulke, 2020, S. 188) und CARREFOUR (vgl. Hardaker, 2020, S. 253) betrieben.

Outlet-Store

Ein Outlet-Store (dt. Reste-, Fabrik- bzw. Werkverkauf) ist ein mittel- bis großflächiges Ladengeschäft (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 108), das überwiegend Markenartikel des Non-Food-Bereichs beträchtlich unter dem dafür marktüblichen Preisniveau anbietet (vgl. Aydin, 2022, S. 1–9; Deges, 2020, S. 152). Konkret handelt es sich bei der in Selbstbedienung (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 108) offerierten Ware um Auslaufmodelle, Überbestände, Produkte zweiter Wahl mit Fabrikationsfehlern, Retouren aus dem Online-Handel und (gezielt produzierte) Überschüsse (vgl. Neiberger, 2020a, S. 53; Sailer, 2020, S. 205). Solche Stores werden gleichermaßen von Einzelhändlern (z. B. ZALANDO; vgl. Krekeler & Speeck, 2013, S. 304) und Herstellern (z. B. ADIDAS; vgl. Walcher, 2009, S. 27) betrieben, wobei Einzelhandelsunternehmen meist breitere Sortimente und ein paralleles Angebot von Produkten mehrerer Produzenten anbieten (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 108; Will, 2012, S. 351).

Showroom

Ein Showroom (dt. Ausstellungsraum) unterscheidet sich von anderen Einzelhandelskonzepten primär dadurch, dass er keinen verkaufsfertigen Warenbestand führt und somit keine direkten

Verkäufe vor Ort stattfinden (vgl. Bell et al., 2015, S. 360; Wolfram, 2019, S. 2). Angesichts dieser Eigenschaft wird diskutiert, „inwieweit Showrooms dem stationären Handel zuzuordnen sind oder lediglich Touchpoints von nichtstationären Händlern darstellen" (Heinemann, 2019, S. 5–6). Unabhängig von dieser Debatte zeichnen sich Showrooms durch spezifische Merkmale aus. Ein Ausstellungsraum umfasst eine klein- bis mittelgroßen Fläche (vgl. Wotruba, 2016, S. 26) und ist vorwiegend in Eins-a-Lagen (1-a-Lagen) angesiedelt (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 35). Dabei wird auf dieser Fläche nur eine begrenzte Auswahl an hochwertigen Produkten aus dem Sortiment präsentiert (vgl. Berman et al., 2018, S. 106) und überdies deren Anklang beim Kunden eruiert (vgl. Westermann et al., 2022, S. 42). Der Fokus eines Showrooms liegt aber sowohl in der besondere Warenpräsentation, als auch Vermittlung der (Marken-)Identität des betreibenden Einzelhandels- bzw. Herstellerunternehmens (vgl. Stammermann, 2016, S. 72). Um Kunden ein solches (umfassendes) Produkt- und Markenerlebnis bieten zu können, wird ein vornehmlich hochwertiges Ambiente mit zahlreichen – zunehmend interaktiven – Gestaltungs- und Erlebniselementen aufgeboten (vgl. Neiberger & Steinke, 2020, S. 30; Z. Zhang & Wen, 2023, S. 2). Somit können Kunden die Produkte in einem ansprechenden Umfeld intensiv erleben, testen und vergleichen (vgl. Shao et al., 2022, S. 9). Anschließend können sie bei Bedarf den Kaufabschluss vor Ort im Showroom oder in Ruhe zu Hause über den Online-Shop des Anbieters tätigen (vgl. Bell et al., 2015, S. 360). Abschließend erfolgt eine Warenlieferung wahlweise in den Showroom oder an das Zuhause der Kunden (vgl. R. Jäger, 2016, S. 40). Zu den Betreibern von Showrooms zählen beispielsweise die Unternehmen BONOBOS (Einzelhändler) (vgl. Bell et al., 2020, S. 4098) oder APPLE (Hersteller) (vgl. Z. Zhang & Wen, 2023, S. 2).

Shop-in-Shop

Auch Shop-in-Shop-Lösungen bilden für Hersteller (vgl. Knoppe, 2022, S. 42) und zunehmend auch für Online-Pure-Player (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 322) eine Form der eigenen stationäre Präsenz. Dabei handelt es sich um vertraglich festgelegte Kooperationen (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.1) mit stationären Einzelhändlern (vgl. R. Jäger, 2016, S. 5), bei der Teilsortimente in bestehende Handelsstrukturen integriert werden (vgl. Steuerwald, 2021, S. 386). Diese Produkte werden auf optisch abgetrennten Flächen präsentiert, deren Gestaltung wesentlich von den Herstellern bzw. Online-Pure-Playern bestimmt wird (vgl. Köcher & Romeike, 2016, S. 276–277). Mithin ist maßgebend, dass sich das bestehende Umfeld affin zur (Marken-)Identität dieser Kooperationspartner verhält (vgl. Romeike & Hager, 2020, S. 486).

Shop-in-Shop-Lösungen stellen grundsätzlich eine kostengünstige Option für eine eigene stationäre Präsenz in hoch frequentierten Lagen dar, welche keinen zeit- und kapitalintensiven Aufbau eigener Ladengeschäfte erfordert (vgl. Deges, 2020, S. 151; Graf, 2022, S. 144). In der Handelspraxis sind solche Flächen bei großflächigeren Einzelhändlern, insbesondere innerhalb der Betriebsformen Kauf- und Warenhäusern verbreitet (vgl. Deges, 2020, S. 151). Beispielsweise ist das Unternehmen ZIMMERLI OF SWITZERLAND mit seinem Wäschesortiment im Luxussegment im KADEWE in Berlin, einem Warenhaus mit gehobenen Sortiment und Luxuswaren vertreten (vgl. Duma et al., 2019, S. 96–97). Aber auch in großen Fachmärkten wie z. B. MEDIA MARKT und SATURN werden Shop-in-Shop-Lösungen realisiert. Dabei bieten Hersteller wie z. B. APPLE und MICROSOFT auf eigenen Verkaufsflächen ihre Waren gar mit eigenem Personal an (vgl. Peuser, 2021, S. 441).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Grenzen zwischen den Betriebsformen bzw. Store-Konzepten im Offline-Handel – insbesondere aufgrund des zunehmenden Mehrkanalhandels – zunehmend verfließen (vgl. Gehrckens, 2019, S. 45; Swoboda & Winters, 2020, S. 201; Verhoef et al., 2015, S. 174). In diesem Kontext ist sich die Forschung uneins, welche Rolle bzw. welchen Stellenwert physische Ladengeschäfte in einem modernen Mehrkanalsystem einnehmen. Während einige Experten davon ausgehen, dass die Anzahl an physischen Geschäften abnehmen und viele von ihnen zu reinen Ausstellungsräumen werden, sehen andere Ladengeschäfte als Herzstück des Markenerlebnisses sowie als Integrationspunkt der verschiedenen Kanäle eines Mehrkanalhändlers (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 197; Cao & Li, 2015, S. 213; Rigby, 2011, S. 5–11). Dieser Aspekt wird im Rahmen des folgenden Unterkapitels 2.3 behandelt, welches sich insgesamt ausführlich mit den Entwicklungen im Mehrkanalhandel befasst.

2.3 Disruption im Mehrkanalhandel

2.3.1 Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels im Kontext der Expansion von Ein- zu Mehrkanalhändlern

Die Struktur, das Leistungsspektrum und der Marktauftritt eines Einzelhandelsunternehmens werden wesentlich durch die Auswahl verschiedener Betriebs- und Vertriebsformen als wichtigste Komponenten eines Absatzkanalsystems (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.2) sowie dessen konkreter Ausgestaltung bestimmt (vgl. ausführlich in Unterkapitel 3.3) (vgl. Blunck, 2013, S. 518; Hienerth, 2010, S. 14; H. Liu et al., 2018, S. 26; Simone & Sabbadin, 2017, S. 101–102)[5]. Im Rahmen des Mehrkanalhandels werden unterschiedliche Erscheinungsformen sowie Entwicklungspfade von Ein- (vgl. Homburg, 2020, S. 957) zu Mehrkanalhändlern differenziert (vgl. Rittinger, 2014, S. 6–7; Swoboda et al., 2019, S. 135). Da Mehrkanalhandel eine Form der horizontalen Diversifikation darstellt (vgl. Drexel, 1983, S. 194; Zentes & Swoboda, 1999, S. 53) und seine Erscheinungsformen anhand der eingesetzten Absatzkanäle unterschieden werden (vgl. Schramm-Klein, 2011, S. 8), lassen sich diese folglich in drei Hauptkategorien von Diversifikation einteilen: (1) Betriebstypendiversifikation, (2) Vertriebstypendiversifikation und (3) Mischformen beider Ausprägungen (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 423–424; Zentes & Schramm-Klein, 2002, S. 451). Darüber hinaus kann der Einsatz eines solchen Mehrkanalsystems mit mehreren Betriebs- und/oder Vertriebsformen als Intra-Branchendiversifikation spezifiziert werden (vgl. Schramm-Klein et al., 2014, S. 27). Diese Form ist von der Inter-Branchendiversifikation zu unterscheiden, „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, unter der Voraussetzung, dass sie innerhalb unterschiedlicher Vertriebslinien eines Einzelhandelsunternehmen eingebettet sind (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 423).

Bei der **Betriebstypendiversifikation** erfolgt ein paralleler Einsatz mehrerer stationärer Betriebsformen (vgl. Schmieder, 2010, S. 239; Schramm-Klein et al., 2014, S. 27). Sie zählt zu

[5] Im Unterkapitel 2.3 werden Erkenntnisse und Inhalte aufgegriffen, die bereits im Working Paper ‚Disruption im Mehrkanalhandel – GALERIA KARSTADT KAUFHOF ein Traditionswarenhaus unter Druck' (2023) von Kudet sowie im Buchbeitrag ‚Verkehrte Welt: Etablierte Warenhäuser schließen, Internet-Pure-Player eröffnen Ladengeschäfte – Adding Bricks to Clicks und seine Markteintrittsformen im deutschen Einzelhandel' (2023), verfasst von Kudet und Szőke, behandelt wurden. Es erfolgt keine wortwörtliche Übernahme der Inhalte, sondern eine reflektierte thematische Auseinandersetzung, die sich auf die detaillierten Analysen der genannten Werke stützt.

den traditionellen Formen des Mehrkanalhandels (vgl. Heinemann, 2008, S. 12), ist aber im deutschen Einzelhandelsumfeld zunehmend selten vorzufinden (vgl. Blunck, 2013, S. 519). Betriebstypendiversifikation wurden insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel durch große Einzelhandelskonzerne realisiert (vgl. Barth et al., 2015, 9, 49; 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 (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 424).

Dagegen werden bei der **Vertriebstypendiversifikation** mehrere nichtstationäre Absatzkanäle miteinander kombiniert eingesetzt (vgl. Blunck, 2013, S. 519; Schramm-Klein, 2003, S. 21). So betrieb der weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe OTTO GROUP in der Vergangenheit jahrzehntelang verschiedene Vertriebsschienen im klassischen Katalogversandhandel, z. B. erschien die letzte Hauptkataloge von BAUR und OTTO 2012 bzw. 2018 (vgl. Fromme, 2018; Wollenschläger, 2022). Die Einstellung der Kataloge liegt im Online-Handel begründet, der innerhalb der Formen des Distanzhandels zunehmend alle anderen Formen verdrängt (vgl. Morschett, 2012, S. 378; Rittinger, 2013, S. 16–17). Daher hat sich u. a. mit dem ‚Multi-Channel-E-Commerce' eine weitere ‚reine Form' der Vertriebstypendiversifikation etabliert, dessen Absatzkanalsystem aus mehreren digitalen Absatzkanälen (engl. e-channels) besteht (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 425; 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 (vgl. Zentes et al., 2011, S. 81). Seine Rolle verändert sich nur hin zu einem Marketingkanal (vgl. Rittinger, 2013, S. 16–17), der die Markenbildung eines Einzelhändlers unterstützen sowie die Besucherzahlen seiner stationären bzw. digitalen Absatzkanäle steigern soll (vgl. Levy et al., 2014, S. 70).

In der Handelspraxis existieren solche Betriebs- bzw. Vertriebstypendiversifikationen, bei denen entweder verschiedene stationäre bzw. oder nichtstationäre Absatzkanäle, also in ‚reiner Form', miteinander kombiniert werden, nur noch in geringen Maße (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 425). Getrieben durch den technologischen Fortschritt (vgl. Aw et al., 2021, S. 10; J. Becker, 2019, S. 820) und eines sich grundlegend veränderten Einkaufsverhaltens (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 21) haben sich mittlerweile Mischformen durchgesetzt, bei denen ein Kunde sowohl zwischen stationären Kanälen als auch nichtstationären Absatzwegen eines Einzelhändlers wählen kann (vgl. Crockford et al., 2013, S. 495; Jindal et al., 2021, S. 270–271; Zentes et al.,

2011, S. 81). Fokussiert man auf die bedeutendsten Absatzkanäle, 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' (vgl. Rittinger, 2014, S. 5; Schmieder, 2010, S. 240–241).

Bei der als **‚Bricks and Clicks'** (vgl. Ofek et al., 2011, S. 42; Wollenburg et al., 2018, S. 418) bzw. ‚Clicks and Bricks' (vgl. Browne et al., 2004, S. 237; Sharma & Krishnan, 2002, S. 317) bezeichneten Mischform besteht das Mehrkanalsystem eines Einzelhändlers nur aus den beiden Absatzkanälen stationärer Einzelhandel (‚Bricks') und Online-Handel (‚Clicks') (vgl. Gulati & Garino, 2000; van Baal & Hudetz, 2004, S. 13). ‚Bricks an Clicks' bildet in der Handelspraxis die am häufigsten umgesetzte Ausprägung des Mehrkanalhandels (vgl. Fernández-Sabiote & Román, 2012, S. 36; Witek, 2014, S. 38) und wird vornehmlich von Einzelhändlern betrieben, die ihren Ursprung im Offline-Handel haben (vgl. Rittinger, 2014, S. 6).

Dagegen setzt sich das Mehrkanalsystem der Mischform **‚Clicks and Sheets'** (vgl. Sann & Siegfried, 2021, S. 48) bzw. ‚Clicks and Flicks' (vgl. Schmieder, 2010, S. 241) aus internetbasierten Absatzkanälen (‚Clicks') und dem klassischen katalogbasierten Versandhandel (‚Sheets') zusammen. Diese Ausprägung eines Mehrkanalsystems hat sich schon seit langen bei nahezu allen traditionellen Versandhandelsunternehmen etabliert (vgl. Hienerth, 2010, S. 14). Die großen Universalversender (im Versandhandel lässt sich zwischen Universal- und Spezialversender differenzieren (vgl. Schnedlitz et al., 2012, S. 262)), wie beispielsweise OTTO, NECKERMANN und QUELLE, haben ihre Hauptkataloge nahezu alle um digitale Absatzkanäle erweitert (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 424). Von diesen Handelsunternehmen ist es aber einzig OTTO gelungen, sich von einem klassischen Universalversender zu einem erfolgreichen „Hybridonlinehändler" zu verwandeln, während Neckermann und Quelle diese Transformation nicht bewältigten und folglich insolvent gingen (vgl. Deges, 2020, S. 89). Im Gegensatz zu solchen Versandhändlern haben mit Online-Pure-Playern aber auch Einzelhändler mit Ursprung im Online-Handel bereits frühzeitig Mehrkanalsysteme der Ausprägung ‚Clicks and Sheets' realisiert, indem sie ihre digitalen Kanäle um einen traditionellen Print-Katalog erweiterten (z. B. ZOOPLUS) (vgl. 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 derweil alle drei relevanten Absatzkanäle: Online- und Offline-Handel sowie katalogbasierten Versandhandel (vgl. Gittenberger & Teller, 2012, S. 226; Witek, 2014, S. 38). Diese Form betrieben nur wenige Einzelhändler

wie beispielsweise CONRAD ELECTRONIC (vgl. Hienerth, 2010, S. 15–16; Rittinger, 2014, S. 5). Die Elektrohandelskette hat in 2022 zudem angekündigt, die Mehrheit ihrer stationären Ladengeschäfte für Privatkunden zu schließen (vgl. J. Bauer, 2022).

Die eben erfolgte Darlegung verdeutlicht, dass Einzelhändler hinsichtlich der Realisierung eines Mehrkanalsystems grundsätzlich viele Optionen haben, stationäre bzw. nichtstationäre Absatzkanäle miteinander zu kombinieren. Dabei steht das Prinzip ‚Bricks and Clicks' weiterhin im Fokus der wissenschaftlichen Diskussion (vgl. 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-Handel im Rahmen ihres Mehrkanalsystem sowohl die gleiche, als auch eine unterschiedliche Bedeutung einnehmen (vgl. Heinemann, 2017a, S. 2). In der Handelspraxis ist es aber nicht selten der Fall, dass der ursprüngliche Absatzkanal den ‚Lead Channel' (dt. Führungs- bzw. Hauptkanal; vgl. Brettschneider, 2023, S. 6) bildet und der neue Absatzkanal in gewissem Grade als ‚Support Channel' (dt. Unterstützungs- bzw. Zusatzkanal; vgl. Frasquet et al., 2021, 1; Grosch, 2023, S. 167) fungiert (vgl. Heinemann, 2021a, S. 374). Beispielsweise stellt bei der PARFÜMERIE DOUGLAS das stationäre Filialgeschäft nach Unternehmensangaben eindeutig den Lead Channel dar, während die digitalen Absatzkanäle nur als Support Channel für diesen dienen (vgl. Heinemann, 2011, S. 18). Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgt mit der Untersuchung der Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel eine Fokussierung auf die spezifische Erscheinungsform ‚Bricks and Clicks'. Wenn also hier von einem Mehrkanalsystem die Rede ist, bezieht sich dies stets auf die Kombination von stationären sowie digitalen bzw. internetbasierten Absatzkanälen. Im Folgenden werden deshalb die beiden Entwicklungspfade ‚Adding Clicks to Bricks' und ‚Adding Bricks to Clicks' zum Mehrkanalhändler dieses Prinzips näher beleuchtet.

Der erste Entwicklungspfad wird als **‚Adding Clicks to Bricks'** umschrieben (vgl. Fernández-Sabiote & Román, 2012, S. 36; Xia & Niu, 2019, S. 1). Dabei expandieren Einzelhändler in den Online-Handel, welche bislang ausschließlich stationäre Einzelhandelsformate betrieben (vgl. Ozbilge et al., 2022, S. 436). Durch die zunehmende Akzeptanz des Internets als Einkaufskanal im Zusammenspiel mit der Entwicklung moderner Informationstechnologien haben viele Offline-Pure-Player (vgl. Bernstein et al., 2008, S. 671; Verhoef et al., 2015, S. 174) diesen „klassischen Pfad" (Swoboda et al., 2019, S. 135) zum Mehrkanalhändler beschritten. Die Mehrzahl an Mehrkanalhändler in der Handelspraxis sind demnach solche ehemalige Offline-Pure-Player (vgl. Rittinger, 2014, S. 6), auch weil die Markteintrittsbarrieren für einen zusätzlichen Online-Shop wesentlich geringer sind als für Online-Pure-Player der Aufbau eines

stationären Filialnetzes (vgl. Gauri et al., 2021, S. 56; Witek, 2014, S. 38). Dabei können Offline-Pure-Player entweder selbst einen entsprechenden Online-Shop eröffnen (z. B. WALMART), oder aber einen passenden Online-Pure-Player übernehmen (z. B. SAFEWAY mit GROCERYWORKS) (vgl. Jindal et al., 2021, S. 270; Morschett, 2012, S. 381; H. Schröder, 2005, S. 6).

Der zweite Entwicklungspfad wird als **‚Adding Bricks to Clicks'** bezeichnet und ist erst in der jüngeren Vergangenheit aufgekommen (vgl. Y. Cai et al., 2012, S. 2–3; Y. Jiang et al., 2020, S. 302; Rittinger et al., 2017, S. 34). Dabei expandieren Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel und schaffen somit physische Präsenzen für ihr Unternehmen (vgl. Avery et al., 2012, 96–109; Pauwels & Neslin, 2015, S. 182–183; Swoboda & Winters, 2020, S. 201–202; Wotruba, 2013, S. 340). Solche physische Präsenzen können Online-Pure-Player mittels unterschiedlicher integrativer und kooperativer Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien realisieren: (1) Eröffnung eigener stationärer Ladengeschäfte, (2) Kooperationen mit anderen Handelsunternehmen, (3) Unternehmensfusionen und -übernahmen (engl. mergers and acquisitions) und (4) Mischformen dieser Strategien (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.1). Solche Strategien gelten 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 (vgl. Levy et al., 2014, S. 144; Möhlenbruch, 2012, S. 127; Müller-Hagedorn & Veltmann, 2012, S. 103; Swoboda et al., 2019, S. 257–258; Zentes et al., 2017, S. 144).

In der Handelspraxis existiert eine noch vergleichsweise geringe, aber zuletzt stark zunehmende Anzahl an ehemaligen Online-Pure-Playern, welche ihr Einkanalsystem durch die Integration von Offline-Absatzkanälen zu einem Mehrkanalsystem ausgebaut haben (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 321–322; Mahrous et al., 2022, S. 332). Als bekannte Praxisbeispiele für solche ehemalige Online-Pure-Player, die eigene stationäre Ladengeschäfte eröffnet haben, sind international WARBY PARKER (Optiker, USA) (vgl. Gao & Su, 2019, S. 36), DIGITEC (Elektronik, Schweiz) (vgl. Maron, 2008) bzw. hierzulande ELBENWALD (Fantasy-Merchandising) (vgl. Röhlig, 2012) und MISTER SPEX (Optiker) (vgl. Kapalschinski, 2019) zu nennen. Der Optiker MISTER SPEX unterhält als Ergänzung zu seiner mittlerweile dreistelligen Anzahl an eigenen Ladengeschäften Kooperationen mit etablierten stationären Optikern bzw. Einzelhändlern, welche zudem als Vorstufe seiner eigenen Filialisierung dienten (vgl. Heinemann, 2018, S. 25). Darüber hinaus existieren ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler mit Ursprung im Online-Handel, welche einen zum Unternehmensprofil passenden Einzelhändler mit Offline-Leadkanal übernommen haben. Als Beispiel hierzulande sind ZALANDO (Bekleidung, Textilien, Schuhe)

mit der Übernahme von KICKZ (Basketballsport und Streetwear) (vgl. Kyriasoglou, 2017) sowie NOTINO (Parfüm und Kosmetik, Tschechien) mit der Übernahme von MUßLER BEAUTY (Parfüm und Kosmetik) (vgl. Haar, 2019) zu nennen, international allen voran AMAZON mit der Übernahme der US-amerikanischen Supermarktkette WHOLEFOODS (vgl. Jahn, 2017). Demgegenüber existieren aber auch Einzelhändler mit Ursprung im Online-Handel, 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 (vgl. Sinnwell, 2021).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Online-Pure-Player, der in den stationären Einzelhandel expandiert – der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit – den Entwicklungspfad ‚Adding Bricks to Clicks' zum ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler positiv vollzieht, wenn er bis zu seiner Expansion in den stationären Einzelhandel ausschließlich Online-Handel (inkl. Mobile Commerce) betreibt und sein Mehrkanalsystem letztlich nur aus den beiden Absatzkanälen Offline- und Online-Handel besteht. Es ist dabei anzumerken, dass die Zuordnung zur Ausprägung ‚Bricks and Clicks' nicht dadurch verhindert wird, dass solch ein Einzelhändler Druckwerke – insbesondere Print-Kataloge, die als Absatzkanal fungieren könnten, sofern sie über eine Kaufoption verfügen (vgl. in diesem Abschnitt) – lediglich in der Rolle eines Informations- und Kommunikationskanals ohne Kaufoption herausbringt (vgl. Levy et al., 2014, S. 70; Rittinger, 2013, S. 16–17).

Die in diesem Abschnitt behandelten Erscheinungsformen des Mehrkanalhandels bilden insofern nur den Ausgangspunkt der Betrachtung von Mehrkanalsystemen bzw. -strategien von Einzelhändlern, als dass sie über eine Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten verfügen (vgl. Bachem, 2004, S. 32–33). Dabei unterscheiden sich die wesentlichen Strategien des Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailings hauptsächlich im Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427). Mithin werden im folgenden Abschnitt solche unterschiedlichen Konzepte von Mehrkanalsystemen diskutiert, die in der Literatur zudem unter Begrifflichkeiten subsumiert werden, welche nicht selten synonym und widersprüchlich verwendet werden (vgl. Galipoglu et al., 2018, S. 367; Schramm-Klein et al., 2014, S. 17; Swoboda et al., 2019, S. 10).

2.3.2 Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Handel

Für das Phänomen ‚Mehrkanalhandel' bzw. ‚Multi-Channel-Retailing' existiert in der anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Literatur keine allgemein anerkannte Definition (vgl. Rittinger, 2014, S. 3; André Schneider, 2019, S. 28), sondern eine Vielzahl an „äußerst heterogenen" Begrifflichkeiten bzw. Ansätzen (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 6; Schramm-Klein, 2012, S. 420; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88; Spannuth, 2013, S. 333). Konsens besteht dabei grundsätzlich darin, dass es sich bei ‚Multi-Channel-Retailing' um ein Distributionskonzept im Einzelhandel handelt, bei dem mindestens zwei Absatzkanäle parallel betrieben werden (vgl. Levy et al., 2014, S. 614; H. Liu et al., 2018, S. 6; Rittinger, 2013, S. 15; Zentes & Schramm-Klein, 2008, 369). Darüber hinaus beschreiben diese Publikationen unterschiedliche Konzepte von Mehrkanalsystemen und subsumieren diese unter Begrifflichkeiten, welche nicht selten synonym und widersprüchlich verwendet werden (vgl. Galipoglu et al., 2018, S. 367; Schramm-Klein et al., 2014, S. 17; Swoboda et al., 2019, S. 10; Zaharia, 2006, S. 11). Daher erfolgt in diesem Abschnitt zuerst eine Herleitung des Grundbegriffs „Multi-Channel-Retailing", 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 (vgl. Zentes et al., 2011, S. 80), aber keine qualitative Aussagekraft hinsichtlich der Ausgestaltung des Mehrkanalsystems beinhaltet (vgl. André Schneider, 2019, S. 28). Diese unterscheiden sich insbesondere darin, inwiefern 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 Begrifflichkeiten wie „Multiple-Channel-Retailing" (vgl. Setiawan et al., 2021, S. 824; L. Zhang et al., 2021, S. 1), „Hybrid Retailing" (vgl. Hu & Zhou, 2022, S. 1; W. Liu et al., 2022, S. 1), „Multiple Distribution" (vgl. Gupta et al., 2022, S. 3991; Song et al., 2021, S. 539) oder „Multi-Channel-Distribution" (vgl. Hsieh et al., 2012, S. 310; Rosenbloom, 2013, S. 97). Dagegen wird in der deutschsprachigen Literatur fortlaufend zumeist von „Mehrkanalhandel" bzw. „-systemen" gesprochen (vgl. Homburg, 2020, S. 957; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 425; Swoboda et al., 2019, S. 10; Wirtz, 2022, S. 19). Die in Handelsforschung und -praxis in diesem Kontext verwendeten Begriffe wie „Multi-Channel-Retailing", „Mehr-Kanal-System" oder „Multi-Channel-Marketing" bestehen in formaler Hinsicht zumeist aus drei Bestandteilen (vgl. H. Schröder, 2005, S. 1; Witek, 2014, S. 34). Der erste Teil

solcher Begrifflichkeiten gibt zu verstehen, dass es sich um Mehrfaches handelt (z. B. Multi-, Mehr-, Multiple-), der zweite Wortbestandteil benennt das Bezugsobjekte (-Channel- bzw. -Kanal-) und beschreibt mit dem Einsatz- bzw. Gestaltungsbereich, was mit diesem Objekt erfolgt (z. B. -Retailing, -Systeme, -Marketing, -Handel, -Strategie, -Management) (vgl. Schmieder, 2010, S. 230; H. Schröder, 2005, S. 1).

Dabei werden hinsichtlich des Einsatzbereiches u. a. die Begriffe „Multi-Channel-Retailing" und „Multi-Channel-Marketing" differenziert (vgl. André Schneider, 2019, S. 28; Wirtz, 2022, S. 20). Während im Rahmen des Multi-Channel-Retailings vornehmlich die Distributionsstrategie bzw. -politik eines Mehrkanalhändlers und nur partiell dessen Kommunikationspolitik betrachtet wird (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 421; Wirtz, 2022, S. 20), bezieht Multi-Channel-Marketing sämtliche Elemente des Marketing-Mix mit ein und umfasst deren Einsatz über mehrere (Absatz-)Kanäle hinweg (vgl. Duffy, 2004, S. 356; Rangaswamy & van Bruggen, 2005, S. 6–10; Wegener, 2004, S. 202). Darüber hinaus ist der Begriff „Multi-Format-Retailing" abzugrenzen, der den Einsatz unterschiedlicher Einzelhandelsformate innerhalb eines Absatzkanals determiniert (z. B. paralleler Betrieb von SB-Warenhäuser oder Supermärkte im Offline-Handel; vgl. in Abschnitt 2.3.1) (vgl. Arrondo et al., 2002, S. 281–285; André Schneider, 2019, S. 28).

Die unterschiedlichen Mehrkanalstrategien von Einzelhandelsunternehmen unterscheiden sich in der Hauptsache im Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427). Eine solche Kanalintegration (engl. channel integration) beschreibt grundsätzlich die Möglichkeit der Interaktion von Online- und Offline-Kanälen innerhalb eines Absatzkanalsystems (vgl. Yan et al., 2010, S. 434) und umfasst auf Seiten eines Einzelhändlers dessen strategische Entscheidungen, inwieweit er die Ziele, das Design und den Einsatz seiner (Absatz-)Kanäle koordiniert (vgl. Berger et al., 2002, S. 46; Cao & Li, 2015, S. 200; Neslin et al., 2006, S. 101). Grundsätzlich besteht für Einzelhandelsunternehmen bei der Umsetzung bzw. Ausgestaltung eines Mehrkanalsystems die Wahl auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremausprägungen einer vollständigen Integration bzw. Separation der alternativen Absatzkanäle (vgl. Schmieder, 2010, S. 240; Schramm-Klein, 2012, S. 427). Daher bietet sich eine Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Art und Weise einer solchen Kanalverknüpfung (vgl. Bachem, 2004, S. 32–33). Das primäre Ziel der Einzelhändler ist es dabei, einerseits Synergien für das Gesamtunternehmen zu generieren und andererseits einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen (vgl. Cao & Li, 2015, S. 200). Dabei zeigt sich in der Handelspraxis, dass die Integration der Absatzkanäle

für Mehrkanalhändler zumeist einen langwierigen Prozess darstellt (vgl. Funck, 2021, S. 332–333; Zentes et al., 2011, S. 82). Dessen ungeachtet ist in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Absatzkanalverknüpfung zu verzeichnen (vgl. Eckstein & Halbach, 2012, Vorwort; Richter, 2021, S. 13). In der Forschung wird die zunehmende Relevanz der Kanalintegration als evolutionärer Prozess beschrieben (vgl. Schramm et al., 2022, S. 322–323), in dessen Rahmen unterschiedliche Begriffe, allen voran „Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing", diskutiert werden (vgl. Abrudan et al., 2020, S. 261–262; Thaichon et al., 2022, S. 1; Yrjölä et al., 2018, S. 1133). Zwar beschreiben alle drei Termini die „konsequente und kundenorientierte Weiterentwicklung" des Mehrkanalvertriebs, allerdings „mit unterschiedlichen strategischen Ansätzen" (Schramm-Klein et al., 2014, S. 19). Trotz dieser bestehenden Differenzierung werden diese Begriffe fortgesetzt gleichbedeutend verwendet (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88).

Im Folgenden werden daher wesentliche idealtypische Ausgestaltungsformen von Mehrkanalkonzepten voneinander abgegrenzt, deren charakteristisches Differenzierungsmerkmal der unternehmensseitig steuerbare Integrationsgrad der Absatzkanäle ist: (1) Multiple-, (2) Multi-, (3) Cross- und (4) Omni-Channel-Retailing (vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427; Swoboda et al., 2019, S. 10).

Beim **Multiple-Channel-Retailing** werden die Absatzkanäle in einem Mehrkanalsystem voneinander parallel geführt und getrennt gesteuert, unter willentlicher Vermeidung einer Integration dieser Kanäle (vgl. C. Emrich, 2008, S. 12; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427–428). Zusätzlich werden die Absatzkanäle zumeist mit individuellen bzw. absatzkanalspezifischen Retail Brands versehen (vgl. in Abschnitt 2.3.1) (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 10). Aus Kundensicht (engl. frontend) wird diese Ausgestaltungsform eines Mehrkanalsystems dann so empfunden, als handele es sich bei den einzelnen Absatzkanälen um separate Einzelhändler (vgl. 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 (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 10). Die Strategie des Multiple-Channel-Retailings ist beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel weithin verbreitet. So führt der Einzelhandelskonzern REWE GROUP, der hierzulande mehrere stationäre Einzelhandelsformate betreibt (vgl. in Abschnitt 2.2.3.2), seine Verbrauchermärkte bzw. SB-Warenhäuser (u. a. TOOM, REWE XL) sowie Supermärkte (REWE, NAHKAUF) mit einer höherer Positionierung unter anderen eigenen Händlermarken wie seinen Lebensmitteldiscounter PENNY

(vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 428–429). Ungeachtet des separaten Betriebs der Absatzkanäle im Frontend können solche Mehrkanalhändler dagegen Prozesse im Backend integrieren, die für Kunden nicht augenscheinlich fassbar sind (vgl. Zentes et al., 2017, S. 105). Dabei können u. a. Logistikprozesse wie die kanalübergreifende Abwicklung von Bestellungen bzw. Retouren mit dem Ziel zusammengelegt werden, zwischen den einzelnen Absatzkanälen bestehende Kosten- und Effizienzpotenziale zu realisieren (vgl. Zentes & Schramm-Klein, 2007, S. 454).

Im Gegensatz zum Multiple-Channel-Retailing erfolgt beim **Multi-Channel-Retailing** eine Integration der Absatzkanäle aus Kundensicht (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 10), die Heinemann (2013, S. 9–10) als erste Evolutionsstufe von integrierten Mehrkanalkonzepten bezeichnet. Dabei führt ein Mehrkanalhändler seine Absatzkanäle nicht nur parallel und zumeist unter einer einheitlichen Händlermarke, sondern es besteht darüber hinaus zwischen diesen eingesetzten Absatzkanälen ein wesentlicher Sortimentszusammenhang (vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 429). Für Kunden bedeutet diese Ausgestaltungsform eines Mehrkanalsystems, dass sie im Rahmen ihrer Customer Journey (vgl. ausführlich im nächsten Abschnitt 2.3.3) die zur Verfügung stehenden Absatzkanäle eines Einzelhändlers nicht nur alternativ gebrauchen, sondern auch zwischen diesen wechseln können (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 10). Beispielsweise haben Kunden bei einem ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler die Möglichkeit, sich im Online-Shop über ein Produkt zu informieren und dieses im Anschluss daran in einem seiner stationären Ladengeschäfte nochmal physisch zu begutachten bzw. zu testen, bevor sie auch dort den Kauf tätigen (vgl. Arora et al., 2020, S. 1158; Jindal et al., 2021, S. 270). Ein solcher Wechsel des Absatzkanals gestaltet sich Swoboda et al. (2019, S. 11) zufolge gleichwohl als „holprig". Zudem beschränken sich die absatzkanalübergreifende Verknüpfungen im Multi-Channel-Retailing allein auf informative bzw. kommunikative Prozesse (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 88), wobei einerseits Einzelhändler die Kanalintegration innerhalb ihrer Mehrkanalsysteme nicht kontrollieren und anderseits Kunden darin selbst keine Kanalinteraktion auslösen können (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 174–175; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88). Hieraus können für Mehrkanalhändler Bedrohungen erwachsen, indem Kunden während ihres Kaufentscheidungsprozesses widerfahrener negative Erfahrungen in einem Absatzkanal auf weitere Kanäle des Handelsunternehmens überträgt (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 88).

Cross-Channel-Retailing beinhaltet als dem Multi-Channel-Retailing nachfolgende Evolutionsstufe von integrierten Mehrkanalkonzepten (vgl. Heinemann, 2011, S. 16) die proaktive und integrative Verknüpfung mehrerer Absatzkanäle (vgl. Neslin & Shankar, 2009, S. 72) mit dem

Ziel, Kunden ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis bieten zu können (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 88). Intention des Begriffszusatzes „Cross" ist es, den qualitativen Aspekt der Absatzkanalverknüpfung hervorzuheben (vgl. 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 (z. B. Mehn & Wirtz, 2018, S. 8; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88; Utama & Balqiah, 2022, S. 137; Yrjölä et al., 2018, S. 1136). Beck und Rygl (2015, S. 174) zufolge handelt es sich um ein Cross-Channel-Retailing-System, wenn: (1a) ein Kunde eine Teilinteraktion auslösen kann (z. B. Kauf eines Produkts im Online-Shop und Rückgabe im Ladengeschäft) und/oder (1b) der Mehrkanalhändler eine Teilintegration von mindestens zwei oder allen zu diesem Zeitpunkt verbreiteten Kanälen steuern kann (z. B. Kunde erhält eine Push-Nachricht der App – vgl. „mobile Kanäle" in Abschnitt 2.3.3 – des Händlers mit einem Coupon, welche durch dessen nahegelegenes Ladengeschäft ausgelöst wird); oder (2a) ein Kunde eine vollständige Interaktion auslösen kann (z. B. Kunde kann seine Wunschliste auf mehreren, aber nicht allen Kanälen abrufen) und/oder (2b) der Mehrkanalhändler die vollständige Integration von mindestens zwei, aber nicht aller zu diesem Zeitpunkt verbreiteten Kanäle, steuern kann (z. B. Kunden-, Preis- und Bestandsdaten können in allen Kanälen mit Ausnahme des Kanalkatalogs gemeinsam genutzt werden).

Die Transformation eines weithin isolierten Multi- zu einem Cross-Channel-Retailing-System gestaltet sich für Mehrkanalhändler als komplexer Prozess angesichts der Fülle an strategischen, organisatorischen und unternehmenskulturellen Herausforderungen (vgl. Rittinger, 2014, S. 19; J. Zhang et al., 2010, S. 171–173). Durch die proaktive Kanalintegration und dessen proaktive Kommunikation an Kunden können diese jederzeit einen Absatzkanalwechsel vornehmen und haben die Gelegenheit eines verknüpfbaren Interaktionserlebnisses über alle Kontakt- bzw. Berührungspunkte (engl. touchpoints) im Rahmen ihrer Kaufentscheidungsprozesse, wie ausführlich in Abschnitt 2.3.3 beschrieben (vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 429; Swoboda et al., 2019, S. 11).

In Abgrenzung zu Multi- und Cross-Channel-Retailing beschreibt **Omni-Channel-Retailing** ein vollständig integriertes und ganzheitliches Mehrkanalsystem, das es Kunden ermöglicht, in jeder Phase des Kaufprozesses mit einem Mehrkanalhändler über alle verfügbaren (Absatz-)Kanäle auf einfachste Weise, rund um die Uhr und an jedem Ort zu interagieren (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42; Frazer & Stiehler, 2014, S. 655; Rigby, 2011, S. 11–12; Verhoef et al., 2015, S. 176). Bei alledem dient ein solcher Mehrkanalhändler seinen Kunden nicht lediglich die Option „einer sequenziellen Kombination unterschiedlicher Kanalalternativen im

Rahmen des Kaufprozesses" (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 430) an, sondern im Fokus steht die „holistische Konsistenz des Mehrkanalsystems zu einem mehrdimensionalen nahtloses Einkaufserlebnis" (vgl. ebd.) entlang der vollständigen Customer Journey (vgl. 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 Retail Brand konform positioniert sind (vgl. 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 kontrollieren (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 174). Mithin stellt Omni-Channel-Retailing bislang die höchste Evolutionsstufe von integrierten Mehrkanalkonzepten dar (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 11) und wird in erster Linie durch mobile Technologien bzw. technologische Innovationen vorangetrieben (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 89–90), welche eine bessere Integration der Kanäle erst ermöglichen (vgl. Aw et al., 2021, S. 10). Die Realisierung einer solchen Omni-Channel-Strategie stellt „die größten Herausforderungen an Händler" (Swoboda et al., 2019, S. 221) und dieser muss als Voraussetzung zwingend die Fähigkeit besitzen, wenigstens eine Cross-Channel-Strategie realisieren zu können (vgl. Heinemann, 2011, S. 46–50).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Einzelhändlern hinsichtlich der Realisierung eines Mehrkanalsystems über eine Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten verfügen (vgl. Bachem, 2004, S. 32–33). Dabei unterscheiden sich die wesentlichen idealtypische Mehrkanalstrategien Multiple-, Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing in der Hauptsache im Grad der Verknüpfung der eingesetzten (Absatz-)Kanäle (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427). Mithin müssen Einzelhändler hinsichtlich der Realisierung eines Mehrkanalsystems die Grundsatzentscheidung treffen, ob sie ihren Kunden (1) ein Multiple-Channel-Retailing-System bereitstellen, das aufgrund der vollständigen Separation der Absatzkanäle grundsätzlich keine Gelegenheit zum Kanalwechsel bietet, (2) ein Multi-Channel-Retailing-System anbieten, bei welchen grundsätzlich ein Kanalwechsel möglich ist (faktisch aber keine Verknüpfung seitens des Unternehmens bedingt), (3) im Rahmen eines Cross-Channel-Retailing-Systems aktiv Möglichkeiten für einen Kanalwechsel und somit ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis bieten, oder (4) ein vollständig integriertes und ganzheitliches Omni-Channel-Retailing-System zur Verfügung stellen (vgl. Schramm-Klein et al., 2014, S. 25).

Unter Berücksichtigung dieser klaren Abgrenzung der verschiedenen Konzepte von Mehrkanalsystemen werden in dieser Arbeit im allgemeinen Kontext konsistent die deutschen Begriffe „Mehrkanalsystem", „Mehrkanalhandel" und „Mehrkanalstrategie" verwendet, anstatt des häufig in der deutschen Fachliteratur anzutreffenden englischen Begriffs bzw. Wortbestandteils

„Multi-Channel-". Der Grund hierfür ist die Bedeutung des Wortbestandteils „Multi-", der lediglich eine erhöhte Anzahl eingesetzter Absatzkanäle signalisiert (vgl. Zentes et al., 2011, S. 80). Jedoch impliziert dieser keine qualitative Differenzierung hinsichtlich der Ausgestaltung eines Mehrkanalsystems (vgl. André Schneider, 2019, S. 28). Im Gegensatz dazu bezeichnet der Begriff „Multi-Channel-Retailing" bereits eine spezifische, idealtypische Form eines Mehrkanalsystems.

Während die bisherige Forschung zum Mehrkanalhandel und Mehrkanalsystemen vorwiegend davon ausgeht, dass Einzelhandelsunternehmen die Entwicklung und Verwaltung ihrer Kanäle bewusst steuern, zeigt sich jedoch, dass die Kanalvielfalt maßgeblich von Faktoren beeinflusst wird, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen (vgl. Rapp et al., 2015, S. 359–360). Dieser Kontrollverlust ist im Allgemeinen auf die verstärkte Nutzung von mobilen Technologien durch die Kunden zurückzuführen (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 41; Shi, 2017, S. 92). Auch das Aufkommen des Online-Handels hat die Bedürfnisse der Kunden und deren Customer Journey verändert (vgl. Wichert et al., 2019, S. 241). Die zunehmende Bedeutung und Komplexität einer solchen Customer Journey stellt daher neue Anforderungen an die Einzelhandelsunternehmen (vgl. Wichert et al., 2019, S. 241; Zinkann & Mahadevan, 2018, S. 158). Konkret ist es für Einzelhändler unerlässlich, den Kaufentscheidungsprozess ihrer Kunden zu identifizieren und eine ganzheitliche Customer Journey über alle Touchpoints (u. a. Offline-, Online-, und mobile Kanäle) zu entwickeln, infolgedessen sie eine dauerhafte und nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen können (vgl. Stüber & Hudetz, 2017, S. V; Wichert et al., 2019, S. 241). Mithin widmet sich der nächste Abschnitt der Transformation des klassischen Kaufentscheidungsprozess zu einer dynamischen Customer Journey mit unterschiedlichen (Absatz-)Kanälen bzw. Touchpoints im Kontext des Mehrkanalhandels.

2.3.3 Customer Journey im Kontext des Mehrkanalhandels

Die im vorherigen Abschnitt behandelte Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing wurde wesentlich von dem sich radikal verändernden Kundenverhalten getrieben (vgl. Knoppe, 2022, S. 23; Kull, 2019, S. 41). Kunden möchten auf ihrer Kaufentscheidungsprozess unterschiedliche Kanäle und Touchpoints nutzen (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42) und erwarten dabei idealerweise ein nahtloses Einkaufserlebnis (vgl. Gallino & Moreno, 2019, S. 2). Somit beschränken sich die Anforderungen der Kunden in der heutigen Mehrkanaleinzelhandelslandschaft (engl. multi-channel retail landscape; vgl. Zahay, 2014) schon lange

nicht mehr auf den bloßen Kauf von Waren und Dienstleistungen (vgl. Tegeder, 2004, S. 48), was für existierende Geschäftsmodelle von Einzelhandelsunternehmen einen erfolgskritischen Faktor darstellt (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 19). Treffend leiten Lemon und Verhoef (2016) daher 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 Einzelhändler die gesamte Customer Journey von der Kaufvorbereitung über den Kauf bis hin zur Nachbereitung des Kaufs relevant (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 2; Allagiannis et al., 2020, S. 1) und sie müssen ihre Rolle als Marktmittler in der Wertkette (vgl. in Abschnitt 2.1.2) nunmehr über eine stark steigende Anzahl unterschiedlicher Kanäle und Touchpoints in einer zunehmend komplexeren Customer Journey realisieren (vgl. Baxendale et al., 2015, S. 235; Kull, 2019, S. 44; Swoboda et al., 2019, S. 108).

In Forschung und Handelspraxis nimmt nicht nur die Bedeutsamkeit der Customer Journey und ihrer Kanäle und Touchpoints zu, sondern auch die Customer Experience (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 20–21), welche die Wahrnehmung eines Kunden während seiner gesamten Beziehung mit einem Einzelhandelsunternehmen umfasst (vgl. Bertsche & Binckebanck, 2020, S. 167). In der Literatur besteht Konsens darüber, dass eine grundsätzliche Differenzierung zwischen Customer Journey und Customer Experience besteht und letztere deutlich komplexer ist, weil sie auch Teile mehrerer Customer Journeys umfassen kann (vgl. Wichert et al., 2019, S. 245). In diesem Absatz wurden mit ‚Customer Experience', ‚Touchpoint' und ‚Customer Journey' drei Begriffe beschrieben, welche für den Gesamtkontext dieser Arbeit im Anschluss einer eingehenderen Behandlung bedürfen.

Der englische Terminus „Customer Experience" kann sowohl als Kundenerfahrung als auch als Kundenerlebnis ins Deutsche übersetzt werden (vgl. 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 (vgl. Benoit et al., 2019, S. 268; Holland, 2018; Jindal et al., 2021, S. 273). Bei der Customer Experience handelt es sich demnach um einen dynamischen Prozess (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 21), der aus holistischer Perspektive analysiert werden muss (vgl. 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 wir die Relevanz einer positiven Customer Experience (z. B. Kundenzufriedenheit, positive Erfahrungen mit Touchpoints) u. a. im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für Einzelhändler (vgl. Schmitt & Mangold, 2004, S. 9) sowie Markentreue bzw. Loyalität der Kunden (vgl. Z. Lin & Bennett, 2014, S. 939–941; Menninger & Reiter, 2010, S. 118; Srivastava & Kaul, 2014, S. 1030) bekräftigt. Da Loyalität im Einzelhandel als wiederholtes Kaufverhalten bzw. Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungskauf definiert wird, müssen Einzelhändler versuchen, ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit zu erzielen (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 99–100). Für eine weiterführende Betrachtung zur Kundenzufriedenheit und -treue im Mehrkanalhandel wird an dieser Stelle z. B. auf die eingehende Zusammenfassung von Forschungsergebnissen von H. Liu et al. (2018, S. 99–100), verwiesen. Um ihren Kunden eine solche entsprechende Customer Experience antragen können, müssen Einzelhandelsunternehmen kundenorientiert bzw. -zentriert denken und handeln (vgl. Knauss, 2019). Dieses strategische Konzept der Kundenzentrierung (engl. customer centricity) steht für eine Unternehmenskultur (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 73), bei welcher „die Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensführung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen in das Zentrum der geschäftlichen Aktivitäten" (Heinemann, 2017a, S. 70) gestellt wird.

Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Channel" (dt. Kanal) und „Touchpoint" (dt. Kontakt- bzw. Berührungspunkt) überwiegend synonym verwendet. Um eine klare Abgrenzung beider Begriffe vorzunehmen, werden hier zwei oft zitierte englische Definitionen für Channel (vgl. Neslin et al., 2006) und Touchpoint (vgl. Verhoef et al., 2015) herangezogen und miteinander verglichen. Es erscheint sinnvoll, die Zitate im englischen Original zu betrachten. So definieren Neslin et al. (2006) einen Kanal als „einen Kundenkontaktpunkt oder ein Medium, über das das Unternehmen und der Kunde interagieren", (engl. Originalzitat: "By channel, we mean a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact; Neslin et al., 2006, S. 96). Im Gegensatz dazu beschreiben Verhoef et al. (2015) einen Kontakt- bzw. Berührungspunkt „als eine Episode des direkten oder indirekten Kontakts mit einer Marke oder einem Unternehmen (inklusive Einzelhändler)", (engl. Originalzitat: "With customer touchpoints we mean an episode of direct or indirect contact with a brand or firm (incl. retailers)"; Verhoef et al., 2015, S. 175). Beide Begriffsabgrenzungen beschreiben demnach gleichsam einen nicht näher beschriebenen Kontaktpunkt von Kunden mit Unternehmen. Mithin werden in dieser Arbeit ‚Kanal' und ‚Touchpoint' synonym verwendet. Innerhalb von Kanälen muss aber zwischen reinen Informations- bzw. Kommunikationskanälen (z. B. Social Media) sowie Absatzkanälen (z. B. Online-Shop, stationäres Ladengeschäft) unter-

schieden werden (vgl. 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 zudem tatsächlich eine Transaktion bzw. Kaufabschluss tätigen können (vgl. André Schneider, 2019, S. 29; Witek, 2014, S. 34; Zaharia, 2006, S. 12).

Zur Differenzierung der unterschiedlichen 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 (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5–6). Demnach unterscheiden sich die ersten drei Kategorien in der Zugangsform bzw. Technologie (vgl. Meffert et al., 2019, S. 129). Während Kunden zur Verwendung von Offline-Kanälen kein Internet benötigen, stellt eine bestehende Internetverbindung dagegen sowohl bei den klassischen Online-Kanälen als auch mobilen Kanälen eine Grundvoraussetzung dar (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5).

Zusätzlich zu dieser Kategorisierung lässt sich weiter differenzieren, ob die verschiedenen Kundenkontaktpunkte von den Einzelhändlern oder von den Kunden selbst initiiert werden (vgl. Haan et al., 2016, S. 492). Lemon und Verhoef (2016, S. 78–77) differenzieren zwischen (1) markeneigenen Touchpoints – vom Einzelhändler gestaltet, verwaltet und kontrolliert (beinhaltet alle markeneigene Medien, z. B. Websites, sowie markenkontrollierte Elemente des Marketing-Mix, z. B. Service, Preis, Komfort, Verkaufspersonal); (2) ‚Partner-owned'-Touchpoints – gemeinsam vom Einzelhändler und seinen Partnern gestaltet, verwaltet oder kontrolliert; (3) kundeneigenen Touchpoints – bei denen weder der Einzelhändler noch seine Partner Kontrolle haben, wie z. B. bei der Wahl der Zahlungsmethode; und (4) soziale bzw. externe Touchpoints – bei denen Einzelhändler oder Partner nur bedingt Einfluss nehmen können, wie z. B. auf Social Media.

Das wesentliche Differenzierungsmerkmal der vier Kategorien ‚Offline-Kanäle', ‚Online-Kanäle', ‚Mobile Kanäle' und ‚Sonstige Touchpoints' besteht – auch für diese Arbeit – in ihren Kanalfunktionen (vgl. Galipoglu et al., 2015, S. 95; Verhoef, 2012, S. 139). Zumeist verfügen die ersten drei Kategorien nämlich gleichermaßen über Informations- als auch Transaktionsfunktionen, während der Schwerpunkt der sonstigen Touchpoints in der Informationsfunktion liegt (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 5–6). Die Handelspraxis zeigt zwar, dass ‚Social Media'-Plattformen wie z. B. Facebook, Instagram oder Twitter ihren Nutzern mittlerweile Transaktionen ermöglichen und somit auch als Absatzkanäle zählen können (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 6).

Da Kunden aber solche ‚Social Media'-Plattformen nach wie vor hauptsächlich als Informations- und Kommunikationskanäle nutzen (vgl. Chahal, 2016), also um sich vor dem Kauf über Produkte zu informieren oder mit Einzelhändlern zu kommunizieren, werden solche Touchpoints in dieser Arbeit nicht als Absatzkanäle erachtet. Folglich betreiben Einzelhändler, die zwar derartige Touchpoints bzw. Kanäle unterhalten, aber nur über einen Absatzkanal – Online oder Offline – verfügen, keinen modernen Mehrkanalhandel (vgl. Heinemann, 2011, S. 19) und spielen in der Betrachtung dieser Arbeit keine Rolle. Aufgrund der Disruption im Mehrkanalhandel wird die Customer Journey zunehmend vielfältiger (vgl. Edelman & Singer, 2015). Um ihre Kunden in diesem Entscheidungsprozess begleiten und steuern zu können, müssen Mehrkanalhändler in der Analyse ihrer Customer Journey aus deren Perspektive feststellen (vgl. Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112), wo potentielle Kunden mit Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens sowie konkurrierender Einzelhändler in den oben genannten Kanälen in Kontakt kommen (vgl. Fleer, 2016, S. 25; G. Hopf, 2021, S. 7; Kull, 2019, S. 42).

Für Einzelhändler ist es zudem von entscheidender Bedeutung, die Customer Experience sowie die Customer Journey und ihre Touchpoints im Zeitverlauf zu begreifen (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Obwohl der Begriff „Customer Journey" in der Literatur und Praxis an Bedeutung gewonnen hat, gibt es noch immer keine einheitliche Definition (vgl. Følstad & Kvale, 2018, S. 197; Spiegel & Engel, 2015, S. 20–22). Dies führt dazu, dass zur Konzeptualisierung verschiedene synonyme Begriffe und Ansätze verwendet werden (vgl. ebd.). In diesem Kontext umfasst die ‚Customer Journey' im engeren Sinne (vgl. 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 entsprechend weit definiert (vgl. Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112) den Kaufentscheidungsprozess potenzieller Kunden vom ersten Kontaktpunkt, über den Kauf bis zur Kundenbindung (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 75; Pufahl & Kirchem, 2015, S. 87; Rawson et al., 2013, S. 50). Die Grundidee einer Customer Journey besteht demnach darin, dass Kunden in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge mittels unterschiedlicher Touchpoints mit einem Einzelhändler interagieren (vgl. Rosenbaum et al., 2017, S. 144). Eine Analyse der in der Praxis immer komplexer werdenden Customer Journey soll Einzelhandelsunternehmen dabei unterstützen, relevante Segmente der Kundenreise und deren einzigartige Merkmale zu identifizieren, um somit die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden wirksamer begreifen zu können (vgl. Herhausen et al., 2019, S. 9; Temkin, 2010, S. 2).

In Anbetracht der Komplexität und Vielfältigkeit von ‚Customer Journeys' existieren in Forschung und Praxis verschiedene Modelle zur Darstellung des Kaufentscheidungsprozesses, die je nach Detailgrad variieren (vgl. Boch, 2013, S. 56; Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112), wobei eine Option darin besteht, diese in Partial- und Totalmodelle einzuteilen (vgl. Diehl, 2009, S. 36; Hillig, 2006, S. 13). Während Totalmodelle das Entscheidungsverhalten von Kunden in seiner Gesamtheit abbilden, beschränken sich Partialmodelle aufgrund der Komplexität auf bestimmte Teilaspekte des Kaufentscheidungsprozesses (vgl. Hillig, 2006, S. 13; Meffert et al., 2019, S. 122). Zudem lässt sich die Gruppe der Totalmodelle wiederum differenzieren in Strukturmodelle, die unterschiedliche Einflussfaktoren gleichzeitig berücksichtigen und Beziehungen untereinander erklären, sowie Prozessmodelle, in welchen die Kaufentscheidung in mehreren zusammenhängenden Prozessphasen betrachtet wird (vgl. Binckebanck, 2016, S. 535; Hoffmann & Akbar, 2016, S. 7).

Als Wegbereiter solcher linearer Prozessmodelle gilt die klassische AIDA-Formel von Elmo Lewis (1898) (vgl. Kreutzer & Land, 2016, S. 83–84; Meffert et al., 2019, S. 124). 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) (vgl. Rehman et al., 2014, S. 39). Hieran knüpft u. a. das verbreitete Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses nach Kotler an (vgl. Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112), das folgende Phasen umfasst: 1. Problemerkennung, 2. Informationssuche, 3. Bewertung von Alternativen, 4. Kaufentscheidung, 5. Verhalten nach dem Kauf (vgl. Kotler et al., 2017, S. 218–226). Dieses Modell verdeutlicht einerseits, dass der Kaufprozess bereits lange vor dem endgültigen Kauf beginnt und auch nach der Transaktion fortdauert (vgl. Engelen & Massoudy, 2021, S. 7; C. Li, 2010, S. 51), anderseits zeigt sich, dass die Phasen aus Sicht des Kunden formuliert sind (vgl. Hölter & Schmidt-Ross, 2020, S. 112).

Etliche Forscher konzeptualisieren die Customer Experience als einen dynamischen Kaufentscheidungsprozess mit drei übergreifende 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) (vgl. Foscht et al., 2017, S. 183; Lemon & Verhoef, 2016, S. 75–76; Meffert et al., 2019, S. 130; Neslin et al., 2006, S. 96; Puccinelli et al., 2009, S. 20; Sands et al., 2016, S. 62; Shi, 2017, S. 92).

Die Vorkaufphase bzw. Kaufvorbereitung umfasst alle Interaktionspunkte eines Kunden mit dem Einzelhändler vor dem Kaufabschluss (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 76) und es dominieren die Bewertung von Kaufalternativen (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 41). In der

Handelspraxis umfasst diese Phase die Erkennung des Bedürfnisses, einer produktabhängigen und somit mehr oder weniger intensiven Suche nach Informationen sowie der Evaluierung von in Betracht gezogenen Alternativen (z. B. Wahl eines Offline- oder Online-Einzelhandelsformats). (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 20; Swoboda et al., 2019, S. 41).

Der Kaufphase werden alle Interaktionspunkte, ob online oder offline, zwischen dem Kunden und dem Einzelhändler während des eigentlichen Kaufvorgangs eines Produkts bzw. Services zugeordnet. Diese Phase zeichnet sich insbesondere durch ihre relativ kurze Dauer im Vergleich zu den anderen Phasen aus(vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 76; Theobald & Jentschke, 2020, S. 9).

Die Nachkauf- bzw. Nutzungsphase, die entscheidend für die Entwicklung der Kundenbeziehung ist (vgl. Foscht et al., 2017, S. 184), beinhaltet die Interaktionen des Kunden mit dem Einzelhändler nach dem eigentlichen Kauf über verschiedene Kanäle (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 36), die in irgendeiner Weise mit der Retail Brand des Händlers oder dem Produkt bzw. Dienstleistung selbst zusammenhängen (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 76). Die Nutzungsphase beginnt mit dem Gebrauch bzw. Konsum der Ware und letzten Endes geschieht die Entsorgung oder Andersverwendung des Produkts (vgl. Foscht et al., 2017, S. 184), wobei der Kunde bei Bedarf eine Beschwerde bzw. Serviceanfrage an den Einzelhändler richtet (z. B. stellt die Rückgabeabwicklung einen kritischen Kontaktpunkt nach dem Kauf dar) (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 76; Mehn & Wirtz, 2018, S. 20; Roggeveen & Sethuraman, 2020, S. 170). Neben der eigentlichen Nutzung steht in dieser Phase die Evaluation seitens des Kunden hinsichtlich der Leistungen und Kanäle bzw. Touchpoints des Händlers im Vordergrund (vgl. Meffert et al., 2019, S. 129; Swoboda et al., 2019, S. 41) Im für den Einzelhändler günstigsten Fall ist der Kunde zufrieden und bewertet seine Customer Journey positiv, was dazu führt, dass sich der Kunde gegenüber dem Händler loyal verhält und den Beginn einer erneuten Vorkaufphase befördert (vgl. Foscht et al., 2017, S. 184; H. Liu et al., 2018, S. 29; Swoboda et al., 2019, S. 41). An dieser Stelle sei abschließend erwähnt, dass in vielen Einzelhandelsbranchen der Fokus noch in der Vorkauf- und Kaufphase liegt und nach dem eigentlichen Kauf häufig kaum Interaktion zwischen Kunden und Einzelhändler erfolgt (vgl. Zinkann & Mahadevan, 2018, S. 165).

Zahlreiche Forschungen bestätigen, dass Kunden auf ihrer Customer Journey – besonders in den Phasen der Informationssuche und des Kaufs – eine Vielzahl von analogen und digitalen Touchpoints nicht nur flexibel, austauschbar und nahtlos einsetzen, sondern auch je nach persönlichen Vorlieben variieren (z. B. Anderl et al., 2016, S. 185; Bailey, 2020, S. 11; C. Emrich,

2008, S. 210; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92; Venkatesan et al., 2007, S. 114; Verhoef et al., 2015, S. 175). Diese Vorlieben können sich aufgrund von Faktoren wie Zeit, Ort, Preis, Warenverfügbarkeit, verwendetem Endgerät und anderen internen und externen Umständen ständig ändern (vgl. Bailey, 2020, S. 11; H. Liu et al., 2018, 31–32). Dieser kontinuierliche Wechsel zwischen den Kanälen, getrieben durch die situativ spezifischen Vorteile eines jeden (Absatz-)Kanals und die kanalübergreifenden Synergien durch die Nutzung unterschiedlicher Touchpoints, wird als „Channel Hopping" bezeichnet (vgl. Berman & Thelen, 2018, S. 601; Westermann et al., 2018, S. 49). Kunden, die dieses Verhalten zeigen, werden als „Channel Hopper" bzw. „Hopping Shopper" bezeichnet (vgl. Kull, 2019, S. 42). Dieses Phänomen wird in Abbildung 2.1 detailliert dargestellt, welche u. a. eine Customer Journey im Mehrkanalhandel mit beispielhaftem Channel Hopping illustriert.

Die Präferenz von Kunden, für die Suche nach Informationen in der Vorkaufphase einen anderen (Absatz-)Kanal zu gebrauchen als für die eigentliche Transaktion in der Kaufphase, wird mit dem Terminus „Research Shopping" beschrieben (vgl. Pratas & Amorim, 2022, S. 297–298; Verhoef et al., 2007, S. 129; Weber & Maier, 2020, S. 79) und macht es für Einzelhändler zunehmend schwieriger bis praktisch unmöglich, diese Nutzung kontrollieren bzw. zu plausiblen Verhaltensmustern verdichten zu können (vgl. Kull, 2019, S. 42; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92–93). Es existieren unterschiedliche Formen des Research Shoppings (vgl. André Schneider, 2019, S. 40; Verhoef et al., 2015, S. 175), u. a. können mit „Webrooming" und „Showrooming" zwei entgegengesetzte und ebenso weitverbreitete Verhaltensweisen unterschieden werden (vgl. Arora et al., 2020, S. 1158; Aw et al., 2021, S. 1–2; Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 440; van Baal & Dach, 2005, S. 76–77).

Beim Phänomen des „Webrooming" bzw. „Reverse Showrooming" recherchieren Kunden zuerst im Internet und informieren sich über Produkte bzw. Dienstleistungen, bevor sie anschließend den Kauf im stationären Einzelhandel tätigen (vgl. André Schneider, 2019, S. 42; Simone & Sabbadin, 2017, S. 93). Dadurch kombinieren Kunden die Unabhängigkeit und Bequemlichkeit der Informationssuche im Internet mit den geringeren Risiken des Kaufs in einem stationären Ladengeschäft (vgl. H. Schröder & Zaharia, 2008, S. 452). Dieses Kaufverhalten 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 (vgl. Heinemann, 2022, S. 81).

Umgekehrt bezeichnet „Showrooming" ein Verhalten, bei dem ein Kunde in der Kaufvorbereitungsphase seiner Customer Journey in einem physischen Ladengeschäft das Produktsortiment

zunächst unmittelbar begutachtet und erlebt (‚Touch and Feel') sowie sich bei Bedarf durch das Verkaufspersonal beraten lässt, um das Produkt seiner Wahl schließlich in der Kaufphase über (mobile) Online-Kanäle zu erwerben (vgl. Beck & Rygl, 2021, S. 629; 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-Absatzkanal desselben Einzelhändlers, wird dieses Verhaltensmuster auch „Store-to-Web" genannt und ist für den Händler grundsätzlich unbedenklich (vgl. Heinemann, 2021a, S. 46). Problematisch wird es aber für das betroffene Einzelhandelsunternehmen, 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 trotzdem bei einem anderen Einzelhändler kauft, z. B. weil das Produkt dort günstiger zu erstehen ist (vgl. Heinemann, 2022, S. 80). Dieses Showrooming-Verhalten ist zwar vorteilhaft für den anderen Einzelhändler, jedoch nachteilhaft aus der Perspektive des betroffenen Einzelhandelsunternehmens (vgl. Talin, 2021), die dieses Verhalten als „Beratungsklau" empfinden (Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 440). Kunden empfinden bei diesem Showrooming-, als auch beim Webrooming-Verhalten, dagegen nur bedingt moralische Bedenken (vgl. ebd.). Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Beweggründe für Showrooming nicht auf das pauschale Argument der Niedrigpreise im Online-Handel reduzieren lassen (vgl. Gensler et al., 2017, S. 29). Kunden zeigen dieses Verhaltensmuster u. a. deshalb, weil sie im Internet eine hohe Servicequalität wahrnehmen (vgl. ebd., S. 40) und dazu von einem Bedürfnis nach Informationserwerb, sozialer Interaktion und Preisvergleich animiert werden (vgl. Kang, 2018, S. 145). Da Kunden während ihres Aufenthalts in stationären Läden zunehmend 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(vgl. Heinemann, 2022, S. 79).

Mithin führt ein solches Einkaufverhalten letztlich zur Transformation des klassischen Kaufentscheidungsprozess zu einer dynamischen Customer Journey (vgl. Heinemann, 2013, S. 14–17, 2022, S. 79; Trenz, 2015, S. 1–5), die grundsätzlich auf dem gelungenen Zusammenwirken von Produkten (z. B. passende Produktauswahl), konsistenten Daten (z. B. hochwertige Produktdaten) und mehrwertstiftenden Services bzw. Dienstleistungen basiert (vgl. Bailey, 2020, S. 11). Damit Einzelhändler diese zunehmend umfangreicheren und komplizierteren Customer Journeys (vgl. Edelman & Singer, 2015) erfolgreich bewältigen können, müssen sie (1) die Unternehmens- sowie Kundenperspektive des Kaufentscheidungsprozesses verstehen, (2) spezifische Berührungspunkte, die während der gesamten Customer Journey auftreten, identifizieren und (3) spezifische Ursachen ermitteln, die Kunden zu Kaufabbrüchen veranlassen (vgl. 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) hierbei „über die richtigen Geräte, die richtige Botschaft und den richtigen Kontaktpunkt" (Simone & Sabbadin, 2017, S. 91). In diesem Kontext nehmen stationäre Läden eine entscheidende Funktion ein, indem sie Kunden die Möglichkeit sensorischer Erfahrungen eines Produkts ermöglichen (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.1) (vgl. Gauri et al., 2021, S. 52), auch wenn Kunden die Ware letztlich nicht im Offline- sondern im Online-Kanal erwerben (vgl. Wotruba, 2013, S. 341). Vor diesem Hintergrund kann jeder Mehrkanalhändler für sich entscheiden, welche Rolle bzw. welchen Stellenwert physische Touchpoints in seinem Absatzkanalsystem einnehmen. Während stationäre Ladengeschäfte für traditionelle Einzelhändler, die ihren Ursprung im Offline-Handel haben, mehrheitlich den Leadkanal darstellen, stehen reine Online-Händler vor der Herausforderung, die Vorteile dieses physischen Touchpoints zu erkennen und zu nutzen (vgl. Heinemann, 2008, S. 14; Swoboda et al., 2019, S. 209).

Angesichts der Bedeutung physischer Touchpoints setzen sich Pure-Player im Online-Handel, die als Einkanalhändler operieren, zunehmend intensiver mit dieser Thematik auseinander (vgl. Deges, 2020, S. 150; Jindal et al., 2021, S. 273). Online-Pure-Player sind nach dem erfolgreichen Aufbau eines Online-Geschäfts damit konfrontiert, dass sich die gewohnten Wachstumsraten im Online-Handel verlangsamen (vgl. Bruhn, 2019, S. 66–70). Daher befassen sich diese Einkanalhändler notwendigerweise auch mit der Expansion in den stationären Einzelhandel als alternative Wachstumsmöglichkeit bzw. Option zur Wettbewerbsprofilierung (vgl. Crockford et al., 2013, S. 497; Herhausen et al., 2015, S. 320–321). Mit physischen Ladengeschäften erweitern sie nicht nur die Customer Journey ihrer Kunden um einen relevanten Touchpoint, sondern generieren auch Synergieeffekte, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen (vgl. ebd.). Allerdings bringt die Einführung dieses neuen Absatzkanals auch beträchtliche Herausforderungen mit sich (vgl. Neslin et al., 2006, 96–109; Verhoef, 2012, S. 135). Dieser Wandel zum Mehrkanalhändler erfordert neben umfangreichen Investitionen vor allem eine Neuausrichtung des gesamten Unternehmens (engl. change management) (vgl. Gerea & Herskovic, 2022, S. 406–410; Swoboda & Winters, 2020, S. 202–205; Wilson et al., 2008, S. 146, 164–174). In diesem Prozess agieren Online-Pure-Player auf verschiedenen strategischen Ebenen (vgl. Bruhn, 2019, S. 55 ff.; Meffert et al., 2019, S. 326 ff.; Nagl, 2020, S. 16 ff.; Swoboda et al., 2019, S. 151 ff.; Zentes et al., 2017, S. 141 ff.), welche im folgenden Kapitel ausführlich behandelt werden.

3 ‚Adding Bricks to Clicks' als Mehrkanalstrategie

Dieses Kapitel thematisiert die strategische Ebene von ‚Adding Bricks to Clicks'. Da die Entwicklung eines Online-Pure-Players zum ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler eine Neuausrichtung der gesamten Organisation voraussetzt (vgl. Henk & Holthaus, 2015, S. 72; Swoboda & Winters, 2020, S. 202), die wiederum auf der Ebene des Gesamtunternehmens entschieden wird (vgl. Sundermann, 2018, S. 75), überschneiden sich in ‚Adding Bricks to Clicks' die Planung von (Gesamt-)Unternehmens- und Marketingstrategien (vgl. Kreutzer, 2017, S. 168; Meffert et al., 2019, S. 298). Ein solcher herausfordernder Transformationsprozess findet hingegen beispielsweise nicht statt, wenn ein Online-Pure-Player in seinem bestehenden Geschäftsfeld des Online-Handels eine Akquisition zur Positionierung tätigt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 256).

Dementsprechend widmet sich **Unterkapitel 3.1** grundlegenden strategischen Konzepten hinsichtlich der Planung von (Gesamt-)Unternehmens- und Marketingstrategien im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'. Trotz intensiver Auseinandersetzung fehlt in der Forschung bisher ein einheitliches Strategieverständnis (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 99; Bruhn, 2019, S. 57), da „kaum vollständige, durchgängige Systeme möglicher Strategien" (J. Becker, 2019, S. 139) existieren und „häufig noch strategische und operative (taktische) Ansätze bzw. Maßnahmen vermischt" (vgl. ebd.) werden. Aus diesem Grund wird in **Abschnitt 3.1.1** ein Verständnis von Strategien und Zielen geschaffen. Ziele und Strategien von Einzelhändlern werden grundsätzlich danach unterschieden, ob sie für das Gesamtunternehmen oder für einzelne Geschäftsfelder bzw. -bereiche konzipiert sind (vgl. Gröppel-Klein, 1998, S. 20; Porter, 1987, S. 46). Da sich im Falle von ‚Adding Bricks to Clicks' solche Unternehmens- und Marketingstrategien überlagern (vgl. Kreutzer, 2017, S. 168), erfolgt in **Abschnitt 3.1.2** eine Systematisierung beider Strategiekonzepte aus Marketingsicht bzw. Sicht des strategischen Managements.

Das Management eines jeden Online-Pure-Players muss im Rahmen seiner Strategiefindung auf Ebene des Gesamtunternehmens abwägen, ob eine ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansion oder die Verfolgung alternativer Unternehmensstrategien für ihn vorteilhaft ist (vgl. Deges, 2020, S. 30; Sundermann, 2018, S. 75). Vor diesem Hintergrund wird in **Abschnitt 3.1.3** eine Einordnung von ‚Adding Bricks to Clicks' in die zentralen strategischen Handlungsoptionen auf der Ebene des Gesamtunternehmens vorgenommen. Anschließend werden sowohl die Motive bzw. Ziele als auch die Hemmnisse für eine Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel diskutiert.

Nachdem in Unterkapitel 3.1 die grundlegenden strategischen Konzepte im Hinblick auf die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel abgehandelt werden, wird in **Unterkapitel 3.2** die konkrete Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie im Detail behandelt. Mehrkanal-Marketingstrategien (engl. multi channel marketing strategies) im Einzelhandel stellen dabei eine wesentliche Perspektive des kunden- und interaktionsorientierten Marketings dar (vgl. M.-A. Friedrich, 2021, S. 6; Neslin & Shankar, 2009, S. 70–80; Volchek & Buhalis, 2022, S. 134). Entsprechend der Bedeutung des Marketings in diesem Kontext wird in **Abschnitt 3.2.1** ein entsprechendes Marketingverständnis geschaffen. Während in der Marketingforschung inzwischen Konsens darüber besteht, dass die Kundenbedürfnisse im Fokus der Unternehmensführung stehen (vgl. J. Becker, 2019, S. 2; Homburg, 2020, S. 8; Kotler et al., 2017, S. 26–27), wird der Marketingbegriff selbst nach wie vor unterschiedlich interpretiert und definiert (vgl. Bruhn, 2019, S. 13; Homburg, 2020, 6–10).

Die Entwicklung einer Multi-Channel-Marketingstrategie im Einzelhandel erfolgt in einem gemeinhin als Marketingmanagement (engl. marketing management) bezeichneten Prozess (vgl. Meffert et al., 2019, S. 17; Runia et al., 2019, S. 11). Dessen systematische Verschriftlichung im Sinne eines handlungsleitenden Konzepts (sog. Marketingkonzeption, -konzept oder -plan) erweist sich als Kernelement des Marketingmanagementprozesses von Einzelhändlern (vgl. Bruhn, 2019, S. 41; Kotler et al., 2019, S. 41). Dementsprechend behandelt **Abschnitt 3.2.2** die idealtypische Entwicklung von Mehrkanalstrategien und -systemen eingebettet in diesen Marketingmanagementprozess. Als Ausgangspunkt wird eine Analyse verschiedener Marketingkonzeptionen ausgewählter deutscher Autoren vorgenommen. Dabei wird festgestellt, dass sich die Konzeptionen in der Anzahl der jeweils beschriebenen Phasen des Marketingprozesses unterscheiden, jedoch die Teilphasen Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle umfassen (vgl. J. Becker, 2019, S. 975–977; Thommen et al., 2020, S. 57–59).

Aufbauend auf der idealtypischen Entwicklung von Mehrkanalstrategien und -systemen im Kontext des Marketingmanagementprozesses beschreibt **Abschnitt 3.2.3** konkret die Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie. Für Online-Pure-Player ist es wichtig, zunächst eine Grundlage für ihre Mehrkanalstrategie zu schaffen, damit diese anschließend entwickelt, umgesetzt und evaluiert werden kann (vgl. J. Becker, 2019, S. 484; Verhoef, 2012, S. 136). Dieser Strategieentwicklungsprozess sollte grundsätzlich auf dem vorhandenen Wissen über Kunden, Wettbewerber und Kanaltechnologien aufbauen (vgl. Verhoef, 2012, S. 136). Entscheidend ist dabei die Festlegung des Fokus der geplanten Mehrkanalstrategie (vgl. ebd.,

S. 137) und die Abstimmung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens (vgl. Kotler et al., 2017, S. 44; Westermann et al., 2018, S. 39).

Die vorliegende Arbeit folgt der Auffassung von Grewal et al. (2017, S. 261–262) und Mehn und Wirtz (2018, S. 13), wonach die Entwicklung und Umsetzung einer Mehrkanalstrategie von verschiedenen Faktoren abhängig und daher eine Verallgemeinerung schwierig ist. Für die Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie wird daher sowohl in der Forschung als auch in der Praxis dem Markteintritt, der Kanalintegration und dem Marketing-Mix besondere Bedeutung beigemessen (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 321–322; Kull, 2019, S. 50, 316; H. Liu et al., 2018, S. 8–9; Strähle & Töpfer, 2023, S. 206). Daher werden diese drei Faktoren in **Unterkapitel 3.3** ausführlich behandelt. Im Hinblick auf den Markteintritt in den stationären Einzelhandel können Online-Pure-Player grundsätzlich zwischen integrativen und kooperativen Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien (engl. market entry strategies) wählen (vgl. Gauri et al., 2021, S. 58; Kull, 2019, S. 316). Anhand konkreter Praxisbeispiele von Online-Pure-Playern, die bereits in den stationären Einzelhandel expandiert sind, werden diese relevanten Handlungsoptionen in **Abschnitt 3.3.1** beschrieben.

Im Anschluss daran erfolgt in **Abschnitt 3.3.2** eine Beschreibung des Entscheidungsproblems von Online-Pure-Playern hinsichtlich des gezielten Einsatzes einer bestimmten Kombination von Marketingbereichen und -instrumenten im Rahmen des Marketing-Mix (vgl. Bruhn, 2019, S. 29; Swoboda et al., 2019, S. 383–384; Thommen et al., 2020, S. 57). Da sich in der Forschung noch kein einheitlicher Rahmen zur Strukturierung des Marketing-Mix herausgebildet hat (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 28), werden verschiedene angloamerikanische und deutsche Ansätze vorgestellt. Darüber hinaus werden die Wirkungsweisen und Interdependenzen der absatzpolitischen Instrumente im Marketing-Mix eines Mehrkanalsystems dargestellt. Bei der Entwicklung einer Mehrkanalstrategie kommt neben dem Marketing-Mix auch der bewussten Integration bzw. Trennung der Absatzkanäle eine Schlüsselrolle zu (vgl. Strähle & Töpfer, 2023, S. 206; Wallace et al., 2004, S. 251). Vor diesem Hintergrund werden in **Abschnitt 3.3.3** zunächst Kanalseparation und -integration gegenübergestellt und unterschieden. Im weiteren Verlauf wird der Fokus auf die Kanalintegration gelegt, da diese für Online-Pure-Player im Rahmen einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansion den ersten Schritt bedeutet, um einen Wettbewerbsvorteil in Form einer Profilierung zu generieren (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 94; Wilson et al., 2008, S. 21–25). Zudem ist in der Handelspraxis in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Verknüpfung der Absatzkanäle zu beobachten (vgl. Richter, 2021, S. 13).

3.1 Unternehmens- und Marketingstrategien im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'

3.1.1 Strategie- und Zielbegriff

Einzelhändler – sowohl aus dem Online- als auch aus dem Offline-Handel – stehen unter zunehmendem Handlungsdruck (vgl. Assum & Hemmerle, 2018, S. 182; Sohl & Rudolph, 2012, S. 21). Der deutsche Einzelhandelsmarkt ist weitgehend gesättigt, unterliegt einer hohen Dynamik und ist darüber hinaus von einer erheblichen Komplexität gekennzeichnet (vgl. J. Becker, 2019, S. 975; Kull, 2019, S. 45). Im stationären Einzelhandel lag die Verkaufsfläche in der Dekade vor der Coronapandemie zwischen 120 und 125 Mio. m^2 (vgl. Handelsverband Deutschland e. V., 2021, S. 25), während der Umsatz pro m^2 Verkaufsfläche, nachdem er seit Ende der 1990er Jahre kontinuierlich bis auf 3.241 Euro im Jahr 2009 gesunken war, seitdem wieder zunahm und zuletzt 3.602 Euro betrug (vgl. Statista, 2019). Online-Pure-Player hingegen stehen nach dem erfolgreichen Aufbau eines Onlinegeschäfts vor der Herausforderung, weitere Kunden für ihre Onlineshops zu gewinnen (vgl. Crockford et al., 2013, S. 497). Auf diese Entwicklungen können Einzelhändler mit unterschiedlichen Strategien reagieren (vgl. Bruhn, 2019, S. 55–85; Meffert et al., 2019, S. 325–363; Nagl, 2020, S. 16–20). In der (Handels-)Marketingliteratur gewinnen daher klassische Strategieansätze, die im Rahmen der allgemeinen Managementlehre (z. B. Macharzina & Wolf, 2018; Porter, 2013, 2014) bereits seit längerem diskutiert werden, eine neue Bedeutung (vgl. Macharzina & Wolf, 2018, S. 344–347; Swoboda et al., 2019, S. 151–157).

Trotz intensiver Diskussion mangelt es im Handelsmarketing bislang an einem einheitlichen Strategiebegriff (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 99; Bruhn, 2019, S. 57), da „kaum vollständige, durchgängige Systeme möglicher Strategien" (J. Becker 2019, S. 139) existieren und „vielfach noch strategische und operative (taktische) Ansätze bzw. Maßnahmen vermischt" (vgl. ebd.) werden. Strategie wird von Mintzberg (1988, S. 14) sowie Collis und Montgomery (2005, S. 5–6) als ein elementares Handlungsmuster mit einer unternehmerisch festgelegten Zielsetzung aufgefasst, die im Unternehmen mittel- bis langfristig Gültigkeit besitzt (vgl. Nagl, 2020, S. 15). Darauf aufbauend werden unter dem Begriff Strategie im strategischen Handelsmanagement die angestrebten Grundsätze und Ziele des Unternehmens verstanden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 151). Bei den Zielen handelt es sich um verbindlich beschlossene und präzisierte Planungen über Zustände und Ergebnisse, die unter der Prämisse unternehmerischen Handelns erreicht werden sollen (vgl. Nagl, 2020, S. 15). Dementsprechend beschreiben Strategien von

Einzelhändlern die Aktivitäten, die zur Erreichung der angestrebten Unternehmensziele notwendig sind (vgl. Leberling, 2012, S. 53–54; Swoboda et al., 2019, S. 151) und legen den notwendigen mehrperiodigen Handlungsplan zur Sicherstellung des zielführenden Einsatzes aller operativen Instrumente fest (vgl. J. Becker, 2019, S. 140; Levy et al., 2014, S. 124). Diese Trennung zwischen der strategischen Zielkonzeption und der Strategie findet auf allen Ebenen der Unternehmensplanung statt (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 83). Eine Strategie stellt somit das Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und den operativen Maßnahmen dar (vgl. Nagl, 2020, S. 15; Runia et al., 2019, S. 97), deren Entwicklung und Umsetzung sich als ein sich ständig wiederholender Prozess darstellt (vgl. Andrews, 1987, S. 21; Staehle, 2014, S. 613; Thommen et al., 2020, S. 601–603).

Die Ziele und Strategien von Einzelhändlern lassen sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob sie für das gesamte Unternehmen oder für einzelne Geschäftsfelder bzw. -bereiche konzipiert sind (vgl. Gröppel-Klein, 1998, S. 20; Porter, 1987, S. 46). Aus hierarchischer Sicht sind Unternehmensziele die obersten Ziele von Einzelhändlern und beziehen sich auf das Gesamtunternehmen. In der Regel handelt es sich dabei um das Gewinn- und Umsatzwachstum, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie die Weiterentwicklung des unternehmensspezifischen Know-hows (vgl. R. Jäger, 2016, S. 16; Simone & Sabbadin, 2017, S. 99; Thommen et al., 2020, S. 50). Wachstum wird dabei von Penrose (1959, 2009, S. 97–98) explizit als übergeordnetes Ziel auf allen Ebenen der Strategiebildung von Einzelhandelsunternehmen hervorgehoben. Zur Umsetzung solcher Unternehmensziele ist die Konkretisierung einer Marketingstrategie erforderlich (vgl. J. Becker, 2019, S. 819; Kull, 2019, S. 45; Müller-Hagedorn & Natter, 2011, S. 24). In der wissenschaftlichen Literatur werden solche Marketingstrategien auf unterschiedlichen Ebenen strukturiert und in verschiedenen Konkretisierungsgraden definiert (vgl. J. Becker, 2019, S. 147–388; Bruhn, 2019, S. 55–85; Meffert et al., 2019, S. 325–363; Runia et al., 2019, S. 97–145; Swoboda et al., 2019, S. 151–334; Zentes et al., 2017, S. 141–144). Auf diese Unterschiede in der Strukturierung von Marketingstrategien wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

3.1.2 Systematisierung

Einzelhandelsunternehmen können Unique Selling Propositions bzw. strategische Erfolgspositionen (Aspekte, die dem Einzelhändler einen strategischen Vorteil gegenüber der Konkurrenz sichern) nur dann aufbauen und dauerhaft erhalten (vgl. Kull, 2019, S. 111; Levy et al., 2014,

S. 124; Pümpin, 1982, S. 33–41), wenn ihrem unternehmerischen Handeln ein Steuerungsmechanismus in Form einer Marketingstrategie zugrunde liegt (vgl. Bruhn, 2019, S. 55). Unter solchen Marketingstrategien werden grundsätzlich bedingte, mehrperiodische Verhaltenspläne von Unternehmen verstanden, um die Unternehmens- und Marketingziele zu realisieren (vgl. J. Becker, 2019, S. 139–144; Kotler & Bliemel, 2001, S. 1266; Meffert, 1980, S. 89).

Mit der Übernahme des Strategischen Managements in den Kontext des (Handels-)Marketings hat die Forschung begonnen, Marketingstrategien zu systematisieren (vgl. Runia et al., 2019, S. 97). Dies erklärt, warum die Behandlung dieser marktorientierten Strategiealternativen auf den Grundkonzeptionen des strategischen Managements – Wachstums- und Wettbewerbsstrategien – aufbaut, die zunächst darauf abzielten, grundlegende unternehmerische Entscheidungen zu treffen und deren Einsatzmuster zu untersuchen (vgl. J. Becker, 2019, S. 147). In diesem Zusammenhang wird in der Forschung zumeist die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (1966, S. 130–135) als Grundlage für die Betrachtung von Wachstumsstrategien gewählt. Werden hingegen Wettbewerbsstrategien behandelt, steht die Taxonomie von Porter (1980, 2013, S. 73–87) besonders im Fokus (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 157, 256).

Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff dient Einzelhändlern dazu, Wachstumsstrategien zur Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit (vgl. Lohkamp & Maletz, 1997, S. 82; Steuernagel, 2017, S. 81) auf der Ebene des Gesamtunternehmens auszuwählen (vgl. Johnson et al., 2011, S. 317–362). Die Matrix besteht aus einem zweiachsigen Koordinatensystem (Märkte und Produkte), jeweils mit den Ausprägungen ‚neu' und ‚bestehend' (vgl. Ansoff, 1966, S. 130–135). Daraus ergeben sich vor dem Hintergrund bestehender bzw. potenzieller Märkte und Produkte vier Normstrategien für Einzelhandelsunternehmen (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produkt- bzw. Betriebsformenentwicklung, Diversifikation) (vgl. Kreutzer, 2022, S. 212). So handelt es sich z. B. um eine solche Gesamtunternehmensstrategie, wenn ein Online-Pure-Player seine Produkt- bzw. Marktbereiche durch die Expansion in den Offline-Handel erweitert und sich damit zu einem Mehrkanalhändler entwickelt (vgl. ausführlich im nächsten Abschnitt).

Im Gegensatz dazu beziehen sich Wettbewerbsstrategien grundsätzlich auf die Ebene der Geschäftseinheiten (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 155). Porter (2013, S. 73) versteht unter Wettbewerbsstrategien

> „die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, das heißt, erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften [1. Rivalität der Wettbewerber, 2. Verhandlungsmacht der Kunden, 3. Verhandlungsmacht der Lieferanten, 4. Bedrohung durch neue Markteintritte und 5. potenzielle Substitutionsprodukte/-dienstleistungen] fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen."

Ausgehend von einer Branchenstrukturanalyse, die sich mit diesen fünf Wettbewerbskräften (engl. five forces) auseinandersetzt, beschreibt Porter drei generische Wettbewerbsstrategien, um konkurrierende Unternehmen in einer Branche zu übertreffen: (1) Kostenführerstrategie, (2) Differenzierungsstrategie (Qualitätsführerschaft), (3) Fokus- oder Nischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte) (vgl. Porter, 2013, S. 73–80). Demnach nimmt ein Händler, dem es nicht gelingt, seine Wettbewerbsstrategie in eine dieser drei Richtungen zu entwickeln, eine unprofilierte Mittelposition im Wettbewerb ein (er sitzt also zwischen den Stühlen; engl. ‚stuck in the middle') (vgl. ebd., S. 81–84). Dass diese generischen Strategien existieren, wurde in der Forschung empirisch bestätigt (vgl. Swoboda, 2012b, S. 194–195). Als Kritikpunkte an Porters Denkmodell werden u. a. die fehlende Option einer kurzfristigen strategischen Neuausrichtung oder die Vernachlässigung von Innovationen genannt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 156–157).

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Versuchen, Marketingstrategien zu systematisieren (z. B. J. Becker, 2019, S. 147–351; Bruhn, 2019, S. 57–85; Kotler & Bliemel, 2001, S. 415–711; Meffert et al., 2019, S. 325–393; Nieschlag et al., 2011, S. 175–274; Runia et al., 2019, S. 101–165; Weis, 2018, S. 174–197). Die Schwierigkeit bzw. Herausforderung wird von J. Becker (2019, S. 147) darin gesehen, „angesichts der Vielfalt strategischer Formen (Optionen) ein möglichst in sich geschlossenes System von Marketingstrategien zu entwickeln." Im Folgenden wird ein Überblick über angloamerikanische und deutsche Systematisierungsansätze gegeben.

Kotler und Bliemel (2001, S. 415–711) diskutieren zunächst ausführlich die Identifikation von Marktsegmenten und die Auswahl von Zielmärkten sowie die darauf basierenden elementaren Differenzierungs- und Positionierungsstrategien. Des Weiteren sind die Entwicklung und Einführung neuer Produkte sowie der Produktlebenszyklus (vgl. Vernon, 1979) als Strategien Gegenstand der Betrachtung.

Nieschlag et al. (2011, S. 175–274) beschreiben ein „Konzept der Strategien-Generierung" und stellen strategische Denkmodelle und Standardstrategien vor. Diese basieren jeweils auf einer Matrixdarstellung mit zwei Bezugsgrößen, u. a. der Ansoff-Matrix sowie der Strategiematrix nach Porter. Demgegenüber sind die sechs vorgestellten Standardstrategien (Marktsegmentierung, Internationalisierung, Markenstrategie, Discountstrategie, Zeitorientierung und Kooperationsstrategie) jeweils an einer zentralen Leitidee mit überwiegend engem Bezug zu Zielmarkt, Marktangebot oder Marktverhalten orientiert.

Weis (2018, S. 174–197) interpretiert im Rahmen seiner Einteilung von Marketingstrategien die Marktsegmentierung (Inhalt: Festlegung von Art oder Grad der Differenziertheit der Marktbearbeitung) als grundlegende Marketingstrategie. Darüber hinaus beschreibt er die Wettbewerbs- und die Produkt-Markt-Strategien.

Von Meffert et al. (2019, S. 325–393) werden Marketingstrategien und strategische Optionen anhand von Marktwahl- und Marktteilnehmerstrategien systematisiert. Erstgenannte legen also fest, in welchen Produkt-Markt-Kombinationen, mit welcher geografischen Reichweite und mit welchem Differenzierungsgrad in der Marktbearbeitung ein Einzelhändler seine Marketingziele erreichen will (vgl. Meffert et al., 2019, S. 326). Demgegenüber fokussieren die Marktteilnehmerstrategien auf die Auswahl strategischer Optionen, die einem Einzelhandelsunternehmen einen komparativen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ihre vier Strategiedimensionen – Abnehmer-, Absatzmittler-, Konkurrenz- und Anspruchsgruppenorientierung – thematisieren somit Strategien gegenüber wichtigen Marktteilnehmern (Abnehmer, Handel, Wettbewerber) und Anspruchsgruppen, die u. a. auf dem Modell der generischen Strategien von Porter sowie auf Konflikt- und Kooperationsstrategien basieren (vgl. ebd., S. 327).

Nach Bruhn (2019, S. 57–85) beinhalten Marketingstrategien „Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung" und legen fest, wie „strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind" (vgl. Bruhn, 2019, S. 55). Dabei wird in Anlehnung an Meffert et al. (2019, S. 325–393), zwischen den beiden Grundstrategien der Marktwahl und der Marktbearbeitung unterschieden. Erstere umfasst die entsprechende Entscheidung des Einzelhändlers, letztere die Festlegung von Verhaltensplänen gegenüber Kunden, Wettbewerbern, Absatzmittlern und weiteren Stakeholdern.

Runia et al. (2019, S. 101–165) beschreiben Wettbewerbsstrategien, den STP-Strategieprozess nach Kotler sowie weitere anerkannte Strategiemodelle (Produkt-Markt-Matrix und Marktfeldstrategien nach Ansoff, Konzept des Markt- bzw. Produktlebenszyklus, Erfahrungskurvenanalyse und Portfolioanalyse). Im Kontext der Wettbewerbsstrategien werden zum einen die generischen Strategien nach Porter klassifiziert. Zum anderen werden vier Typen von Wettbewerbsstrategien nach Kotler (Marktführer-, Marktherausforderer-, Mitläufer- und Nischenstrategie) unterschieden, die sich vertiefend mit den Marktpositionen bzw. Rollen von Unternehmen auseinandersetzen (vgl. Kotler et al., 2007, S. 1110 ff.). Kotler et al. (2017, S. 57) definieren im Rahmen ihrer sogenannten STP-Strategien den dreistufigen Prozess der (1) Marktsegmentierung (engl. segmenting; Aufteilung des Marktes in fassbare Käufergruppen), (2) Zielgruppenbestimmung (engl. targeting; Bestimmung der aussichtsreichsten Marktsegmente) sowie

(3) Differenzierung und Positionierung (engl. positioning; Schaffung einer nachhaltigen Wettbewerbsposition für jedes Zielsegment). Eingegangen wird auch auf gängige analytische Strategiekonzepte, wie z. B. die Ansoff-Matrix und die Boston-Consulting-Group-Matrix. Letztere basiert auf dem Modell des Produktlebenszyklus. Mit ihrer Hilfe können Produkte oder Geschäftseinheiten eines Unternehmens in ein Koordinatensystem mit zwei Achsen (Marktanteil und -wachstum) eingeordnet werden. Beide strategischen Analyseinstrumente können in der Folge zur Ableitung von Normstrategien (Handlungsanweisungen) herangezogen werden.

Von J. Becker (2019, S. 147–351, 827) wird ein mehrdimensionales Strategiekonzept entworfen, das die Kunden und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. In diesem Strategiekonzept werden vier isolierte, aber aufeinander abgestimmte kundenorientierte Strategieebenen betrachtet: (1) Marktfeldstrategien bestimmen die elementaren strategischen Stoßrichtungen eines Unternehmens und entsprechen Ansoffs Produkt-Markt-Matrix. (2) Marktstimulierungsstrategien bestimmen die maßgebliche Art und Weise der Einflussnahme auf den Markt. Sie entsprechen im Wesentlichen den generischen Wettbewerbsstrategien von Porter. (3) Marktparzellierungsstrategien bestimmen Art und Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung (Massenmarkt- oder Marktsegmentierungsstrategie). Mit (4) Marktraumstrategien schließlich entscheiden Unternehmen über ihre geopolitische Markt- bzw. Absatzraumstrategie. Dementsprechend sind

> „erfolgreiche strategische Konzepte von Unternehmen [...] selten das Ergebnis einer optimalen Strategiewahl lediglich auf einer Strategieebene, sondern ganz überwiegend Resultat einer konsequenten Bündelung mehrerer strategischer Optionen auf mehreren (allen) strategischen Ebenen" (J. Becker, 2019, S. 351–352).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den skizzierten Systematisierungen von Marketingstrategien eine konsistente Kategorisierung hinsichtlich der relevanten Strategiedimensionen und -optionen mangelt. In allen Systematisierungen sind bestimmte Strategien bzw. Strategiekonzepte enthalten, die sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis weit verbreitet sind. Allen voran sind dies die Produkt-Markt-Strategien und die Wettbewerbsstrategien (vgl. Runia et al., 2019, S. 97–99). Insgesamt beschreiben die Ansätze mit teilweise unterschiedlichen Bezeichnungen die gleichen Strategien „zur Erschließung von Wachstumspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen oder die Optionen zur Gestaltung der Beziehungen gegenüber einzelnen Marktteilnehmern" (Meffert et al., 2019, S. 326; vgl. ähnlich J. Becker, 2019, S. 819; Kull, 2019, S. 45, 111; Müller-Hagedorn & Natter, 2011, S. 24; Teece et al., 1997, S. 509).

Diese Strategieansätze werden in der Literatur zum strategischen (Handels-)Management üblicherweise anhand ihres strukturellen Geltungsbereichs diskutiert (vgl. Kreutzer, 2017, S. 168; Rathnow, 2014, S. 34; Trachsel, 2007, S. 148). Dabei hat sich die Einteilung in drei Ebenen

durchgesetzt: (1) die Ebene des Gesamtunternehmens (Gesamtunternehmensstrategien), (2) die Ebene der Geschäftsfelder (Geschäftsfeld- bzw. Geschäftsbereichsstrategien) und (3) die Ebene der Funktionsbereiche (Funktionsbereichsstrategien) (vgl. Gröppel-Klein, 1998, S. 20; Hinterhuber, 2020, S. 75–78; Homburg, 2020, S. 468–470; Meffert et al., 2019, S. 298; Porter, 1987, S. 46). Entsprechend der Kategorisierung umfasst die oberste Ebene Gesamtunternehmensstrategien (engl. corporate strategies) als Instrumente auf Vorstandsebene, Produkt- und Marktstrategien zur Bestimmung der Geschäftsfelder sowie die zugehörigen Markteintritts- und Umsetzungsstrategien (vgl. Proff, 2002, S. 1; Sundermann, 2018, S. 75; Swoboda et al., 2019, S. 151, 256). Darauf aufbauend erfolgt die Ableitung von Geschäftsfeld- bzw. Geschäftsbereichsstrategien auf Ebene der Geschäftsfelder (vgl. Sundermann, 2018, S. 75; Wicharz, 2018, S. 257), die sich in Wettbewerbsstrategien (z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung) und Geschäftsentwicklungsstrategien (z. B. Expansion, Konsolidierung, Rückzug) unterscheiden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 151). Grundsätzlich werden diese Strategien anhand der Profilierung der einzelnen Geschäftsfelder im Wettbewerb ausgerichtet (vgl. Meffert et al., 2019, S. 298). Die dritte Ebene der Funktionalstrategien ist sowohl den Geschäftsfeldstrategien als auch den Gesamtunternehmensstrategien untergeordnet und richtet sich dementsprechend an diesen aus (vgl. Kirchgeorg & Beyer, 2016, S. 409; Voigt, 2008, S. 145–146). Eine funktionale Strategie betrachtet das Innere eines Unternehmens, indem sie die Anforderungen der übergeordneten Strategien aufgreift und spezifische Strategien für Funktionsbereiche wie Marketing, Beschaffung oder Personal entwickelt (vgl. Homburg, 2020, S. 473; Meffert et al., 2019, S. 298). Solche Strategieprozesse in Einzelhandelsunternehmen verlaufen nach Felden et al. (2019, S. 286)

> „nicht nur top-down, sondern auch bottom-up, wenn aus den strategischen Aktivitäten einzelner Funktions- und Geschäftsbereiche jeweils Geschäftsbereichsstrategien formuliert werden, die dann in einer gemeinsamen Gesamtstrategie zusammengeführt werden [...]."

In diesem strategischen Kontext wird in der Forschung auch beschrieben, wie die Planung von (Gesamt-)Unternehmens- und Marketingstrategien zusammenhängt (vgl. Meffert et al., 2019, S. 298). Bei der Expansion eines Online-Pure-Players in den stationären Einzelhandel überlagern bzw. überschneiden sich die beiden strategischen Konzeptionen (vgl. Kreutzer, 2017, S. 168; Meffert et al., 2019, S. 298), da die mit ‚Adding Bricks to Clicks' verbundene Entwicklung zu einem Mehrkanalunternehmen eine Neuausrichtung der gesamten Organisation erfordert (vgl. Henk & Holthaus, 2015, S. 72; Swoboda & Winters, 2020, S. 202), die wiederum auf Vorstandsebene entschieden wird (vgl. Sundermann, 2018, S. 75). Ein solcher herausfordernder Transformationsprozess findet hingegen nicht statt, wenn beispielsweise ein Online-Pure-Player eine Akquisition zur Positionierung im bestehenden Online-Geschäftsfeld tätigt (vgl.

Swoboda et al., 2019, S. 256). Dementsprechend wird im folgenden Abschnitt ‚Adding Bricks to Clicks' als Diversifikationsstrategie vor dem Hintergrund der zentralen strategischen Handlungsoptionen eines Online-Pure-Players auf Gesamtunternehmensebene vertieft betrachtet.

3.1.3 ‚Adding Bricks to Clicks' als Gesamtunternehmensstrategie

Für Online-Pure-Player stellt ‚Adding Bricks to Clicks' lediglich eine mögliche strategische Handlungsoption auf der Ebene des Gesamtunternehmens dar. Bevor sich das folgende Unterkapitel ausführlich der Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie widmet, werden in diesem Abschnitt sowohl die Motive bzw. Ziele als auch die Hemmnisse von Online-Pure-Playern beschrieben, sich zu einem ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler zu wandeln. Derartige strategische Überlegungen werden von Einzelhändlern grundsätzlich vor dem Hintergrund verschiedener strategischer Handlungsoptionen angestellt (vgl. Sundermann, 2018, S. 75, 130, 187). Daher wird ‚Adding Bricks to Clicks' zunächst in die wichtigsten strategischen Handlungsoptionen auf Gesamtunternehmensebene eingeordnet.

Je nachdem, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet, können Online-Pure-Player Wachstums- oder Rückzugsstrategien (Überlebensstrategien) realisieren. Dabei sind Rückzugsstrategien auf wirtschaftliche oder branchenspezifische Probleme bezogen, während Wachstumsstrategien auf Marktanteile und Partizipation ausgerichtet sind (vgl. Eulerich & Eulerich, 2019, S. 8; Swoboda & Weiber, 2013, S. 54). Flexible Wachstumsstrategien sind für Einzelhändler von großer Bedeutung, da Wachstum zwar ein übergeordnetes Ziel ist, die Generierung von Wachstum für Unternehmen jedoch zunehmend schwieriger wird, u. a. aufgrund der hohen und weiter zunehmenden Konzentration in vielen Einzelhandelsmärkten (vgl. Ansoff et al., 2019; Kor et al., 2016; Zentes et al., 2017, S. 152). Solche Unternehmensstrategien als Instrumente auf Vorstandsebene dienen dazu, die Geschäftsfelder eines Unternehmens zu definieren und marktbezogene Interdependenzen und Synergien zwischen diesen Bereichen zu berücksichtigen (vgl. Meffert et al., 2019, S. 299; Swoboda et al., 2019, S. 256).

Das bekannteste Denkmodell, um solche strategischen Stoßrichtungen zu bestimmen, stellt die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff dar (vgl. Swoboda & Weiber, 2013, S. 54; Zentes et al., 2017, S. 141). Ihr Ausgangspunkt ist das Auftreten einer Ziellücke (engl. gap) bei der Durchführung einer Gap-Analyse (Lückenanalyse) zwischen der Ist- und der Soll-Entwicklung eines Einzelhändlers (vgl. Nieschlag et al., 2011, S. 186). Bei der Ansoff-Matrix handelt es sich um einen heuristischen Ansatz in Form eines Koordinatensystems mit zwei Achsen (Märkte und

Produkte), die jeweils mit den Ausprägungen ‚bestehend' und ‚neu' versehen sind (vgl. Ansoff, 1966, S. 130–135). Vor dem Hintergrund bestehender bzw. potenzieller Märkte und Produkte wird so aus der Produkt-Markt-Matrix ein strategischer Handlungsrahmen mit vier Standardstrategien abgeleitet (vgl. Nagl, 2020, S. 18; Thommen et al., 2020, S. 603): (1) Marktdurchdringung (engl. market penetration), (2) Marktentwicklung(engl. market development), (3) Produktentwicklung (engl. product development) und (4) Diversifikation (engl. diversification). Diese Strategien unterscheiden sich im Hinblick auf die Risiken, die mit ihnen verbunden sind. Konkret steigt das Risiko kontinuierlich „entsprechend den geringer werdenden Chancen, synergetische Effekte zu realisieren, von der Marktdurchdringung über die Markt- bzw. die Produktentwicklung bis hin zur Diversifikation" (Nieschlag et al., 2011, S. 188). Die in der Forschung geäußerte Kritik am Denkmodell von Ansoff begründet sich im Wesentlichen in der einseitigen Wachstumsorientierung und der Beschränkung auf zwei Dimensionen (vgl. ebd.). So weisen Swoboda et al. (2019, S. 260) darauf hin, dass „durch die Produkt/Markt-Betrachtung u. a. die notwendigen Ressourcen bzw. Technologien, die zur Realisation notwendig sind", vernachlässigt werden. Diese vier grundlegenden Strategien werden im Folgenden jeweils für sich betrachtet. In der Praxis werden sie jedoch von wachstumsorientierten Einzelhandelsunternehmen parallel eingesetzt und stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 257).

Mit der Strategie der Marktdurchdringung bzw. Marktpenetration versuchen Einzelhändler, ihren Produkten in bereits bearbeiteten Märkten zu mehr Erfolg zu verhelfen, indem sie z. B. ihre Marketinganstrengungen intensivieren oder ihre Marketinginstrumente umgestalten (vgl. Möhlenbruch, 2012, S. 132; Thommen et al., 2020, S. 603). Auf diese Weise kann der Marktanteil bzw. das Marktvolumen in bestehenden Märkten u. a. durch Neukundengewinnung sowie Erhöhung der Kundenbindung und einer daraus resultierenden Vergrößerung der Warenkörbe gesteigert werden (vgl. Nieschlag et al., 2011, S. 186–187; Zentes et al., 2017, S. 141–142).

Die Strategie der Marktentwicklung zielt auf die Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Produkten ab (vgl. Möhlenbruch, 2012, S. 132; Nieschlag et al., 2011, S. 187). Der Grundgedanke dabei ist, dass ein Einzelhändler zunächst ein bestimmtes Absatzgebiet bedient. Dieses wird bei Bedarf durch die Erschließung neuer Kundengruppen oder geografisch neuer Märkte erweitert (vgl. Kotler & Bliemel, 2001, S. 127; Nagl, 2020, S. 18). Ein Trend, der in vielen Branchen des Einzelhandels (z. B. Bekleidung) seit etwa drei Jahrzehnten aggressiv verfolgt wird, ist die Internationalisierung in bisher nicht erschlossene, attraktive Ländermärkte (vgl. Berndt et al., 2020, S. 54; Eulerich & Eulerich, 2019, S. 8; Korzer, 2012, S. 47; Swoboda,

2012a, S. 37). Die Internationalisierung umfasst aus einer funktionsübergreifenden Perspektive „das Gesamtunternehmen und damit das Management jeder länderübergreifenden Ausdehnung der unternehmerischen Wertschöpfung" (Swoboda et al., 2019, S. 297) und ist funktionsspezifisch auf Fragen wie Marktauswahl, -eintritt oder -bearbeitung ausgerichtet (vgl. ebd.).

Die Strategie der Produktentwicklung oder Produktinnovation ist darauf ausgerichtet, das Wachstum eines Einzelhändlers durch die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen auf bereits bearbeiteten Märkten zur Befriedigung von Bedürfnissen sicherzustellen (vgl. Swoboda & Weiber, 2013, S. 54; Thommen et al., 2020, S. 603). Zu diesen Produktinnovationen zählen (1) echte Innovationen in Form von Marktneuheiten (originäre Produkte), (2) quasi neue Produkte, die an bestehende Produktleistungen anknüpfen und (3) Me-too-Produkte, die bereits am Markt erfolgreiche Produkte imitieren (vgl. Nieschlag et al., 2011, S. 187–188). Vor dem Hintergrund, dass auch die Ladengeschäfte eines Einzelhandelsunternehmens ein Produkt darstellen, wird nach Zentes et al. (2017, S. 142) auch die Einführung neuer Einzelhandelsformate (vgl. in Abschnitt 2.2.2) in bestehenden Märkten als Produktentwicklung angesehen.

Die Strategie der Diversifikation ist die komplexeste der vier Normstrategien und bezeichnet die grundsätzliche Entscheidung von Einzelhändlern zum Verlassen traditioneller Betätigungsfelder und zum Vordringen in neue Tätigkeits-, Markt- und Ressourcenbereiche (vgl. Swoboda, 2012a, S. 57; Thommen et al., 2020, S. 603). Die Komplexität für Einzelhandelsunternehmen besteht insbesondere darin, dass nicht auf Erfahrungen und Know-how aus dem bisherigen Kerngeschäft zurückgegriffen werden kann (vgl. Nagl, 2020, S. 20). Motive für eine Diversifizierung können eine stagnierende Nachfrage auf dem bisherigen Absatzmarkt oder auch das Streben nach Risikostreuung sein (vgl. Swoboda & Weiber, 2013, S. 54–55). Vielfach wird eine solche Strategie zur Forcierung eines Markteintritts umgesetzt (vgl. Nagl, 2020, S. 20). Dabei ist es unerheblich, ob neue Märkte selbst aufgebaut oder durch eine Unternehmensübernahme erschlossen werden (vgl. in Abschnitt 3.3.1) (vgl. Swoboda & Weiber, 2013, S. 54–55). Diversifikation führt grundsätzlich zu einer Verbreiterung der Wertschöpfung. In der Regel geht ein solcher strategischer Schritt auch mit hohen Risiken bzw. finanziellem Aufwand einher (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 257) und Händler agieren damit außerhalb ihrer Kernkompetenz (vgl. Zentes et al., 2017, S. 143). Unter Diversifikation werden üblicherweise die Teilstrategien (1) vertikale Diversifikation, (2) laterale bzw. konglomerate Diversifikation und (3) horizontale Diversifikation zusammengefasst (vgl. Kreutzer, 2022, S. 216; Thommen et al., 2020, S. 603–604; Zentes et al., 2017, S. 143).

Die vertikale Diversifikation bzw. Integration ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmen seinen Einflussbereich in Richtung der Absatzmärkte bzw. der Kundenebene (Vorwärtsdiversifikation) oder in Richtung der Beschaffungsseite (Rückwärtsdiversifikation) erweitert (vgl. in Abschnitt 2.1.2) (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 335; Zentes, 2012, S. 89–100). Da der Einzelhandel in der Regel die letzte Handelsstufe in der Wertschöpfungskette darstellt, findet eine Rückwärtsdiversifikation in erster Linie bei Einzelhandelsunternehmen statt (vgl. Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b, S. 3). Dies ist insbesondere im Textileinzelhandel zu beobachten. Hier haben sich vollständig vertikalisierte Einzelhändler (z. B. ZARA, H&M) etabliert, die das Ziel verfolgen, zeitnah auf sich ändernde Kundenbedürfnisse bzw. -verhaltensweisen reagieren zu können (vgl. Korzer, 2012, S. 50; Mehn & Wirtz, 2018, S. 21).

Bei der **lateralen bzw. konglomeraten Diversifikation** bieten Unternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen auf neuen Märkten an (vgl. Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b, S. 3). Die neuen Aktivitäten können dabei vom bisherigen Kerngeschäft losgelöst sein (vgl. Swoboda & Weiber, 2013, S. 54–55). Ein anschauliches Beispiel hierfür ist der Erwerb einer Banklizenz durch den SIEMENS-Konzern, dessen Kernaktivitäten in den Bereichen Elektrifizierung, Digitalisierung und Automatisierung liegen (vgl. Kreutzer, 2022, S. 216).

Die Strategie der **horizontalen Diversifizierung** besteht darin, das bestehende Produktangebot durch angrenzende Produkte auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zu ergänzen. Hierdurch lassen sich zumeist konforme Kundengruppen ansprechen (vgl. Greune, 1997, S. 20; Kreutzer, 2022, S. 216). Durch diesen strategischen Ansatz ist es Einzelhändlern möglich, die Potenziale des Unternehmens in dem neuen Geschäftsfeld auszuschöpfen (vgl. Kreutzer, 2022, S. 216; Swoboda et al., 2019, S. 261). Ein Beispiel ist der zweitgrößte deutsche Lebensmitteleinzelhändler REWE, der auch Betreiber der Baumarkthandelskette TOOM BAUMARKT ist (vgl. Esch & Büchel, 2019, S. 181–182). Zentes et al. (2017, S. 143) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „die Unterscheidung zwischen Diversifizierung und Produktentwicklung etwas unscharf [ist], da das Angebot neuer Produkte (oder neuer Einzelhandelsformate) oft auch neue Kundensegmente anspricht".

Grundsätzlich kann im Rahmen der horizontalen Diversifikation zwischen den Alternativen Sortimentsdiversifikation, Formatdiversifikation und Mischformen unterschieden werden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 261). Unter Sortimentsdiversifikation wird beispielsweise im Rahmen der Flächenexpansion im stationären Einzelhandel die Erweiterung des Sortiments durch die Aufnahme neuer Warengruppen verstanden (vgl. Zentes & Morschett, 2004, S. 160; Zielke, 2012, S. 512). Formatdiversifikation hingegen adressiert die Betriebs- und Vertriebsformen,

um neue Kundengruppen zu erschließen. Mischformen wiederum bezeichnen den Einsatz mehrerer Einzelhandelsformate im Online- und Offline-Handel. Sowohl die Mischformen als auch die Formatdiversifikation werden in diesem Zusammenhang als Mehrkanalsysteme betrachtet (vgl. in Abschnitt 2.3.1) (vgl. Sohl & Rudolph, 2012, S. 21; Swoboda et al., 2019, S. 261; Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b, S. 2). Dementsprechend ist die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel ‚Adding Bricks to Clicks' der horizontalen Diversifikationsstrategie zuzuordnen (vgl. Swoboda & Winters, 2020, 202).

Für ‚Adding Bricks to Clicks' werden in der Forschung unterschiedliche **Motive** (Gründe, die Menschen zu einer Handlung bewegen) bzw. **Ziele** (Festlegungen, was erreicht werden soll) beschrieben. Diese können in (1) Ökonomische Motive bzw. Ziele, (2) Neukundenakquisition, (3) Retail Branding, (4) Kundenerwartung, (5) Kanalübergreifendes Serviceangebot und (6) Sonstige Motive bzw. Ziele unterteilt werden. Die genannten Motive und Ziele werden im Folgenden näher erläutert.

Ökonomische Motive bzw. Ziele – Wachstum ist ein Ziel, das auf allen strategischen Ebenen von Einzelhandelsunternehmen verfolgt wird (vgl. Penrose, 1959, 2009, S. 97–98). In Theorie und Praxis wird übereinstimmend davon ausgegangen, dass der moderne Mehrkanalhandel Einzelhändlern grundsätzlich große Wachstumschancen bietet (vgl. Möhlenbruch, 2012, S. 133). In Studien wurde nachgewiesen, dass die Eröffnung stationärer Ladengeschäfte durch Online-Pure-Player deren Gesamtumsatz positiv beeinflusst (vgl. Avery et al., 2012, S. 103–106; Bell et al., 2014, S. 52; Pauwels & Neslin, 2015, S. 182–183; Timoumi et al., 2022, S. 133). Online-Pure-Player entscheiden sich daher für eine Expansion in den Offline-Handel, um höhere Umsätze bzw. Gewinne zu realisieren (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 10; H. Schröder, 2012, S. 62; Simone & Sabbadin, 2017, S. 99). Darüber hinaus erreichen Online-Pure-Player durch den Betrieb physischer Filialen eine deutlich höhere Marktabdeckung (vgl. R. Jäger, 2016, S. 16), da der Großteil des Umsatzes im Einzelhandel nach wie vor im stationären Einzelhandel erzielt wird (vgl. Petersen, 2022, S. 197). Zudem generieren Kunden, die mehrere Absatzkanäle in ihrer Customer Journey nutzen, höhere Umsätze als Kunden, die nur einen Absatzkanal nutzen (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 35). Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Aspekte Cross-Selling und Impulskäufe. Für Mehrkanalhändler ergeben sich solche Mehrwerte z. B. dann, wenn Kunden ihre Online-Bestellungen in der Filiale abholen (‚Click-and-Collect'). Denn Mitnahmeeffekte und Impulskäufe sind im stationären Handel deutlich stärker ausgeprägt als im Online-Handel (vgl. Crockford et al., 2013, S. 497–499; R. Jäger, 2016, S. 16; Schramm-

Klein, 2012, S. 422). Mit der Entwicklung zum ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler verbinden Online-Pure-Player zudem Effizienzziele (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 99). Durch die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen bzw. Synergieeffekten sowie effizienteren Prozessen streben sie eine Steigerung der Profitabilität des gesamten Unternehmens an (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 422; H. Schröder, 2013, S. 368; Wallace et al., 2004, S. 251).

Neukundenakquisition – Ein weiteres relevantes Ziel von ‚Adding Bricks to Clicks' ist, neue Kunden und Käuferschichten zu erschließen (vgl. Merkle, 2020, S. 30; Westermann et al., 2018, S. 43). So ermöglichen stationäre Dependancen Online-Pure-Playern den Zugang zu Kunden, die bisher gar nicht oder nur wenig im Internet gekauft haben (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 36).

Retail Branding – Physischen Geschäften wird grundsätzlich eine positive Wirkung auf die Markenbildung zugesprochen (vgl. Crockford et al., 2013, S. 499). Online-Pure-Player erhoffen sich daher durch den Betrieb solcher Ladengeschäfte eine Verbesserung ihrer Markenbekanntheit bzw. ihres Markenimages und damit verbunden eine Profilierung gegenüber konkurrierenden Händlern (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 10; H. Schröder, 2013, S. 368; Vishwanath & Mulvin, 2001, S. 30–32). Konkret wird die Retail Brand durch physische Erlebnisse und Erfahrungen im Geschäft (z. B. persönlicher Austausch mit Verkäufern über erklärungsbedürftige Produkte oder Dienstleistungen) für den Kunden erlebbar und das Vertrauen in die Händlermarke gestärkt (vgl. Merkle, 2020, S. 30; Ritschel, 2011, S. 30; Rittinger et al., 2017, S. 36).

Erwartungshaltung der Kunden – Die Reaktion von Online-Pure-Playern auf das sich verändernde Kaufverhalten (vgl. Knoppe, 2022, S. 23; Kull, 2019, S. 41) hin zu einer dynamischen Customer Journey ist ein weiteres Motiv für ‚Adding Bricks to Clicks' (vgl. Heinemann, 2013, S. 14–17, 2022, S. 79; Trenz, 2015, S. 1–5). In einem solchen Kaufentscheidungsprozess werden von Kunden je nach Situation unterschiedliche (Absatz-)Kanäle genutzt (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42), wobei physische Touchpoints eine zentrale Rolle spielen (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.3.3) (vgl. Wotruba, 2013, S. 341). Dieses Verhalten ist in unterschiedlichen Kaufmotiven und der grundsätzlichen Eignung der Absatzkanäle zu deren Befriedigung (z. B. ‚Touch and Feel', sofortige Verfügbarkeit, persönliche Beratung im Offline-Handel) begründet (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.1) (vgl. Kull, 2019, S. 323; Rittinger et al., 2017, S. 35). Indem Online-Pure-Player die Kundenerwartung nach einem physischen Touchpoint in der Customer Journey erfüllen, können Online-Pure-Player nicht nur die Reichweite zu (bestehenden) Kundengruppen erhöhen (vgl. H. Schröder, 2013, S. 368; Timoumi et al., 2022), sondern auch die Kundenbindung verbessern und das Einkaufs- und Produkterlebnis steigern bzw.

verbessern (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 10; Pauwels & Neslin, 2015, S. 182–183; Schramm-Klein, 2012, S. 422).

Kanalübergreifendes Serviceangebot – Ein anderes Motiv für ‚Adding Bricks to Clicks' ist, ein kanalübergreifendes Serviceangebot bereitzustellen, um sich gegenüber Wettbewerbern zu profilieren (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 422) bzw. entsprechende Kundenerwartungen zu erfüllen(vgl. Wotruba, 2013, S. 341). Im modernen Einzelhandel lösen sich die Grenzen zwischen Online und Offline zunehmend auf (vgl. Heinemann, 2022, S. 79; Kollmann, 2019b, S. 377), wodurch stationäre Geschäfte als wichtiger Servicepunkt in der Customer Journey (vgl. Merkle, 2020, S. 30) durch die Integration von Online-Shops sukzessive neue Funktionen übernehmen (vgl. Gao & Su, 2019, S. 35). Zu den kanalübergreifenden Services zählen beispielsweise ‚Click-and-Collect' (Online-Bestellungen in die Filiale liefern lassen), ‚Click-and-Reserve' (Online-Reservierung von Offline-Beständen; Kaufentscheidung erfolgt in der Filiale) sowie ‚Return-in-Store' (Retourenabwicklung von Online-Bestellungen) (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 3; Berman et al., 2018, S. 178; Deges, 2020, S. 153).

Sonstige Motive bzw. Ziele – Kundendaten bzw. -wissen zu gewinnen, zu analysieren und zu nutzen stellt für Einzelhändler einen wettbewerbsentscheidenden Faktor dar (vgl. Oliver Wyman, 2017, S. 32). Dabei zeichnen sich Online-Pure-Player dadurch aus, dass sie das Nutzungs- und Kaufverhalten ihrer Kunden im Netz generell intelligent erfassen und auswerten (vgl. Braun et al., 2022, S. 150). Dementsprechend besteht ein Motiv für Online-Pure-Player, stationäre Ladengeschäfte zu betreiben, darin, durch den direkten Kundenkontakt weitere Kundeneinblicke (engl. customer insights) zu generieren (vgl. Heinemann, 2023, S. 726; Rittinger et al., 2017, S. 36; Sanguanpiyapan & Jasper, 2010, S. 152–159), um das bestehende Wissen über die Kunden anzureichern und ihre Wünsche insgesamt besser verstehen zu können (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 36). Ein anderes Motiv für die Entwicklung von Online-Pure-Playern zu ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändlern ist die Umgehung der Nichtbelieferung ihrer Online-Shops durch Hersteller bzw. Lieferanten vor dem Hintergrund des Selektivvertriebs (Auswahl von Händlern nach qualitativen Merkmalen) (vgl. Crockford et al., 2013, S. 498–499; Lubberger, 2018, S. 57–85). So können diese Unternehmen Online-Pure-Player von der Belieferung ausschließen, wenn diese bestimmte Anforderungen an die Ware, wie z. B. eine fachkundige Beratung, die eine physische Präsenz erfordert, nicht mit ihrem virtuellen Online-Shop erfüllen können (vgl. H. Schröder, 2013, S. 369). An dieser Stelle sei beispielsweise auf die Forschungsarbeit von A. Fuchs (2022, S. 1–261) verwiesen, die die Beschränkungen des Internetvertriebs vor dem Hintergrund der aktuellen Rechtsprechung näher beleuchtet.

Neben den Motiven bzw. Zielen für ‚Adding Bricks to Clicks' werden in der Forschung auch **Hemmnisse** diskutiert, die Online-Pure-Player veranlassen, sich zu entscheiden, keine stationären Ladengeschäfte zu betreiben. Diese lassen sich im Wesentlichen in (1) finanzielle Aspekte, (2) Komplexitätssteigerung und (3) Konflikte bzw. Kannibalisierung zwischen den Absatzkanälen einteilen.

Finanzielle Aspekte – Online-Pure-Player konzentrieren sich bislang darauf, den relativ jungen und wachstumsstarken Online-Handel zu bearbeiten. Für eine Expansion in den stationären Einzelhandel fehlen ihnen daher in vielen Fällen sowohl die zeitlichen als auch die finanziellen Ressourcen (vgl. Crockford et al., 2013, S. 498; Deges, 2020, S. 31–32; Gauri et al., 2021, S. 47–48). ‚Adding Bricks to Clicks' ist jedoch nicht nur mit hohen Investitionskosten verbunden, die mit erheblichen Finanzierungsrisiken einhergehen, sondern auch mit hohen laufenden Kosten (vgl. Beck & Rygl, 2021, S. 634; Möhlenbruch, 2012, S. 137; Simone & Sabbadin, 2017, S. 94). Die Investitionskosten werden dabei vor allem durch die Kosten für den Aufbau der Filialen (vgl. Berman et al., 2018, S. 178; Heinemann, 2018, S. 25) sowie umfangreiche Investitionen in Technologien im Rahmen der Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 320; Rittinger, 2013, S. 18) bestimmt. Der Block der Fixkosten setzt sich hingegen aus hohen Kosten (z. B. Miete, Personal, Warenbestand) zusammen, die für jede Filiale wiederkehrend anfallen (vgl. Morschett, 2012, S. 380; Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 154).

Steigerung der Komplexität – Online-Pure-Player sind im Rahmen von ‚Adding Bricks to Clicks' mit einer Vielzahl spezifischer Besonderheiten des stationären Einzelhandels konfrontiert (vgl. Jindal et al., 2021, S. 272; Kull, 2019, S. 50; Simone & Sabbadin, 2017, S. 87), der „gänzlich anderen Gesetzen folgt" als der Online-Handel (Crockford et al., 2013, S. 506). Damit sind Aspekte der Dezentralisierung, der Standortgebundenheit, der Ladenöffnungszeiten, der Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation, der Sortimentsbeschränkung, der Warenverfügbarkeit, des (Verkaufs-)Personalmanagements und der persönlichen Interaktion mit den Kunden gemeint (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.1) (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 3; Crockford et al., 2013, S. 506; Deges, 2020, S. 31; Fleer, 2016, S. 21–22; Mattmüller & Tunder, 2004, S. 392). Die Entwicklung hin zu einem ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler erfordert daher von Online-Pure-Playern vielfältige organisatorische, kulturelle und (verwaltungs-)technische Anpassungen bzw. Veränderungen (vgl. Berman et al., 2018, S. 178; Sigmund & Thomas-Dingemann, 2018, S. 154). Diese Transformation ist verbunden mit einer Zunahme der (Management-)Komplexität auf unterschiedlichen Ebenen bzw. Bereichen (vgl.

Rittinger, 2013, S. 18; Schramm-Klein, 2012, S. 423) sowie mit Führungs- und Steuerungsproblemen (vgl. Möhlenbruch, 2012, S. 137), Kontrollverlust und Überforderung der eigenen Mitarbeiter (vgl. R. Jäger, 2016, S. 17).

Konflikte bzw. Kannibalisierung zwischen Absatzkanälen – Von vielen Forschern wird darauf hingewiesen, dass Konflikte bzw. Kannibalisierungseffekte zwischen Offline- und Online-Handel ein großes Problem für Einzelhändler darstellen können (vgl. Agatz et al., 2008, S. 340; Herhausen et al., 2015, S. 310; Kollmann et al., 2012, S. 186–193; Lipowski & Bondos, 2016, S. 526–527; Webb, 2002, S. 95–101; Wirtz, 2022, S. 25). Insbesondere die konsistente und nachhaltige Integration beider Absatzkanäle (vgl. Piotrowicz & Cuthbertson, 2014, S. 8) stellt bei der Realisierung eines Mehrkanalsystems eine der „größten Herausforderungen" dar (Mehn & Wirtz, 2018, S. 27; Swoboda et al., 2019, S. 221). So besteht beispielsweise die Gefahr einer Desorientierung der Kunden, wenn die beiden alternativen Absatzkanäle ein unterschiedliches Leistungsangebot aufweisen (vgl. R. Jäger, 2016, S. 17; Schramm-Klein, 2012, S. 423).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass für Online-Pure-Player sowohl eine Reihe von Motiven bzw. Zielen bestehen, in den stationären Einzelhandel zu expandieren, als auch Hemmnisse. Dabei kann die Bedeutung der einzelnen Faktoren je nach Branche und Produktkategorie variieren (vgl. Rittinger et al., 2017, S. 35). Letztlich muss das Management jedes Online-Pure-Players im Rahmen der Strategiefindung unternehmensindividuell abwägen, ob eine ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansion oder alternative Strategien vorteilhaft sind (vgl. Deges, 2020, S. 30; Sundermann, 2018, S. 75). Die Entwicklung einer solchen ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie wird im folgenden Unterkapitel 3.2 behandelt.

3.2 Entwicklung der Mehrkanal-Marketing-Strategie

3.2.1 Marketingbegriff

Im stark wettbewerbsintensiven Einzelhandelsmarkt müssen sich Einzelhändler mit Ursprung sowohl im Online- als auch im Offline-Handel nicht nur gegenüber Mitbewerbern durchsetzen, sondern sich zudem einem kontinuierlich wandelnden, hybriden Kundenverhalten anpassen (vgl. in Abschnitt 2.3.3). (vgl. Assum & Hemmerle, 2018, S. 182; Knoppe, 2022, S. 23). Vor diesem Hintergrund wird es für diese Einzelhändler immer anspruchsvoller, sich am Markt zu behaupten, weshalb sie sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten (vgl. Bruhn, 2019, S. 13; Kotler et al., 2017, S. 33). In der Marketingforschung besteht daher

mittlerweile Einigkeit darüber, dass die Bedürfnisse der Kunden im Fokus der Unternehmensführung stehen (vgl. J. Becker, 2019, S. 2; Homburg, 2020, S. 8; Kotler et al., 2017, S. 26–27), auch wenn der Begriff des ‚Marketings' selbst nach wie vor unterschiedlich interpretiert und definiert wird (vgl. Bruhn, 2019, S. 13; Homburg, 2020, 6–10; für einen Überblick zu relevanten Interpretationen des Marketings sei z. B. auf Meffert et al., 2019, S. 10–12 verwiesen). Entsprechend hat sich das Marketing seit Mitte des 20. Jahrhunderts von einer produktorientierten zu einer kundenzentrierten Perspektive gewandelt (vgl. M.-A. Friedrich, 2021, S. 6; Kotler, 1967). Bruhn (2019, S. 14) versteht Marketing daher als

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

Diese maßgebliche kundenzentrierte Sichtweise wurde hierauf um eine „langfristige Beziehungsorientierung innerhalb eines Netzwerkgedankens" (Kull, 2019, S. 46) erweitert, „in dem neben einzelnen Wertketten zwischen Herstellern, Händlern und Nachfragern eben auch diverse andere Netzwerkmit- und -gegenspieler miteinander im Wechselspiel stehen" (vgl. ebd.). Demgemäß definiert die American Marketing Association (2007) den Begriff ‚Marketing' als „the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large" (Gundlach & Wilkie, 2009, S. 260). Darüber hinaus ist in der Forschung seit den 1970er Jahren der spezifische Begriff ‚Handelsmarketing' (engl. retail marketing) gebräuchlich (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 11). „Handelsmarketing umfasst das eigenständige Marketing der Handelsunternehmen mit dem Ziel einer märkteorientierten Unternehmensführung [...]." (Schenk, 2012, S. 200–201) Damit löst sich der Handel von der Absatzpolitik der Industrie bzw. Hersteller, für die Einzelhändler lediglich Objekte von auf den Absatzmarkt ausgerichteten Maßnahmen darstellen (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 11–12; Schenk, 2012, S. 200–201).

Der Mehrkanalhandel als Gegenstand der vorliegenden Untersuchung charakterisiert somit einen Teilbereich des Marketings (vgl. M.-A. Friedrich, 2021, S. 6) und ‚Mehrkanal-Marketingstrategien' im Einzelhandel bilden eine wesentliche Komponente der kunden- und interaktionsorientierten Marketingperspektive (vgl. J. R. Brown & Dant, 2014, S. 467; Neslin & Shankar, 2009, S. 70–80; Volchek & Buhalis, 2022, S. 134). ‚Mehrkanalmarketing' stellt jedoch nur dann einen Erfolgsfaktor dar, wenn Einzelhandelsunternehmen in der Lage sind, ganzheitliche Marketingkonzepte zu entwickeln und umzusetzen (vgl. J. Becker, 2019, S. 61, 819; Kotler et al., 2017, S. 23; Runia et al., 2019, S. 12). Im Rahmen der Entwicklung von

Mehrkanalstrategien werden daher im folgenden Abschnitt solche Marketingkonzeptionen – als Kernelement des Marketingmanagementprozesses von Einzelhändlern (vgl. Bruhn, 2019, S. 39–42; Kotler et al., 2019, S. 41) – vertiefend behandelt.

3.2.2 Entwicklung von Mehrkanalstrategien im Kontext des Marketingmanagementprozesses

Die Entwicklung einer ‚Mehrkanal-Marketing-Strategie' erfolgt in einem Prozess, der gemeinhin als Marketingmanagement bezeichnet wird (vgl. Meffert et al., 2019, S. 17; Runia et al., 2019, S. 11). Elementare Voraussetzung eines solchen „Marketing-konzeptionellen Handelns" von Einzelhandelsunternehmen ist, dass die Zielmärkte planvoll bearbeitet werden (vgl. J. Becker, 2019, S. 825; Bruhn, 2019, S. 39). Die für Einzelhändler und Kunden gleichermaßen bedeutenden Absatzkanäle als wesentliche Kontaktpunkte – stationäre Ladengeschäfte als reale bzw. Online-Shops als virtuelle Orte – stellen demnach den „zentralen Ankerpunkt aller absatzgerichteten Instrumente im Handelsmarketing dar" (vgl. Kull, 2019, S. 49). Dabei sind die dynamischen und mehrdimensionalen Markt- und Umfeldbedingungen (z. B. Markt- und Branchenentwicklung sowie Wettbewerbssituation) in alle relevanten unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen (vgl. J. Becker, 2019, S. 825; Runia et al., 2019, S. 85). Demnach betreibt ein Einzelhändler aktives Marketingmanagement, wenn er sich „bewusst die Vorgehensweisen durchdenkt, mit denen er die gewünschte Reaktion der anderen Partei herbeiführen kann" (Runia et al., 2019, S. 11).

Meffert et al. (2019, S. 17) kommen nach einer systematischen Analyse der Definitionen des Marketingmanagements in der Fachliteratur zu dem Ergebnis, dass die Aufgaben des Marketingmanagements übereinstimmend in einem zielgerichteten Prozess geplant, durchgeführt und kontrolliert werden. So wird dieser Prozess beispielsweise von der American Marketing Association in ihrer Definition des Marketingmanagements mit vier logisch aufeinander aufbauenden Teilschritten – Planung, Koordination, Ausführung und Kontrolle – definiert (vgl. Runia et al., 2019, S. 11; Thommen et al., 2020, S. 59):

> „Marketing management (or management of marketing) is the process of setting marketing goals for an organization (considering internal resources and market opportunities), the planning and execution of activities to meet these goals, and measuring progress toward their achievement" (Kotler et al., 2017).

Eine solche systematische Verschriftlichung des Marketingmanagementprozess im Sinne einer handlungsleitenden Konzeption wird als Marketingkonzept bzw. -plan bezeichnet (vgl. Kotler et al., 2017, S. 63; Runia et al., 2019, S. 12). Das prozessuale Marketingmanagement auf der Grundlage des konzeptionellen Marketingansatzes basiert zudem auf dem Leitgedanken eines hierarchischen Vorgehens mit notwendigen Rückkopplungsschleifen und wird in prozessualen Phasen vollzogen (vgl. J. Becker, 2019, S. 819; Meffert et al., 2019, S. 21). Im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Mehrkanalstrategie wird darauf hingewiesen, dass die Leitbilder, Ziele und Strategien auf der übergeordneten Ebene des Gesamtunternehmens „bereits den Omni-Channel-Grundgedanken sowie die Markenpositionierung des gesamten Handelsunternehmens (Retail Branding) mit umfass[en]" (Kull, 2019, S. 50).

Eine konsistente Marketingkonzeption erweist sich als Kernelement des Marketingmanagementprozesses von Einzelhandelsunternehmen (vgl. Bruhn, 2019, S. 41; Kotler et al., 2019, S. 41). Ein solcher konzeptioneller Ansatz basiert als Anforderung an ein erfolgsorientiertes Management grundsätzlich auf dem synoptischen Planungsansatz eines intendierten und gesteuerten Planungsprozesses, dessen Zeithorizont möglichst mittel- bis langfristig angelegt ist (vgl. J. Becker, 2019, S. 822). Der synoptische Planungsansatz selbst entstammt klassischen, richtungsweisenden Planungsmodellen (z. B. Ansoff, 1965) und gilt insbesondere den Anhängern der angelsächsischen Designschule (z. B. Porter, 2013) bis heute als wegweisendes und erfolgreiches Planungskonzept (vgl. in Abschnitt 3.1.2). Das synoptische Grundverständnis der strategischen Planung ist auch in der deutschsprachigen Literatur zur Unternehmensführung gleichermaßen verankert (z. B. J. Becker, 2019, S. 821–822; Macharzina & Wolf, 2018; Nippa & Knyphausen-Aufseß, 2018, S. 79; Schreyögg & Koch, 2020). Grundsätzlich können sich Handelsunternehmen jedoch zwischen einem inkrementellen und einem synoptischen Planungsansatz entscheiden (vgl. Picot & Lange, 1978, S. 1), wobei das inkrementelle Planungsverständnis davon ausgeht, „dass eine vollständige Durchdringung der Planungszusammenhänge in komplex-dynamischen Situationen nicht möglich ist", weshalb Einzelhändler in diesem Fall immer wieder einzelne Entscheidungen ad hoc treffen und danach handeln (J. Becker, 2019, S. 821). Eine solche Auffassung hat ihren Ursprung in empirischen Forschungsergebnissen, wie sie exemplarisch von Lindblom (1959; The Science of Muddling Through; dt. ‚Sich-Durchwurschteln') und Mintzberg (1989, S. 214–215; metaphorisch als Graswurzel-Modell bezeichnet) vorgestellt wurden (vgl. J. Becker, 2019, S. 821; Lodge et al., 2016; Spengler, 2009, S. 105–106).

Als Ausgangspunkt für die folgende idealtypische Entwicklung von Mehrkanalstrategien und -systemen stellt der Verfasser in Tabelle 3.1 eine repräsentative Auswahl verschiedener Marketingkonzeptionen deutscher Autoren zusammen. Alle diese Konzepte umfassen in Übereinstimmung mit der oben erläuterten Definition des Marketingmanagements die Teilphasen Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle, unterscheiden sich jedoch in der Anzahl der jeweils beschriebenen Phasen des Marketingprozesses: fünf Phasen (Runia et al.), sechs Phasen (Meffert et al. und Bruhn) und sieben Phasen (Thommen et al.). Im Gegensatz dazu veranschaulicht J. Becker eine dreistufige Marketingkonzeption bzw. Konzeptionspyramide (Kull, 2019, S. 47 bezeichnet diese als Marketingpyramide) mit den stringent aufeinander aufbauenden und sich gegenseitig bedingenden Konzeptionsebenen Marketingziele, Marketingstrategien und Marketing-Mix (vgl. J. Becker, 2019, S. 844). Grundsätzlich bestehen zwischen den Phasen dieser Marketingkonzeptionen vielfältige Interdependenzen, so dass es nicht zielführend ist, diese Phasen nacheinander und losgelöst voneinander zu bearbeiten (vgl. Bruhn, 2019, S. 43).

Tabelle 3.1: Relevante Marketingkonzeptionen des deutschsprachigen Fachdiskurses

Autor (Jahr)	**Phasen der Marketingkonzeption**
J. Becker (2019, S. 975–977)	1. Marketingziele 2. Marketingstrategien 3. Marketingmix
Bruhn (2019, S. 39–53)	1. Analyse der Marketingsituation 2. Festlegung der Marktsegmente und Marketingziele 3. Formulierung der Marketingstrategie 4. Festlegung der Marketingmaßnahmen 5. Bestimmung des Marketingbudgets 6. Umsetzung und Kontrolle der Marketingmaßnahmen
Meffert et al. (2019, S. 17–22)	1. Situationsanalyse 2. Definition der Marketingziele 3. Zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie 4. Festlegung der strategieadäquaten Marketinginstrumente 5. Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix 6. Marketingcontrolling
Runia et al. (2019, S. 11–13)	1. Marketinganalyse 2. Bestimmung von Marketingzielen 3. Ableitung von Marketingstrategien 4. Einsatz von Marketinginstrumenten 5. Marketingkontrolle
Thommen et al. (2020, S. 57–59)	1. Analyse der Ausgangslage 2. Bestimmung von Marketingzielen 3. Marketingstrategie 4. Bestimmung der Marketinginstrumente 5. Erstellung eines Marketingmix 6. Realisierung Marketingkonzept 7. Marketingevaluation

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Ableitung einer unternehmensindividuellen Mehrkanal-Marketingstrategie ist es erforderlich, zunächst eine gezielte Ist-Analyse der strategischen Unternehmenssituation durchzuführen, um die spezifischen Anforderungen an das Mehrkanal-Marketing zu verstehen und erforderlichenfalls Zieldefinitionen und Planungsprozesse anzupassen (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 27; Wirtz, 2022, S. 263, 267). Eine solche Situationsanalyse umfasst die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Einzelhändlers sowie der Chancen und Risiken, die sich aus der Umwelt ergeben (vgl. Bruhn, 2019, S. 43; Homburg, 2020, S. 503–537). In diesem Zusammenhang ist die SWOT-Analyse ein geeignetes Instrument, um die internen und externen Einflussfaktoren auf ein Einzelhandelsunternehmen zu bündeln und daraus strategische Implikationen für die Zielsetzung des Unternehmens, die Zieldefinition sowie den Planungsprozess abzuleiten (vgl. Behrens, 2018, S. 19–26; Valentin, 2001, S. 54–66). Aufbauend auf der Analyse der Ist-Situation gilt es, entsprechende Marketingziele zu formulieren (vgl. Meffert et al., 2019, S. 19–20). Je nach Zielsetzung verfolgen Einzelhändler zum einen marktwirtschaftliche Ziele (z. B. Umsatz, Marktanteil), zum anderen marktpsychologische Ziele (z. B. Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit) (vgl. J. Becker, 2019, S. 61; Kotler et al., 2017, S. 59).

Um diese Marketingziele zu erreichen, bestehen verschiedene strategische Handlungsoptionen (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.1.2) (vgl. Thommen et al., 2020, S. 57). Marketingstrategien stellen somit das Bindeglied zwischen den Zielen und dem Marketing-Mix dar (vgl. J. Becker, 2019, S. 143; Hadwich, 2009, S. 10) und können als „Marschroute vom Ist-Zustand zum Ziel – dem Soll-Zustand" definiert werden (Ahlert et al., 2020, S. 27–28). Bei der Formulierung einer Mehrkanal-Marketingstrategie ist das Kaufverhalten und die Erreichbarkeit der Kunden über unterschiedliche Kanäle und Touchpoints im Rahmen ihrer Customer Journey von entscheidender Bedeutung (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.3.3) (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42; Wirtz, 2022, S. 277). Im Rahmen der Marktbearbeitung ist es daher zweckmäßig, den Gesamtmarkt in verschiedene Zielgruppen zu segmentieren (vgl. Bruhn, 2019, S. 47–48; Homburg, 2020, S. 519–529). Mit diesem Wissen haben Einzelhändler die Möglichkeit, differenzierte Verhaltensprognosen zu erstellen, um gezielte kommunikations- und vertriebspolitische Maßnahmen in den jeweiligen (Absatz-)Kanälen zu ergreifen (vgl. Ahmad, 2003, 375; Kotler et al., 2017, S. 312–328) und Kunden so „über die richtigen Geräte, die richtige Botschaft und den richtigen Kontaktpunkt" (Simone & Sabbadin, 2017, S. 91) zu erreichen. Darauf aufbauend ist zu entscheiden, wie der Markt bearbeitet werden soll und welche Strategien gegenüber Wettbewerbern und Kunden verfolgt werden (vgl. J. Becker, 2019, S. 147–351; Meffert et al., 2019, S. 325–393; Runia et al., 2019, S. 101–165; Weis, 2018, S. 174–197). Dabei wird unmittelbar an die Marktsegmentierung angeknüpft, da bei der Marktbearbeitung insbesondere

Entscheidungen über die Anzahl der zu bearbeitenden Marktsegmente, die Art der Bearbeitung der Segmente und die Interdependenzen der (Absatz-)Kanälen zu treffen sind (vgl. Wirtz, 2022, S. 287). Die Festlegung dieser Strategien bildet die Grundlage des Gestaltungsprozesses eines Mehrkanalsystems (vgl. ebd., S. 264). Dieser Prozess umfasst alle Entscheidungen zur Entwicklung neuer und zur Veränderung bestehender (Absatz-)Kanäle innerhalb eines Mehrkanalsystems (vgl. Venugopal, 2001, S. 86). Wenn das gestaltete Mehrkanalsystem den Kunden einen entsprechenden Mehrwert bietet, kann ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern erzielt werden (vgl. Funck, 2021, S. 330–332; Rosenbloom, 2013, S. 180).

Sind die Marketingziele und -strategie definiert, lassen sich daraus die Ziele für die verschiedenen Aufgabenbereiche bzw. Instrumente des Marketings ableiten und die marktrelevanten Maßnahmen und Mittel zur Erreichung dieser Bereichsziele bestimmen (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 28; Müller-Hagedorn & Natter, 2011, S. 25; Thommen et al., 2020, S. 57). Diese absatzpolitischen Instrumente (Marketinginstrumente) eines Einzelhändlers umfassen „jene konkreten seh-, hör-, riech-, schmeck-, fühl- und/oder greifbaren" (J. Becker, 2019, S. 487) strategischen und operativen Aktionsinstrumente, mit denen Pure-Player und Mehrkanalhändler „ihre Leistungsangebote zum Nutzen des Kunden gestalten und das Verhalten der Nachfrager beeinflussen" können (Swoboda et al., 2019, S. 383). Diese Marketinginstrumente einzusetzen bedeutet nicht, isolierte Teilentscheidungen zu treffen. Einerseits müssen alle Marketinginstrumente einem gemeinsamen Marketingziel dienen, andererseits bestehen starke Interdependenzen zwischen den Einzelmaßnahmen (vgl. Homburg, 2020, S. 1008; Thommen et al., 2020, S. 146). Ein Einzelhändler muss sich daher stets für den gezielten Einsatz einer bestimmten Kombination von Marketinginstrumenten entscheiden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 383–384), gemeinhin ‚Marketing-Mix' genannt (vgl. Hiemeyer & Stumpp, 2020, S. 24; Strähle & Töpfer, 2023, S. 202–203). Diese zielgerichtete und strategiekonforme Kombination der Marketinginstrumente erfordert ein ganzheitliches Verständnis der Wirksamkeit der zur Auswahl stehenden Marketinginstrumente (vgl. J. Becker, 2019, S. 486; Blut et al., 2018, S. 113). Marketing-Mix-Entscheidungen im Rahmen eines Mehrkanalsystems (engl. multichannel marketing mix) konzentrieren sich auf Preisgestaltung, Verkaufsförderung, Sortiment, Kommunikation und Service über verschiedene Kanäle und Touchpoints im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses (vgl. H. Li & Kannan, 2014, S. 40; H. Liu et al., 2018, S. 38). Mehrkanalhändler können unter Berücksichtigung von Spillover-Effekten (dt. Übertragungseffekte; positive bzw. negative Auswirkungen von Aktionen auf andere Gebiete und Ebenen) auf Absatzvolumen, Profitabilität sowie Gesamtleistung des Unternehmens (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.2) die Marketing

-instrumente je (Absatz-)Kanal bzw. Be- und Vertriebsform variieren (vgl. Gensler et al., 2012, S. 987–989; Swoboda et al., 2019, S. 384; Timoumi et al., 2022).

In einem weiteren Schritt müssen die geplanten Marketingmaßnahmen zielgerichtet umgesetzt und implementiert werden (vgl. Bruhn, 2019, S. 53; Hiemeyer & Stumpp, 2020, S. 25). Für diese Realisierung sind Überlegungen zu einer zweckmäßigen Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Festlegung geeigneter Verantwortlichkeiten, Führungskonzepte und Budgets notwendig (vgl. Meffert et al., 2019, S. 21). Die Phase, die Marketingaktivitäten zu kontrollieren, schließt den Marketingmanagementprozess ab (vgl. Bruce & Jeromin, 2016, S. 17; Kürble, 2020, S. 110). Die Aufgabe besteht darin, die Soll- und Ist-Situation vor dem Hintergrund der strategischen und operativen Maßnahmen gezielt und planmäßig zu überprüfen (vgl. Berndt et al., 2020, S. 13; Runia et al., 2019, S. 12). Durch die Identifikation von Soll-Ist-Abweichungen soll dabei festgestellt werden, ob und welche Schwachstellen das gewählte Marketingkonzept aufweist (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 31) und durch welche Anpassungen in allen Planungsphasen die Zielerreichung verbessert werden kann (vgl. Meffert et al., 2019, S. 21). Aufbauend auf der idealtypischen Entwicklung von Mehrkanalstrategien und -systemen im Kontext des Marketingmanagementprozesses wird im nächsten Abschnitt die Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie konkret beschrieben.

3.2.3 ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie

Online-Pure-Player sehen sich nach dem erfolgreichen Aufbau eines Online-Geschäfts in der Reife- bzw. Sättigungsphase mit einer Verlangsamung der gewohnten Wachstumsraten im Online-Handel konfrontiert (vgl. Bruhn, 2019, S. 66–70). So steigen in dieser Phase beispielsweise im Online-Marketing die Ausgaben für die Platzierung in Suchmaschinen, da der Wettbewerb um begehrte Suchbegriffe (engl. keywords) zunimmt. Konkret steigen die Klickpreise für die Platzierung in Suchmaschinen wie z. B. GOOGLE deutlich an, während die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte insofern nicht mehr zu einem Anstieg der Kaufabschlüsse im alleinigen Absatzkanal (Online-Handel) führt, da mobile Endgeräte hauptsächlich zur Informationssuche genutzt werden (vgl. Assum & Hemmerle, 2018, S. 182). Aus diesem Grund setzen sich Online-Pure-Player zwangsläufig mit alternativen Wachstumsmöglichkeiten und Optionen zur Wettbewerbsprofilierung auseinander (vgl. in Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3). Eine dieser Optionen ist das Betreiben mehrerer Absatzkanäle. Dadurch können Einzelhändler Synergieeffekte generieren, die ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 320–321).

Die Entwicklung zu einem solchen Mehrkanalhändler kann ein Online-Pure-Player vollziehen, indem er in den stationären Einzelhandel expandiert, sodass er neben dem bisherigen Leadkanal Online-Handel und den geplanten Ladengeschäften im stationären Einzelhandel nun über zwei Absatzkanäle verfügt (vgl. Avery et al., 2013, S. 28–33). Das Konzept ‚Adding Bricks to Clicks' konfrontiert Online-Pure-Player mit bedeutenden Herausforderungen (vgl. Wirtz, 2013, S. 4–5, 124–125), da, wie Berman et al. (2018, S. 178) anmerken, eine Mehrkanalstrategie „added resources and competencies that are significantly greater than those demanded by a single-channel strategy" erfordert. Konkret erfordert das Management eines Mehrkanalsystems vor allem eine intensivere Kundenzentrierung als das Management eines Einkanalsystems und ist mit hohen Investitionen verbunden (vgl. Neslin et al., 2006, S. 108; Wirtz, 2022, S. 263–265). Für Online-Pure-Player gilt es daher, zunächst eine Grundlage für ihre Mehrkanalstrategie zu schaffen, um diese anschließend zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren (vgl. J. Becker, 2019, S. 484; Verhoef, 2012, S. 136).

Eine ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie wird wesentlich von der gewählten Wettbewerbsstrategie bestimmt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 154–168). Nach Porters (1980) Wettbewerbsstrategien müssen Online-Pure-Player bei ihrer Wettbewerbsprofilierung die übrigen Marktteilnehmer – sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite – berücksichtigen. Wettbewerbsstrategien sind somit grundsätzlich auf die Konkurrenz und insbesondere auf die Kunden ausgerichtet. Deren Bedürfnisse beeinflussen zunehmend die Aktivitäten der Einzelhändler (vgl. Agatz et al., 2008). Der strategischen Grundsatzentscheidung für oder gegen die Umsetzung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie ist daher eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kundenverhalten und den Kundenwünschen vorangestellt (vgl. Westermann et al., 2018, S. 39). Jindal et al. (2007, S. 17–26) weisen darauf hin, dass Einzelhändler, die eine Differenzierungsstrategie zum Ziel haben, eine andere Mehrkanalstrategie verfolgen sollten als Einzelhändler, die eine Strategie der Kostenführerschaft anstreben. Denn bei einer Differenzierungsstrategie steht die Schaffung von Kundenzufriedenheit im Vordergrund, während das zentrale Ziel der Kostenführerschaft darin besteht, Wettbewerbsvorteile durch niedrigere Kosten zu erzielen (vgl. Verhoef, 2012, S. 137). Online-Pure-Player entscheiden sich aus kundenorientierter Perspektive häufig dafür, eine Mehrkanalstrategie umzusetzen, um den Kunden entlang der Touchpoints der Customer Journey ein nahtloses und integriertes Einkaufserlebnis zu bieten und für sie entsprechende Mehrwerte zu stiften (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 96). Darüber hinaus gilt es zu verstehen, welche Absatz- bzw. Marketingkanäle Wettbewerber nutzen. So kann es sein, dass Online-Pure-Player aufgrund der Nutzung von Absatzkanälen durch ihre Konkurrenten gezwungen sind, zusätzliche Absatzkanäle zu nutzen (vgl.

Neslin et al., 2006, S. 108–109). Bezogen auf die Reihenfolge des Markteintritts argumentieren Geyskens et al. (2002, S. 107), dass frühe Verfolger der Innovatoren einen Wettbewerbsvorteil gegenüber nachfolgenden Einzelhändlern generieren. Von Verhoef (2012, S. 136) wird in diesem Zusammenhang vom First-Mover-Vorteil gesprochen. Als Beispiel für den deutschen Einzelhandelsmarkt lässt sich hier der Mehrkanalhändler MYTOYS anführen, der Spielwaren und andere Produkte für Kinder anbietet, 1999 als Online-Pure-Player gestartet ist und bereits 2006 in den stationären Einzelhandel expandiert hat (vgl. Mytoys, 2017). Grundsätzlich hat die Erweiterung des Markt- und Produktbereichs die Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Einzelhändlers und die Steigerung des Unternehmenswertes zum Ziel. Dieser Effekt wird von Online-Pure-Playern durch die horizontale Diversifikation in Form der Expansion in den stationären Einzelhandel erhofft (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.1.3), die mit einer Transformation zum Mehrkanalhändler verbunden ist (vgl. Schmieder, 2010, S. 238; Swoboda et al., 2019, S. 256).

Der Prozess zur Entwicklung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie sollte sich grundsätzlich auf das vorhandene Wissen über die Kunden, die Wettbewerber und die Kanaltechnologien stützen (vgl. Verhoef, 2012, S. 136). Solche Daten zu analysieren und zu nutzen, verschafft Online-Pure-Playern einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Jayachandran et al., 2005, S. 182). Hierzu zählen die präzise Untersuchung der Gewohnheiten und Verhaltensweisen der anvisierten Zielgruppen (vgl. Westermann et al., 2018, S. 44), die Analyse innovativer und erfolgreicher Geschäftsmodelle von Wettbewerbern (vgl. ebd., S. 65) oder die Beobachtung neuer technologischer Entwicklungen (vgl. Verhoef, 2012, S. 136). Beim Aufbau eines Mehrkanalsystems müssen diese Daten in die strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen über die Anpassung an die Gesamtstrategie des Handelsunternehmens, die konkrete Ausdifferenzierung der Mehrkanalstrategie sowie die Implementierung, Ausgestaltung und Integration der Vertriebs- und Marketingkanäle einfließen (vgl. Westermann et al., 2018, S. 65).

Im Rahmen von ‚Adding Bricks to Clicks' gilt es dazu, geeignete Ziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 27), wobei Online-Pure-Player stets mögliche Zielkonflikte berücksichtigen (vgl. Kollmann et al., 2012, S. 186) und eine Neubewertung der Kanäle vornehmen müssen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 10; Mehn & Wirtz, 2018, S. 14, 16). Online-Pure-Player sind daher gefordert zu entscheiden, welche Absatz- bzw. Marketingkanäle sie den Kunden für ihre Customer Journey zur Verfügung stellen wollen (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 8, 32; Verhoef, 2012, S. 145). Die bisherige Forschung zur Kanalwahl in Mehrkanalsystemen gibt Anlass zu der Annahme, dass der Erfolg einer Kanalentscheidung von (1) dem Marktumfeld (vgl. Geyskens et al., 2002, S. 102–119; Homburg et al., 2014, S. 38–61), (2) den Händler-

eigenschaften (z. B. Marktposition, Händlergröße, Umsatzwachstum, operative Effizienz und Erfahrung; vgl. H. Liu et al., 2018, S. 11), (3) den Kanalfunktionen (vgl. Noble et al., 2005, S. 1649; Verhoef, 2012, S. 139–140), (4) den Produktkategorien (vgl. Chang et al., 2016, S. 2; Konuş et al., 2008, S. 398; R. Wang et al., 2015, S. 217) sowie (5) den Kundeneigenschaften (vgl. De Keyser et al., 2015, S. 453–456; K. Wang & Goldfarb, 2017, S. 706–718; Wilson et al., 2008, S. 199–214) abhängt. Um einen geeigneten ‚Kanal-Mix' zu planen und die Rolle der einzelnen Touchpoints zu bestimmen, müssen Online-Pure-Player erkennen, wo die einzigartigen Stärken eines Kanals liegen, wie er sich auf die anderen Touchpoints auswirkt und wie sich die verschiedenen Kanäle gegenseitig ergänzen (vgl. Berman et al., 2018, S. 177; Galipoglu et al., 2015, S. 93). In diesem Zusammenhang wird von Lemon und Verhoef (2016, S. 79) vorgeschlagen, dass Händler die Schlüsselelemente in jeder Phase der Customer Journey identifizieren und dabei sowohl die Unternehmens- als auch die Kundenperspektive berücksichtigen sollten. Mit diesem Wissen können Online-Pure-Player „eine der wichtigsten und vielleicht komplexesten Entscheidungen im Zusammenhang mit einer Multikanalstrategie" treffen, nämlich wie sie „ihre Ressourcen und Kunden auf die verschiedenen Kanäle aufteilen" (vgl. Verhoef, 2012, S. 140–141).

Entscheidend ist, den Fokus der geplanten Mehrkanalstrategie festzulegen (vgl. Verhoef, 2012, S. 137) und auf die Gesamtunternehmensstrategie abzustimmen (vgl. Kotler et al., 2017, S. 44; Westermann et al., 2018, S. 39). Letztere legt fest, in welchen Geschäftsfeldern ein Einzelhändler zu agieren beabsichtigt (Handlungsoptionen auf Gesamtunternehmensebene; vgl. ausführlich in Abschnitt 3.1.3) und wie er in die Geschäftsfelder einzutreten gedenkt (vgl. Sundermann, 2018, S. 75). Online-Pure-Player haben bei der Expansion in den stationären Einzelhandel grundsätzlich die Wahl zwischen integrativen und kooperativen Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.1) (vgl. Gauri et al., 2021, S. 58; Kull, 2019, S. 316). Integrative Umsetzungen können intern oder extern realisiert werden. Sie haben vor allem den Vorteil, dass eigene interne Ressourcen genutzt werden können. Der Nachteil ist, dass der Aufbau eines eigenen Filialnetzes entsprechend viel Zeit in Anspruch nimmt (vgl. Klatt, 2018, S. 242–243; Swoboda et al., 2019, S. 258). Bei der externen Entwicklung werden andere Marktteilnehmer durch Akquisitionen, Fusionen oder Beteiligungen ganz oder teilweise übernommen (vgl. Müller-Stewens & Spanninger, 2012, S. 170; Zentes et al., 2017, S. 149). Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen u. a. darin, Markteintrittsbarrieren in gesättigten Märkten wie dem deutschen Einzelhandelsmarkt zu umgehen, während die Nachteile in erster Linie in den finanziellen und personellen Anforderungen des Unternehmenszusammenschlusses liegen (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 257–258). Kooperative Markteintritts- bzw. Umset-

zungsstrategien umfassen hingegen vertraglich vereinbarte Formen der Zusammenarbeit mit leistungsfähigen strategischen Partnern (vgl. Berndt et al., 2020, S. 196; Müller-Hagedorn & Veltmann, 2012, S. 104). Die Vorteile solcher Handelskooperationen liegen in der Regel im überschaubaren Kapitaleinsatz und in der Risikostreuung, die Nachteile beispielsweise in nicht ausreichend wirksamen Anreizsystemen für das Verkaufspersonal in den Filialen eines Partners (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258; Westermann et al., 2018, S. 64).

In der Forschung zu Mehrkanal-Marketingstrategien liegt der Fokus insbesondere auf dem Marketing-Mix sowie der Kanalintegration (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.2 bzw. 3.3.3) (vgl. Friedman & Furey, 1999, 174; Strähle & Töpfer, 2023, S. 206; Wallace et al., 2004, S. 251). Diese wird als das Ausmaß definiert, in dem ein Einzelhandelsunternehmen die Ziele, die Gestaltung und den Einsatz seiner Kanäle koordiniert, um Synergien für das Unternehmen zu schaffen und den Kunden einen besonderen Mehrwert zu bieten (vgl. Cao & Li, 2015, S. 200; Yan et al., 2010, S. 434). In der Handelspraxis können Mehrkanalhändler verschiedene Strategien des Marketing-Mix und der Kanalintegration anwenden, um Kunden zu gewinnen und zu binden sowie den Umsatz zu steigern (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 8–9). Ungeachtet der gewählten Strategie für die Marktbearbeitung (vgl. in Abschnitt 3.1.2) existieren hinsichtlich der absatzpolitischen Instrumente im Marketing-Mix zwei grundsätzliche Strategien. Dabei können Online-Pure-Player die Marketinginstrumente (z. B. Sortiment, Preis, Retail Brand; vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2020, S. 2–3; Bailey, 2020, S. 11) zwischen den Online- und Offline-Kanälen einheitlich (Standardisierung) oder unterschiedlich (Differenzierung) gestalten (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 426; Wirtz, 2022, S. 341–342). Insbesondere spielen die Interdependenzen der Instrumente sowie Übertragungseffekte (engl. spillover effects) eine entscheidende Rolle (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.2), da diese nicht nur für einen Absatzkanal – offline oder online – optimal eingesetzt, sondern über beide Absatzkanäle hinweg koordiniert werden müssen, was die Komplexität erhöht und die Abstimmung erschwert (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 389; Timoumi et al., 2022).

Darüber hinaus besteht für Online-Pure-Player bei der Implementierung bzw. Ausgestaltung eines Mehrkanalsystems die Möglichkeit, auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremausprägungen einer vollständigen Separierung bzw. Integration der alternativen (Absatz-)Kanäle zu wählen (vgl. Gulati & Garino, 2000, S. 109–110; Schmieder, 2010, S. 240; Wirtz, 2022, S. 296–297). In der Handelspraxis gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten, wie eine solche Kanalintegration der Front- und Backend-Prozesse realisiert werden kann (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.3) (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 171–175; Schramm-Klein & Wagner,

2016, S. 427–430). Dabei zeigt sich, dass eine solche Verknüpfung bzw. Verbindung der Absatzkanäle für Mehrkanalhändler zumeist ein langwieriger Prozess ist (vgl. Funck, 2021, S. 332–333; Zentes et al., 2011, S. 82). Denn je nachdem, ob ein Einzelhändler im Rahmen seines Mehrkanalsystems eine Integrations- oder eine Separationsstrategie seiner Absatzkanäle verfolgt, sind die Wechselwirkungen zwischen den eingesetzten Absatzkanälen u. a. im Zusammenhang mit der Positionierung und Profilierung unterschiedlich ausgeprägt (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.3.3) (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 160, 212-213). Grundsätzlich ist die Integration zwischen den Absatzkanälen für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel der erste Schritt zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils in Form einer Profilierung (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 94; Wilson et al., 2008, S. 21–25). Der Übergang von einem Multi-Channel-Retailing-System (bei dem ein Kanalwechsel prinzipiell möglich ist, aber faktisch keine Verknüpfung seitens des Unternehmens erfordert) zu einem integrierten Mehrkanalsystem (z. B. einem vollständig integrierten und ganzheitlichen Omni-Channel-Retailing-System) ist vor allem mit organisatorischen Veränderungen und operativen Weiterentwicklungen (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 93), einer ausgeprägten Kundenzentrierung sowie dem Einsatz neuer Technologien verbunden (vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.2) (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 15–16). Sobald Online-Pure-Player also über die Kapazitäten für ein Mehrkanalsystem verfügen, können strategische Entscheidungen hinsichtlich der operativen Prozesse getroffen werden, um das Unternehmen von einem ‚einfachen' Multi-Channel-Händler zu einem Cross-Channel- oder Omni-Channel-Händler zu transformieren (vgl. Brynjolfsson et al., 2013, S. 23–28; Heinemann, 2011, S. 46–50).

In einem weiteren Schritt sind Online-Pure-Player gefordert, geeignete Evaluationsinstrumente bzw. ein Controlling zu implementieren, um die Auswirkungen und den Erfolg des zusätzlichen Offline-Kanals – stationäre Ladengeschäfte – auf die Unternehmensperformance zu bewerten und ihre Mehrkanalstrategie auf strategischer und operativer Ebene kontinuierlich nachzujustieren (vgl. Kotler et al., 2017, S. 854–860). Konkret wirken sich Mehrkanalstrategien sowohl auf die Gesamtperformance der Handelsunternehmen als auch auf Kanalebene (z. B. Kaufhäufigkeit, Umsatz, Gewinn) aus (vgl. R. Wang et al., 2015). Dabei ist nach Verhoef (2012, S. 145) der Beitrag der einzelnen Kanäle zur Gesamtperformance entscheidend. Je nachdem, wie die Bewertung der Mehrkanalstrategie ausfällt, überdenkt ein Online-Pure-Player unter Umständen seine Entscheidung, sich zu einem Mehrkanalhändler zu entwickeln (vgl. Berman et al., 2018, S. 178; Westermann et al., 2018, S. 66). Es kann aber auch sein, dass sich Online-Pure-Player nach dem Aufbau stationärer Ladengeschäfte nach entsprechender Evaluierung dazu entschließen, diese im Laufe der Zeit ganz oder teilweise wieder aufzugeben (vgl. H. Liu et al., 2018,

S. 10; Verhoef, 2012, S. 139). Ein bekanntes Beispiel hierfür ist MYMUESLI (Lebensmittel, v. a. Müsli), dessen ehemals rund 50 Filialen fast alle wieder geschlossen wurden (vgl. Sinnwell, 2021).

Insgesamt folgt diese Arbeit der Auffassung von Grewal et al. (2017, S. 261–262) sowie Mehn und Wirtz (2018, S. 13), dass die Entwicklung und Umsetzung einer Multikanalstrategie von verschiedenen Faktoren abhängen, weshalb eine solche Strategie schwer zu verallgemeinern ist. Um eine ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie zu entwickeln, sind insbesondere der Markteintritt, die Kanalintegration und der Marketingmix relevant. Dementsprechend werden sie in Unterkapitel 3.3 ausführlich behandelt.

3.3 Markteintritt, Marketing-Mix und Kanalintegration

3.3.1 Markteintritt

Online-Pure-Player haben sich für eine horizontale Diversifikationsstrategie auf der Ebene des Gesamtunternehmens entschieden, indem sie den Entwicklungspfad ‚Adding Bricks to Clicks' zum Mehrkanalhändler gewählt haben (vgl. ausführlich in Abschnitt 3.1.3) (vgl. Swoboda & Winters, 2020, 202). Nach der Festlegung dieser Gesamtunternehmensstrategie müssen Online-Pure-Player geeignete Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien für die Expansion in den stationären Einzelhandel wählen, um diese Strategie optimal zu realisieren (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 154; Zentes et al., 2013, S. 88–127). Online-Pure-Player haben dabei grundsätzlich die Wahl zwischen integrativen und kooperativen Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien (vgl. Gauri et al., 2021, S. 58; Kull, 2019, S. 316). Im Folgenden werden anhand konkreter Praxisbeispiele von Online-Pure-Playern, die bereits in den stationären Einzelhandel expandiert sind, diese für die vorliegende Arbeit relevanten Handlungsoptionen beschrieben.

In der Forschung werden organisches Wachstum (in Form von Filialisierung), Mergers & Acquisitions (M&A), Joint Ventures bzw. Franchising sowie kombinierte Strategien als wesentliche integrative und kooperative Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien beschrieben (vgl. Levy et al., 2014, S. 144; Möhlenbruch, 2012, S. 127; Müller-Hagedorn & Veltmann, 2012, S. 103; Swoboda et al., 2019, S. 257–258; Zentes et al., 2017, S. 144). Für theoretische Erklärungsansätze zu solchen Markteintrittsstrategien wird auf die einschlägige Marketingliteratur verwiesen, wie sie z. B. in Schramm-Klein (2012, S. 25–42) zu finden ist. Eine Beschreibung der Vorgehensweise und der Bestimmungsfaktoren für die Auswahl von Markteintritts-

strategien bieten beispielsweise Zentes et al. (2013, S. 88–127, S. 273–290) und Berndt et al. (2020, S. 196–198).

Integrative Umsetzungen können sowohl intern als auch extern erfolgen. Sie sind die dominierenden Umsetzungsstrategien bei Diversifikationsstrategien auf Gesamtunternehmensebene. Die interne Umsetzung bzw. Entwicklung bedeutet die Nutzung eigener Ressourcen und Fähigkeiten zur eigenständigen Eröffnung von Ladengeschäften, z. B. durch Filialisierung (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 257; Waldecker, 1995, S. 15–21). Im stationären Einzelhandel wird eine Vielzahl verschiedener Filialsysteme und Filialisierungsstrategien unterschieden, wie Monotypenfilialisierung (ein Filialnetz innerhalb einer Branche), Multitypenfilialisierung (mehrere Filialnetze innerhalb einer Branche), Multifilialstrategien (Handelstätigkeit in verschiedenen Branchen) und Sonderformen der Filialisierung (Kombination von Filial- und Franchisesystemen) (vgl. Kiefer, 2019, S. 23; Liebmann et al., 2008, S. 222–228). Der Aufbau eines eigenen Filialnetzes ist dementsprechend zeitintensiv und erfordert einen hohen Koordinationsaufwand, um die volle interne Kontrolle über die eigenen Aktivitäten zu behalten (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258). Für diese traditionell wichtigste Wachstumsstrategie im stationären Einzelhandel werden in der Literatur ein hoher finanzieller Aufwand und ein hohes Unternehmensrisiko festgestellt (vgl. Möhlenbruch, 2012, S. 127, 132). Beispielhaft seien hier die ehemaligen Online-Pure-Player CYBERPORT (Elektronik; aktuell 10 Filialen) und ELBENWALD (Fantasy-Merchandising; aktuell 26 Filialen) genannt, die frühzeitig mit eigenen Filialen in den stationären Einzelhandel expandierten (Markteintritt CYBERPORT 2003 bzw. ELBENWALD 2011) (vgl. Cyberport, 2023; Elbenwald, 2023). Eine internationale Vorreiterrolle nimmt hingegen vor allem der global agierende (Handels-)Konzern AMAZON ein, der mit mehreren eigenen, zum Teil sehr innovativen (temporären) Ladenkonzepten (BOOKS, AMAZON 4-STAR, AMAZON GO) im stationären Einzelhandel vertreten ist (vgl. J. G. Fuchs, 2019). Die Intention bei der Eröffnung der Buchläden im Jahr 2015 war beispielsweise die Ansprache der Gruppe der Offline-Käufer und die Schaffung einer Art Showroom für die Direktveröffentlichungen von AMAZON (vgl. Hecking, 2015). Zudem wurden zahlreiche Pop-up-Stores eingerichtet, um u. a. Lieblingsprodukte der Kunden aus dem Online-Shop physisch erlebbar zu machen (vgl. Statista, 2021, S. 22; Swoboda et al., 2019, S. 68). Darüber hinaus startete 2016 mit AMAZON GO ein kassenloser ‚Just Walk Out'-Supermarkt, bei dem Sensoren und Kameras den Einkauf der Kunden verfolgen und der klassische Bezahlvorgang an der Kasse entfällt und stattdessen über die AMAZON GO-App für mobile Endgeräte abgewickelt wird (vgl. Jindal et al., 2021, S. 271; Simone & Sabbadin, 2017, S. 87).

Bei einer externen Entwicklung als integrative Form einer spezialisierten Wachstumsstrategie werden Ressourcen eines anderen Unternehmens akquiriert (vgl. Zentes et al., 2017, S. 149). Der Begriff ‚Mergers and Acquisitions' stammt aus dem Investmentbanking und umfasst „den Handel mit Unternehmen, Unternehmensteilen und Unternehmensbeteiligungen und wird mit Fusionen und Unternehmensübernahmen übersetzt" (vgl. Müller-Stewens & Spanninger, 2012, S. 170). Während eine Unternehmensfusion die Zusammenführung zweier Unternehmen ist, erwirbt ein Einzelhandelsunternehmen bei einer Übernahme oder Akquisition die Mehrheit an einem anderen Unternehmen oder nur einzelne Vermögensgegenstände dieses Unternehmens, im Kontext des Einzelhandels häufig dessen stationäre Ladengeschäfte (vgl. Zentes et al., 2017, S. 149). M&A wird im Rahmen der von Ansoff definierten Normstrategien der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung und insbesondere der Diversifikation durchgeführt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258). In der Regel werden diese Kaufobjekte vom Käufer operativ und prozessual in die eigenen Einzelhandelsformate bzw. -konzepte integriert (vgl. Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b, S. 3). In der Handelspraxis kommt es häufig zu Fusionen und Übernahmen, da sich Einzelhändler davon eine schnellere Expansion bzw. ein schnelleres Wachstum versprechen (vgl. Vinod Kumar & Sharma, 2019, S. 31–40; Müller-Stewens & Spanninger, 2012, S. 169). Konkret entfällt für den Käufer hier die Problematik, geeignete Standorte für Filialen im stationären Einzelhandel zu identifizieren und zu entwickeln (vgl. Burt & Limmack, 2001, S. 4) und er erhält zudem zeitnah weitere Ressourcen unterschiedlicher Art aus dem Bestand des bisherigen Marktkonkurrenten (vgl. Zentes et al., 2017, S. 149–150). Allerdings sind M&A für den Käufer in der Regel mit einem erheblichen Aufwand in Form von Kosten für die Akquisition bzw. für die operative Integration sowie mit einem hohen Risiko verbunden (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258). Denn anders als bei der Eigenentwicklung erlangt ein Handelsunternehmen in diesem Prozess erst mit der Zeit die vollständige interne Kontrolle (vgl. ebd.) und in vielen Fällen führt „die Unvereinbarkeit von Unternehmensstrategien, Fähigkeiten, Ressourcen und Kulturen [...] dazu, dass das vorhandene Synergiepotenzial nicht ausreichend genutzt wird" (Zentes et al., 2017, S. 150–151). Beispiele für M&A in der Handelspraxis sind hierzulande ZALANDO (Bekleidung, Textilien, Schuhe) mit der Übernahme von KICKZ (Basketballsport und Streetwear) (vgl. Kyriasoglou, 2017) sowie NOTINO (Parfüm und Kosmetik, Tschechien), das MUßLER BEAUTY (Parfüm und Kosmetik) übernommen hat (vgl. Haar, 2019). Hervorzuheben auf internationaler Ebene ist vor allem AMAZON mit der Übernahme der US-amerikanischen Supermarktkette WHOLEFOODS (vgl. Jahn, 2017). So hat Amazon mit einem Schlag 456 Standorte im stationären Einzelhandel erworben (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 68).

Kooperative Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien umfassen im Gegensatz zu integrativen Strategien alle Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen, Organisationen und Personen, um gemeinsame Interessen zu verfolgen (vgl. W. Becker et al., 2018, S. 10; Greune, 1997, S. 25). Im engeren Sinne werden unter Kooperationen im Handel hingegen

> „nur jene Formen der Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen verstanden, bei denen es zu einer zeitlich unbefristet angelegten, vertraglich vereinbarten Form der Zusammenarbeit kommt, auf deren Grundlage einzelne Funktionen gemeinsam ausgeführt werden" (Müller-Hagedorn & Veltmann, 2012, S. 104).

Zu den relevanten Formen der unternehmerischen Kooperation im Einzelhandel zählen das Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen von mindestens zwei Partnern), die Verbundgruppe (Einkaufsgemeinschaft von Einzelhändlern) und das Franchising (Vertriebssystem zur Vermarktung von Waren und Dienstleistungen) (vgl. Berman et al., 2018, S. 116; Boehm, 2020, S. 20; Brodersen, 2012, S. 151; Herrmann & Huber, 2009, S. 260; Swoboda et al., 2019, S. 258). Eine weiterführende und umfassende Beschreibung möglicher Bereiche für Kooperationen im Handel wird z. B. von Schenk (2012, S. 357–367) vorgenommen. Generell werden Kooperationen mit leistungsfähigen strategischen Partnern eingegangen, um eigene Handicaps auszugleichen bzw. die Wettbewerbsposition zu verbessern (vgl. Berndt et al., 2020, S. 196; Johnigk et al., 2018, S. 212). In der Handelspraxis werden Kooperationen in der Regel im Rahmen der Produkt-Markt-Strategien der Marktdurchdringung und der Marktentwicklung umgesetzt (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258). Franchising ermöglicht z. B. die vergleichsweise schnelle Umsetzung eines erprobten Einzelhandelskonzeptes und bedeutet einen deutlich geringeren Koordinationsaufwand im Vergleich zum Aufbau eines eigenen Filialnetzes (vgl. Zentes, Swoboda, Morschett & Schramm-Klein, 2012b, S. 3). Das Ausmaß an interner Steuerung einer Zusammenarbeit richtet sich dabei stets nach den Vertragsbestimmungen (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 258). Zudem sind solche Kooperationen insbesondere im Vergleich zu M&A risikoärmer und deutlich kostengünstiger (vgl. ebd.). Ein Beispiel hierfür ist der Multi-Channel-Optiker MISTER SPEX, der seinen Ursprung im Online-Handel hat. Bereits 2011 baute der Optiker mit dem Leadkanal Online-Handel ein Netzwerk mit Partneroptikern im stationären Einzelhandel auf, um seinen Online-Kunden eine physischen Touchpoint für Serviceleistungen (z. B. primär Sehtests, Brillen- und Kontaktlinsenanpassungen) und Reparaturen zu bieten. Die Partneroptiker profitierten in dieser Kooperation u. a. durch die Vergütung ihrer Dienstleistungen. Erst 2016 wurde dann das erste eigenständig betriebene Geschäft von MISTER SPEX eröffnet (vgl. Klatt, 2018, S. 242–243; Rumler & Grosser, 2022, S. 346–348).

Neben den in diesem Kapitel behandelten möglichen Strategien für den Eintritt von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel spielt auch der Marketing-Mix, d. h. der gezielte Einsatz einer bestimmten Kombination von Marketinginstrumenten, eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer Mehrkanalstrategie (vgl. Strähle & Töpfer, 2023, S. 202–203, 206; Wallace et al., 2004, S. 251). Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf diesen Faktor.

3.3.2 Marketing-Mix

Ein zentrales Entscheidungsproblem für Online-Pure-Player bei der Entwicklung einer Mehrkanal-Marketing-Strategie besteht darin, eine bestimmte Kombination von Marketingbereichen und -instrumenten im Rahmen des Marketing-Mix zielgerichtet für spezifische Wettbewerbsstrategien einzusetzen (vgl. Bruhn, 2019, S. 29; Müller-Hagedorn & Natter, 2011, S. 25; Swoboda et al., 2019, S. 383–384; Thommen et al., 2020, S. 57). Die absatzpolitischen Instrumente im Marketing-Mix einzusetzen, bedeutet jedoch nicht, dass einzelne Instrumente isoliert voneinander eingesetzt werden. Zum einen müssen alle Marketinginstrumente einem gemeinsamen Marketingziel dienen. Zum anderen bestehen zwischen den einzelnen Maßnahmen starke Interdependenzen (vgl. Naik et al., 2005, S. 32–33; Narayanan et al., 2004, S. 103–104). Aus diesem Grund soll im Folgenden zunächst dargestellt werden, wie diese Instrumente im Marketing-Mix eines Mehrkanalsystems wirksam werden und miteinander interagieren. Hierzu hat sich in der Forschung noch kein einheitliches Rahmenwerk herausgebildet (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 28).

Der Marketing-Mix wurde erstmals von McCarthy (1960, S. 37) definiert als „the choice of the tools which the company intends to combine in order to satisfy [a] target group". Hinsichtlich der eingesetzten absatzpolitischen Instrumente können innerhalb des Marketing-Mix zwei Grundstrategien verfolgt werden (vgl. Meffert et al., 2019, S. 7; Wirtz, 2022, S. 296–297). So können Einzelhandelsunternehmen Marketinginstrumente, die auf eine Reihe wettbewerbsstrategisch relevanter Zielgrößen, aber vergleichsweise selten direkt auf die Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität wirken, zwischen den Absatzkanälen Online und Offline vereinheitlichen oder differenzieren (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 426; Swoboda et al., 2019, S. 383–384). Den Marketing-Mix zu gestalten und zu koordinieren, bedeutet angesichts der Vielzahl der Instrumente bzw. ihrer vielfältigen Möglichkeiten zur Differenzierung und Modifikation insbesondere für Mehrkanalhändler eine kontinuierliche und komplexe Aufgabe (vgl. J. Becker, 2019, S. 486). Die Komplexität besteht konkret darin, dass die absatzpolitischen Instrumente zwar

grundsätzlich sowohl im Offline- als auch im Online-Handel eingesetzt werden können (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 383). Die einzelnen Maßnahmen und deren Ausgestaltung können sich jedoch in den beiden Absatzkanälen unterscheiden (vgl. ebd., S. 390). Hinzu kommt, dass Kunden im Verlauf ihrer Customer Journey in der Regel mehrere verschiedene Kanäle bzw. Touchpoints nutzen und dabei unterschiedliche Verhaltensweisen aufweisen (z. B. Formen des Research Shoppings wie Show- und Webrooming; vgl. Abschnitt 2.3.3) (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42; Baxendale et al., 2015, S. 235; André Schneider, 2019, S. 40) Dies hat zur Folge, dass sie Marketinginstrumente online und offline in ihrer Bedeutung unterschiedlich gewichten und im jeweiligen Wettbewerbskontext auch unterschiedlich wahrnehmen (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 390). Darüber hinaus sind im Kontext des Mehrkanalhandels Interdependenzen zwischen den Instrumenten bzw. Instrumentenbereichen sowie Übertragungseffekte von entscheidender Bedeutung, da diese nicht nur für einen, sondern für beide Absatzkanäle optimal eingesetzt werden müssen, was die Komplexität für den Einzelhändler erhöht und die Koordination erschwert (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 31; Homburg, 2020, S. 1008). Verschiedene Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass sich unterschiedliche strategische Ausgestaltungen einzelner Marketinginstrumente in einem Absatzkanal sowohl positiv als auch negativ auf das Verhalten und die Nachfrage der Kunden sowie auf den Umsatz in anderen Absatzkanälen eines Mehrkanalhändlers auswirken (z. B. Gallino & Moreno, 2014, S. 1448–1450; Q. Zhang et al., 2021, S. 1588). Diese Forschungsergebnisse legen nahe, dass Einzelhändler bei der Optimierung der verschiedenen Marketingstrategien die Spillover-Effekte des Marketing-Mix auf das Absatzvolumen, die Profitabilität und die Gesamtperformance des Unternehmens berücksichtigen sollten, da ansonsten negative kanalübergreifende Effekte oder im günstigsten Fall eine ineffiziente Ausschöpfung der Marketingressourcen auftreten können (vgl. Timoumi et al., 2022).

Da sich in der Forschung noch kein einheitliches Rahmenwerk herausgebildet hat, um den Marketing-Mix zu strukturieren, wird in Tabelle 3.2 chronologisch nach Erscheinungsjahren sortiert ein Überblick über angloamerikanische und deutsche Ansätze gegeben (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 28). Ausgehend von dem seit den 1960er Jahren in Wissenschaft und Praxis populären ‚4P'-Konzept von McCarthy (vgl. Lasi, 2021, S. 167) mit den Instrumentalbereichen Product (dt. Produkt), Price (dt. Preis), Promotion (dt. Kommunikation), Place (dt. Distribution) (vgl. Bruhn, 2019, S. 29) sind in der Forschung eine Reihe weiterer Systematisierungsansätze mit einer vierstufigen Grundsystematik entstanden, z. B. von Barth et al. (2015) Meffert et al. (2019), Haller (2018), Schramm-Klein (2012a). Diese grundsätzliche Einteilung in nur vier Bereiche hat jedoch zur Folge, dass keine strikte Trennung zwischen den einzelnen Marketingbereichen und -instrumenten vorgenommen wird (vgl. J. Becker, 2019, S. 487; Vogt, 2018, S. 54).

Dadurch kann es bei der Zuordnung einzelner Marketinginstrumente zu den jeweiligen Bereichen zu Überschneidungen kommen, wenn diese beispielsweise mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen (vgl. Bruhn, 2019, S. 31). Diese Kritik hat in der Marketingforschung immer wieder zu Modifikationen des ursprünglichen ‚4P'-Konzepts geführt, indem es in neuen Systematisierungsansätzen zumeist um zusätzliche Ps bzw. Instrumentalbereiche erweitert wurde (vgl. Ahlert et al., 2020, S. 28; Lahtinen et al., 2020, S. 357).

Tabelle 3.2: Ansätze zur Systematisierung des Handelsmarketing-Mix

Jahr	Autor	Instrumentalbereiche	
1960	McCarthy	4x	Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution
1986	Magrath	7x	Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution, Personal, Ausstattung, Prozesse
1996	Schmitz und Kölzer	8x	Sortiment, Preis, Verkaufsförderung, Standort, Service, Bedienung, Werbung, Warenpräsentation und Ladengestaltung
2001	Oehme	5x	Leistungsangebot, Preis, Kommunikation, Standort, Vetriebsform
2011	Müller-Hagedorn und Natter	6x	Sortiment, Preis, Werbung, Standort, Verkaufspersonal, Ladengestaltung und Warenpräsentation
2012	Schramm-Klein	4x	Sortiment, Preis- und Konditionen, Kommunikation und Verkaufsraumgestaltung, Service
2012	H. Schröder	8x	Sortiment, Preis, Kommunikation, Standort, Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung, Kundendienst, Marken, Marketinginstrumente für Online-Shops
2015	Barth et al.	4x	Sortiment, Preis, Werbung, Präsentation
2018	Haller	4x	Sortiment, Kontrahierung, Kommunikation, Standort
2019	Meffert et al.	4x	Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution
2019	Swoboda et al.	7x	Sortiment, Preis, Kommunikation, Standort, Handelsmarken, Store, Service
2020	Ahlert et al.	8x	Sortiment, Preis, Kommunikation, Standort, Betriebstypen, Marken, Personal, Präsentation

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen der Entwicklung einer Mehrkanal-Marketingstrategie erweist sich jedoch vor allem die Systematisierung in acht Instrumentenbereiche als überzeugender Ansatz. Durch einen solchen erweiterten Marketing-Mix werden Einzelhändler in die Lage versetzt, das sich stetig verändernde Kundenverhalten besser zu verstehen (vgl. Knoppe, 2022, S. 23) und dessen Bedürfnisse und Erwartungen an ein komfortables und emotionales Einkaufserlebnis über verschiedene Kanäle und Touchpoints entlang der Customer Journey hinweg zu erfüllen (vgl. Aiolfi & Sabbadin, 2019, S. 42). Darüber hinaus wird eine weitgehend überschneidungsfreie Zuordnung der einzelnen Marketinginstrumente zu den jeweiligen Instrumentenbereichen ermöglicht (vgl.

Bruhn, 2019, S. 31; Schramm-Klein, 2012, S. 426). Insgesamt ergibt sich daraus folgender Handelsmarketing-Mix: (1) Standortpolitik (marktorientierte Standortwahl), (2) Sortimentspolitik (Gestaltung des Waren- und Dienstleistungsangebots), (3) Markenpolitik bzw. Retail Branding (Produkte und Marken markieren bzw. führen und Markenwerte aufbauen), (4) Preis- und Konditionenpolitik (Gestaltung des Preis-/Leistungsverhältnisses), (5) Kommunikationspolitik inkl. Touchpoint Management (Gestaltung zielgruppenorientierter Informationen und Maßnahmen, um dem Kunden über alle Kontaktpunkte der Customer Journey hinweg positive Erlebnisse zu bieten), (6) Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation (Planung, Koordination und Gestaltung von Online- und Offline-Shops), (7) Servicepolitik (Entscheidungen über freiwillig und zusätzlich zur Kernleistung angebotene [Service-]Leistungen) und (8) (Verkaufs-)Personalpolitik (Personalentwicklung und -betreuung).

Neben dem in diesem Abschnitt behandelten Entscheidungsproblem von Online-Pure-Playern, im Rahmen des Marketing-Mix gezielt eine bestimmte Kombination von Marketingbereichen und -instrumenten einzusetzen, ist bei der Entwicklung einer Mehrkanalstrategie auch die bewusste Verknüpfung bzw. Separierung von Absatzkanälen von entscheidender Bedeutung (vgl. Friedman & Furey, 1999, 174; Strähle & Töpfer, 2023, S. 206; Wallace et al., 2004, S. 251). Auf diesen Faktor, der in der Forschung zu Multi-Channel-Marketing-Strategien einen Schwerpunkt darstellt, konzentriert sich der folgende Abschnitt.

3.3.3 Kanalintegration

Bei der Entwicklung bzw. Ausgestaltung eines ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalsystems besteht ein weiterer wichtiger Schritt für Online-Pure-Player in der Möglichkeit der bewussten Verknüpfung bzw. Trennung der beiden Absatzkanäle Online- und Offline-Handel (vgl. Gulati & Garino, 2000, S. 109–110; Schmieder, 2010, S. 240; Wirtz, 2022, S. 296–297). Hierbei handelt es sich um eine Grundsatzentscheidung, die auf der Ebene des Gesamtunternehmens getroffen wird und eine hohe wettbewerbsstrategische Bedeutung hat (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 213). Im Folgenden werden Kanalseparation und -integration gegenübergestellt und die Unterschiede herausgearbeitet. Anschließend wird der Fokus auf die Kanalintegration gelegt, da diese für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren, der erste Schritt ist, um einen Wettbewerbsvorteil in Form einer Profilierung zu generieren (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 94; Wilson et al., 2008, S. 21–25) und auch in der Handelspraxis in den letzten Jahren

ein Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Verknüpfung der Absatzkanäle zu beobachten ist (vgl. Richter, 2021, S. 13).

Bei einer isolierten Kanal- oder Separationsstrategie wird keine Abstimmung zwischen den Absatzkanälen vorgenommen (vgl. Wirtz, 2022, S. 296–297). In diesem Fall werden die Absatzkanäle in einem Mehrkanalsystem parallel geführt und getrennt voneinander gesteuert, ohne dass es zu Verflechtungen oder Wechselwirkungen kommt und auch die Zugehörigkeit zum selben Unternehmen wird in der Regel nicht kommuniziert (vgl. C. Emrich, 2008, S. 12; Schramm-Klein, 2012, S. 427). Die bewusste Vermeidung einer Integration dieser Kanäle setzt dabei ein hohes Maß an Eigenverantwortung für das Management der einzelnen Kanäle voraus (vgl. Schramm-Klein & Wagner, 2016, S. 427–428; Wirtz, 2022, S. 296–297). Aus Unternehmenssicht entscheiden sich Einzelhändler aus verschiedenen Gründen für eine weitestgehende Trennung ihrer Absatzkanäle Offline- und Online-Handel: (1) Kostensenkung, (2) Risikostreuung, (3) Komplexitätsreduktion, (4) Möglichkeit zur Differenzierung und (5) Vermeidung von Kanalkonflikten bzw. Kannibalisierung (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 310; Kollmann et al., 2012, S. 186–193; Simone & Sabbadin, 2017, S. 94–95; Swoboda et al., 2019, S. 213). Im Gegensatz dazu entscheiden sich Einzelhandelsunternehmen aus Kundensicht für eine ausgeprägte Separierung der Absatzkanäle, um bestimmte Kundengruppen durch spezielle, unterschiedliche Angebote besonders gut anzusprechen, so dass sich die Kanäle ergänzen und sich die angesprochenen Zielgruppen zwischen den Absatzkanälen möglichst nicht überschneiden (vgl. Späth, 2000, S. 158–173; Swoboda et al., 2019, S. 213).

Im Gegensatz zur Separationsstrategie sind bei der Integrationsstrategie die Absatzkanäle innerhalb eines Mehrkanalsystems klar aufeinander abgestimmt (vgl. Schramm-Klein, 2012, S. 428). Da die Absatzkanäle nicht in Konkurrenz zueinander stehen (vgl. Wirtz, 2022, S. 297), kann jeder Kanal dem Kunden im Rahmen seiner Customer Journey situationsspezifisch seinen spezifischen Nutzen bieten (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.2.1) (vgl. H. Liu et al., 2018, S. 49). Dementsprechend kann ein Online-Shop eine Ergänzung zu einem stationären Ladengeschäft darstellen und umgekehrt (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 93). Da sich die wichtigsten idealtypischen Mehrkanalstrategien im Hinblick auf die Realisierung eines integrierten Mehrkanalsystems vor allem durch den Grad der Verknüpfung der eingesetzten Absatzkanäle unterscheiden, müssen Online-Pure-Player die Grundsatzentscheidung treffen, ob sie ihren Kunden Multi-, Cross- oder Omni-Channel-Retailing anbieten (vgl. in Abschnitt 2.3.2) (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 170–175; Schramm-Klein et al., 2014, S. 25). Aus Unternehmenssicht entscheiden sich Einzelhändler beispielsweise für eine Verzahnung von Funktionen und Prozessen

zwischen ihren Online- und Offline-Absatzkanälen zur Steigerung von Frequenz und Umsatz, zur Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes als Signalfunktion sowie zur Erhöhung der Nutzerakzeptanz und Wiederkaufabsicht (vgl. Hübner et al., 2015, S. 85–86; Swoboda et al., 2019, S. 213; Yang & Ji, 2022). Aus Kundenperspektive entscheiden sich Einzelhändler für die Kanalintegration, um den Kunden die Möglichkeit zu geben, analoge und digitale Touchpoints während der Kundenreise austauschbar und nahtlos zu nutzen und dabei die Vorteile des digitalen und des stationären Handels situationsbezogen zu verbinden (vgl. ausführlich in Abschnitt 2.3.3) (vgl. Bailey, 2020, S. 11; Verhoef et al., 2015, S. 175). Auf diese Weise wird die Convenience für den Kunden erhöht und ein multisensorisches und emotionales Einkaufserlebnis entlang der Consumer Journey geschaffen (vgl. Frazer & Stiehler, 2014, S. 655; Rigby, 2011, S. 7; Swoboda et al., 2019, S. 213).

Online-Pure-Player stehen vor zahlreichen strategischen, organisatorischen und unternehmenskulturellen Herausforderungen bei der Entwicklung und Gestaltung eines integrierten Mehrkanalsystems (vgl. Rittinger, 2014, S. 19; J. Zhang et al., 2010, S. 171–173). Die Integration der Kanäle – insbesondere die konsequente und nachhaltige Integration der Kanäle zu einem vollständig integrierten und ganzheitlichen Omni-Channel-Retailing-System (vgl. Piotrowicz & Cuthbertson, 2014, S. 6–14; Trenz, 2015, S. 8–12) – bedarf in besonderem Maße organisatorischer Veränderungen und operativer Fortentwicklungen, einer starken Customer Centricity sowie den kostenintensiven Einsatz neuer Technologien (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 320; Simone & Sabbadin, 2017, S. 93–96). Aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften von elektronischen und physischen Absatzkanälen und deren hoher Interdependenz in einem integrierten Mehrkanalsystem (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 27) ergibt sich für Einzelhändler eine Vielzahl von Aufgaben, die die Komplexität in Bezug auf zahlreiche Front- und Backend-Prozesse erhöhen (vgl. Beck & Rygl, 2015, S. 171–175; Swoboda et al., 2019, S. 214). Diese Aufgaben zu bewältigen, setzt daher entsprechendes Management-Know-how voraus und erfordert mit zunehmendem Integrationsgrad der Kanäle einen steigenden Koordinationsaufwand und ein höheres Maß an zentraler Steuerung (vgl. Wirtz, 2022, S. 297).

Die Auswirkungen der Integration von Kanälen im Rahmen eines Mehrkanalsystems sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen. Einige Wissenschaftler argumentieren, dass die verschiedenen Absatzkanäle einander ergänzen (z. B. Avery et al., 2012; Cao & Li, 2015; Gulati & Garino, 2000; Huré et al., 2017; Z. Lee et al., 2019; Y. Li et al., 2018; Melero et al., 2016; Melis et al., 2015; Wallace et al., 2004; Yurova et al., 2017). Andere Forscher gehen davon aus, dass ein Absatzkanal den anderen sogar ersetzt, was als Kannibalisierung zwischen den

Kanälen bezeichnet wird (z. B. Falk et al., 2007; Montoya-Weiss et al., 2003). Generell wird darauf hingewiesen, dass Konflikte bzw. Kannibalisierungseffekte zwischen Offline- und Online-Handel ein großes Problem für Einzelhändler darstellen können (vgl. Agatz et al., 2008, S. 340; Herhausen et al., 2015, S. 310; Kollmann et al., 2012, S. 186–193; Lipowski & Bondos, 2016, S. 526–527; Webb, 2002, S. 95–101; Wirtz, 2022, S. 25). Hinsichtlich solcher Integrationsrisiken wird beispielsweise argumentiert, dass (1) die Kundenzufriedenheit in einem Kanal die positive Bewertung der anderen Kanäle verringert, da die Erwartungen an alternative Kanäle steigen (vgl. Falk et al., 2007, S. 156–157); (2) das Hinzufügen zusätzlicher Kanäle die bestehenden Kanäle negativ beeinflussen kann, wenn das Serviceniveau des neuen Kanals nicht den Erwartungen der bestehenden Kanäle entspricht (vgl. H.-H. Lin, 2012, S. 1877–1878); (3) die Gefahr der Desorientierung der Kunden besteht, wenn die beiden alternativen Absatzkanäle ein unterschiedliches Leistungsangebot aufweisen (vgl. R. Jäger, 2016, S. 17; Schramm-Klein, 2012, S. 423).

Insgesamt besteht jedoch Einigkeit darüber, dass die Integration von Online- und Offline-Absatzkanälen in einem Mehrkanalsystem eher zu Synergie- als zu Kannibalisierungseffekten führt (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 314–315; Jindal et al., 2021, S. 273; Simone & Sabbadin, 2017, S. 94, 101–102). Voraussetzung dafür ist, dass Einzelhandelsunternehmen die Kanalpräferenzen ihrer Kunden kennen (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 28). Die vorliegende Arbeit folgt dieser Sichtweise, so dass im Folgenden der Fokus auf den positiven Effekten der Kanalintegration liegt. Kanalintegration steht im Zusammenhang mit erhöhter Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit (z. B. Hsieh et al., 2012; Y. Li et al., 2018), Kaufbereitschaft (z. B. Z. Lee et al., 2019; Yurova et al., 2017), Einkaufswert (z. B. Huré et al., 2017), Umsatzwachstum und -streuung (z. B. Gallino et al., 2017; Melis et al., 2016) ebenso wie mit kostensenkenden Synergieeffekten (z. B. Schramm-Klein, 2012; Swoboda et al., 2019). Studien zeigen, dass sich die Kanalintegration durch die Stärkung des Verbrauchervertrauens, die Verbesserung der Kundenbindung, die Erhöhung der Konversionsraten und die Schaffung von mehr Möglichkeiten für Cross-Selling positiv auf das Gesamtumsatzwachstum eines Einzelhändlers auswirkt (vgl. Cao & Li, 2015, S. 11–14). Das Umsatzwachstum und die Umsatzstreuung von Einzelhändlern werden auch durch die Integration der Absatzkanäle in Form von gleichen Informationen, Sortimenten und Preisen in allen Kanälen sowie durch kanalübergreifende Dienstleistungen gesteigert (vgl. Gallino et al., 2017, S. 2813; Melis et al., 2016, S. 281–283). Bezogen auf die Prozesse im Backend werden durch die Integration der Absatzkanäle Effektivitäts- und Effizienzpotenziale in Form von Synergieeffekten erwartet (vgl. Swoboda et al., 2019, S. 213–214). Weitere Synergien können entstehen, wenn wertvolle Assoziationen mit der Retail Brand und

positive Assoziationen, die ein Kunde in einem Absatzkanal bildet, von diesem auf einen anderen Kanal übertragen werden können (vgl. Ailawadi & Keller, 2004, S. 332–340; W.-S. Kwon & Lennon, 2009, S. 557–563) und der Kunde den Einzelhändler insgesamt positiv wahrnimmt (vgl. Simone & Sabbadin, 2017, S. 95). Solche positiven Assoziationen können jedoch nur dann entstehen, wenn ein entscheidendes Kriterium für den Kunden erfüllt ist, nämlich keine Inkonsistenzen und Asymmetrien zwischen den verschiedenen Absatzkanälen eines Mehrkanalhändlers zu erleben (vgl. J. Zhang et al., 2010, S. 168–177).

Die kanalübergreifende Integration trägt somit dazu bei, dass Kunden während ihrer Customer Journey eine höhere Konsistenz erleben und weniger Verwirrung verspüren (vgl. Melero et al., 2016, S. 20–22). Dies entspricht ihrem Bedürfnis nach Bequemlichkeit und einem verbesserten Einkaufserlebnis (vgl. ebd.). Es ist empirisch belegt, dass solch eine Konsistenz die Kundenzufriedenheit und -loyalität gegenüber dem gesamten Einzelhandelsunternehmen steigert (vgl. Rittinger, 2013, S. 20). Beispielsweise zeigen Untersuchungen, dass sich Kunden bei nicht vorhandener Produktverfügbarkeit in einem Absatzkanal bei stark integrierten Systemen loyaler gegenüber einem Händler verhalten, als bei schwacher Integration (vgl. Bendoly et al., 2005, S. 323–324). Da loyale Kunden, bedingt durch ihre höhere Kaufbereitschaft und -ausgaben sowie ihre geringere Preissensitivität und niedrigere Marketingkosten, profitabler sind als nichtloyale Kunden, sind integrierte Mehrkanalsysteme von entscheidender Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Bustos-Reyes & González-Benito, 2008, S. 1015; Gurău, 2012, S. 104). Im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' bedeutet dies für Online-Pure-Player, dass das Management diese positiven Effekte gegen die umfangreichen Herausforderungen und Investitionen einer Kanalintegration abwägen muss (vgl. Herhausen et al., 2015, S. 320; Rittinger, 2014, S. 19; Simone & Sabbadin, 2017, S. 94). Am Ende stehen diese Unternehmen vor der fundamentalen Herausforderung, eine wegweisende Entscheidung über die Integration der Absatzkanäle zu treffen, die ihr künftiges Geschäftsmodell maßgeblich beeinflussen wird.

4 Methode

In diesem Kapitel wird, im Anschluss an die in Kapitel 2 und 3 dargelegte theoretische Grundlage, die methodische Vorgehensweise der Untersuchung aufgezeigt. Dabei geht es sowohl um die allgemeine Methodik als auch um die detaillierte Beschreibung, wie diese an die zentrale Forschungsfrage ‚Welche Determinanten bestimmen die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks')?' und die Anforderungen der vorliegenden Arbeit angepasst ist. In den Unterkapiteln 4.1 bis 4.7 wird dargelegt, inwieweit methodische Entscheidungen die Ausrichtung und die Ergebnisse der Untersuchung beeinflussen.

In **Unterkapitel 4.1** wird die Konzeption und Begründung des methodischen Vorgehens einschließlich der grundsätzlichen Entscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen dargestellt. Die Entscheidung für einen qualitativ-explorativen Ansatz und für Interviews als Datenerhebungsmethode wird ausführlich diskutiert, wobei auch die spezifischen Rahmenbedingungen der Studie und forschungsökonomische Überlegungen erläutert werden. Anschließend wird in **Unterkapitel 4.2** die Methode der Datenerhebung mittels leitfadengestützter Interviews vorgestellt, die als Mischform aus Experten- und Eliteninterviews tiefe Einblicke in den Untersuchungsgegenstand ermöglicht. **Unterkapitel 4.3** befasst sich mit der sorgfältigen Entwicklung und dem Pretest des Leitfadens, wobei besonderes Augenmerk auf dessen Optimierung und Anpassung gelegt wird. Darauf aufbauend wird in **Unterkapitel 4.4** die Vorgehensweise bei der Auswahl der Interviewpartner erläutert. Dabei wird insbesondere auf die Relevanz der absichtsvollen Stichprobe (engl. purposeful sampling) eingegangen. In **Unterkapitel 4.5** wird der gesamte Prozess der Datenerhebung – von der Identifikation der potentiellen Interviewpartner bis hin zur Transkription der geführten Interviews – beschrieben. Das **Unterkapitel 4.6** widmet sich der Datenauswertung der vorliegenden Studie. **Abschnitt 4.6.1** fokussiert auf die Auswahl und Begründung der Auswertungsmethode, die auf drei Komponenten basiert: der Qualitativen Inhaltsanalyse als Basismethode, der inhaltlich-strukturierenden Variante nach Kuckartz und Rädiker sowie der Unterstützung durch die QDA-Software MAXQDA. Die detaillierte Darstellung des Analyseprozesses der Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker, einschließlich der spezifischen Schritte und Überlegungen, erfolgt in **Abschnitt 4.6.2**. Abschließend wird in **Unterkapitel 4.7** kritisch auf die Anwendung und Reflexion qualitativer Gütekriterien eingegangen, um die Aussagekraft des methodischen Vorgehens zu gewährleisten.

4.1 Konzeption und Begründung des methodischen Vorgehens

Aufgrund des geschilderten geringen Forschungsstandes zu den ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern wird zunächst die Wahl des qualitativen Ansatzes und die Entscheidung für Interviews als Datenerhebungsmethode erläutert. Da der Forschungsansatz an den Forschungsgegenstand angepasst werden muss (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 238; Montero & León, 2007, S. 850), wurden die Methoden der Datenerhebung und -auswertung sorgfältig aufeinander abgestimmt, um eine Kohärenz im Forschungsdesign zu gewährleisten und Daten mit hoher Validität zu generieren (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 114). Darüber hinaus werden die spezifischen Rahmenbedingungen der Studie wie der explorative Forschungsansatz, die grundlagenwissenschaftliche Ausrichtung und die Durchführung als empirische Originalstudie betrachtet. Auch die Entscheidungen zur Auswahl der Interviewpartner, die Erhebungszeitpunkte sowie die Wahl zwischen Einzelfallstudie und Gruppenstudie werden diskutiert. Die folgenden Abschnitte stellen diese Elemente detailliert dar und legen den Grundstein für die vertiefende Analyse der Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel.

Die grundlegende methodische Entscheidung im Rahmen dieser Forschungsarbeit konzentrierte sich auf die Wahl zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen (vgl. Mayring, 2020, S. 4–11; Wichmann, 2019, S. 38–43). Quantitative Forschungsansätze wurden sorgfältig in Betracht gezogen, da ihre grundlegenden Stärken in der Objektivität und der Messung klarer, quantifizierbarer Variablen liegen. Sie gewährleisten die Vergleichbarkeit und Reproduzierbarkeit von Ergebnissen über verschiedene Gruppen und Zeiträume hinweg und ermöglichen Verallgemeinerungen durch große Stichproben und statistische Analysen, insbesondere wenn es darum geht, vorab aufgestellte Hypothesen zu testen (vgl. Raithel, 2008, S. 4–5; Stein, 2022, S. 143–160). Im Kontext der Untersuchung von ‚Adding Bricks to Clicks' wurde trotz der grundsätzlichen Stärken quantitativer Forschungsansätze in Bezug auf Objektivität, Messbarkeit, Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit ein qualitativer Forschungsansatz als adäquater erachtet. Aufgrund des lückenhaften Forschungsstandes sowie der Komplexität und Tiefe des Untersuchungsgegenstandes ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit zentralen Aspekten der Forschungsfrage und ein nuanciertes Verständnis gefragt, worin die Stärken des qualitativen Ansatzes liegen (vgl. Blatter et al., 2007, S. 22–24; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 123–139). Der qualitative Ansatz ermöglichte zudem einen tieferen Einblick in die ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien und ist besser geeignet, die Bedingungen, Strategien und

Folgen der von den Akteuren beeinflussten Prozesse zu untersuchen (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 39).

Interviews sind eine im Kontext qualitativer Forschung weit verbreitete Methode, mit der die ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern vertieft analysiert werden können (vgl. C. Hopf, 2017, 349). Die Entscheidung für Interviews und gegen Fragebögen bei der Wahl dieses Forschungsansatzes ergab sich aus mehreren Überlegungen, darunter forschungsökonomische Gründe, die Wahl zwischen Einzelfall- und Gruppenstudie sowie die Festlegung des Erhebungszeitpunkts. Diese Faktoren werden im Folgenden erläutert.

Unter Berücksichtigung der zuvor skizzierten forschungsmethodischen Überlegungen und der Tatsache, dass keine finanzielle Unterstützung durch Drittmittel zur Verfügung stand, war die Entscheidung für die Durchführung einer empirischen Originalstudie ausschlaggebend (vgl. Lingnau et al., 2018, S. 9; Ruhl, 2007, S. 106–121). Dies bot den Vorteil, im Rahmen der Stichprobenplanung die gewünschten Akteursgruppen unter Berücksichtigung der Forschungsfrage auszuwählen und als Datenerhebungsmethode leitfadengestützte Experteninterviews zu wählen (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 188; Kaiser, 2014, S. 5). Die Entscheidung zwischen einer Einzelfallstudie und einer Gruppenstudie bedurfte einer sorgfältigen Abwägung (vgl. Hug & Poscheschnik, 2020, S. 90; Hussy et al., 2013, S. 199–200). Die untersuchten Fragestellungen zu den Determinanten der Expansionsstrategien von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel zielten darauf ab, über den Einzelfall hinaus anwendbare Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Helfrich, 2016, S. 28–36). Aufgrund der unbekannten Gesamtzahl von Online-Pure-Playern, die weltweit in den Offline-Handel expandiert sind, und der Komplexität von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien wurde daher eine Gruppenstudie für den deutschen Einzelhandelsmarkt gewählt (vgl. Yin, 2014, S. 56). Die Notwendigkeit der Beschränkung auf eine begrenzte Anzahl von Experten und wenige Akteursgruppen ergab sich aus der Kombination einer hohen Homogenität im Verständnis von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien und einer hohen Heterogenität in Bezug auf das Anwendungsfeld dieser Strategie (vgl. Crouch & McKenzie, 2006, S. 483–496; Schreier, 2011, S. 254). Vor diesem Hintergrund war dies aus forschungsökonomischer Sicht der bestmögliche Ansatz für eine Untersuchung durch eine einzelne Person. Um eine präzise und konsistente Analyse zu gewährleisten, beschränkt sich die vorliegende Studie zudem auf einen Untersuchungszeitraum, was die Effizienz des Forschungsprozesses fördert und die verfügbaren Ressourcen sowohl des Forschers als auch der befragten Experten berücksichtigt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 208; Liebrich & Neubarth, 2022, S. 485).

Vor diesem Hintergrund wurde für die Untersuchung des Untersuchungsgegenstandes ‚Adding Bricks to Clicks' ein explorativer Forschungsansatz gewählt (vgl. Steffen & Doppler, 2019, S. 9–10). Dieser erweist sich gerade aufgrund des lückenhaften Forschungsstandes als besonders geeignet, um zentrale Aspekte der Forschungsfrage vertieft zu erforschen (vgl. Mayring, 2010, S. 232). Charakteristisch für das explorative Vorgehen ist das Eintauchen des Forschenden in die natürliche Umwelt des Untersuchungsgegenstandes, was eine Offenheit für unerwartete Ergebnisse und damit die Möglichkeit zur Vertiefung der Untersuchung bedingt (vgl. Hug & Poscheschnik, 2020, S. 91; Lüders, 2017, S. 384–400). Explanative oder deskriptive Primärstudien schieden aus, da erstere auf die Überprüfung von Hypothesen abzielen und letztere aufgrund des hohen Aufwands einer Zufallsstichprobe nicht durchführbar sind (vgl. Blanz, 2021, S. 36–41; Döring & Bortz, 2016, S. 193).

Dies entspricht der explorativen Ausrichtung der Studie, die eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Fragestellungen notwendig macht (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 95; Wichmann, 2019, S. 52–53). Durch teilstrukturierte Interviews wird eine dynamische Interaktion mit den Befragten ermöglicht, die komplexere Einblicke und ein tieferes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes erlaubt (vgl. Misoch, 2019, S. 15). Sie sind besonders geeignet für die Erfassung sowohl manifester als auch latenter Kommunikationsinhalte im Sinne der Qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 241). Der offene und dialogische Charakter von teilstrukturierten Interviews ermöglicht es den Befragten, ihre Gedanken und Perspektiven in ihren eigenen Worten zum Ausdruck zu bringen, was zu einer großen Fülle an Datenmaterial führt (vgl. Niederberger & Dreiack, 2020). Dieses Datenmaterial wurde dann mittels Qualitativer Inhaltsanalyse systematisch und theoriegeleitet interpretiert, um tiefe Einblicke und Einsichten in die ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern zu gewinnen (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 261; Mayring, 2015, S. 85–87). Auf diese Weise war eine flexible und systematische Analyse möglich, die entsprechend den Prinzipien und Methoden der Qualitativen Inhaltsanalyse die zugrunde liegenden Strukturen, Werte und Einstellungen der Interviewpartner offenlegt (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 109). Diese Kombination der Erhebungs- und Analysemethoden erschien für die Erreichung des Untersuchungsziels unter Beachtung der spezifischen Gütekriterien (vgl. ausführlich in Unterkapitel 4.7) optimal (vgl. Stegkemper et al., 2018, S. 1; Strübing et al., 2018, S. 83–100).

Durch diesen umfassenden Einblick in das methodische Vorgehen und die gewählten Techniken wurde der Grundstein für ein vertieftes Verständnis der durchgeführten Untersuchung von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern gelegt. Der interviewbasierte

Ansatz wurde aufgrund des geringen Forschungsstandes gewählt und ist durch einen explorativen Forschungscharakter gekennzeichnet. Die Entscheidung für Primärdaten und eine Gruppenstudie für den deutschen Einzelhandelsmarkt hat die Gewinnung verallgemeinerbarer Erkenntnisse zum Ziel. Die bewusste Abwägung zwischen Breite und Tiefe der Untersuchung, einschließlich der Wahl eines einzigen Erhebungszeitraums, spiegelt forschungsökonomische Überlegungen wider. Dieser klare methodische Ansatz bildet eine wichtige Grundlage für die folgenden Unterkapitel, in denen ausgehend von der detaillierten Beschreibung der Datenerhebungsmethode einzelne methodische Aspekte behandelt werden.

4.2 Datenerhebungsmethode

Die Untersuchung stützt sich auf die Methode der teilstrukturierten Leitfadeninterviews in Form einer Mischform aus Experten- und Eliteninterviews (vgl. Bogner et al., 2014, S. 5–6). Diese Entscheidung ist Ausdruck des Ziels, vertiefte und spezifische Informationen in Bezug auf die Forschungsfrage zu erhalten (vgl. Kaiser, 2014, S. 5). Das Interview als Erhebungsmethode ist in den empirischen Sozialwissenschaften weit verbreitet (vgl. Aufenanger, 2011, S. 97; Gubrium et al., 2012, S. 2) und nimmt insbesondere im qualitativen Forschungsparadigma eine zentrale Rolle ein (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 356; Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 238; Misoch, 2019, S. 65). Das wissenschaftliche mündliche Interview kann als ein zielgerichtetes, systematisches und regelgeleitetes Verfahren der Datenerhebung definiert werden, bei dem verbale Äußerungen einer befragten Person zu ausgewählten Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens generiert werden (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 356; Kaiser, 2014, S. 6).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kam den Interviews eine besondere Bedeutung zu. Für die Untersuchung der Frage, wie Online-Pure-Player in den Offline-Handel expandierten, spielten die Daten, die im Rahmen solcher Interviews gewonnen wurden, eine zentrale Rolle. Sie ermöglichten eine flexible Gestaltung des Interviewprozesses und die Möglichkeit der Fokussierung auf spezifische Themen. Darüber hinaus ermöglichten sie die Erhebung von Prozesswissen und das Verstehen von Handlungsabläufen, Interaktionen, organisatorischen Konstellationen und Ereignissen, in die die Befragten involviert waren. Die Methode eignete sich insbesondere zur Exploration von Forschungsfeldern wie den Determinanten der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern. Besonderes Augenmerk wurde auf die adäquate Definition und Auswahl von Experten und Eliten gelegt.

Bei näherer Betrachtung innerhalb des Spektrums der Interviewmethoden zeichnet sich das teilstrukturierte oder halbstandardisierte Leitfadeninterview durch Fragen zu bestimmten Themen aus (vgl. G. Pickel & Pickel, 2009, S. 446). Der genaue Ablauf kann dabei flexibel gestaltet werden (vgl. Bryman & Bell, 2011, S. 467). Dem Interviewer bleibt es überlassen, von der vorgegebenen Struktur abzuweichen und zusätzliche Fragen zu stellen, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit bestimmten Themen ermöglichen (vgl. Mayer, 2013, S. 37). Trotz dieser Flexibilität dient der Leitfaden als Grundlage. Dadurch bleiben die unterschiedlichen Sichtweisen der Befragten vergleichbar (vgl. Hussy et al., 2013, S. 227). Diese Methode eignete sich insbesondere für eine erste Exploration eines Forschungsfeldes wie den Determinanten der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern (vgl. Bogner et al., 2014, S. 23).

Die besondere Stärke von Experteninterviews liegt dabei in der Erhebung von Prozesswissen als Form von Erfahrungswissen (vgl. Kaiser, 2014, S. 44). Von besonderem Interesse sind Handlungsabläufe, Interaktionen, organisatorische Konstellationen und Ereignisse, in die die Befragten involviert sind. Neben Handlungswissen lässt sich auch Kontextwissen über Rahmenbedingungen und Deutungswissen über Wahrnehmungen und Einstellungen generieren (vgl. Meuser & Nagel, 2009a, S. 472). Der Hauptunterschied zu anderen Interviewformen, wie z. B. dem biographischen Interview, besteht darin, dass beim Experteninterview weniger die Person an sich, sondern vielmehr deren spezifische Rolle – sei es als Experte, Entscheidungsträger oder als Teil einer (Funktions-)Elite – im Vordergrund steht (vgl. Meuser & Nagel, 2009b, S. 47).

Eine zentrale Herausforderung bei der Anwendung von Experteninterviews liegt in der adäquaten Definition und Auswahl der Experten. Von besonderer Relevanz ist hierbei sowohl eine genaue Definition dessen, was einen ‚Experten' ausmacht, als auch eine klare Abgrenzung der Rolle des Interviewers (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 376). Eine ausschließliche Fokussierung auf den aktuellen Expertenstatus kann aufgrund gängiger Konventionen zu voreiligen Annahmen führen und sollte daher vermieden werden (vgl. Bogner et al., 2014, S. 11). Da Experten häufig auch zu den ‚Funktionseliten' gehören, wird in der Forschung zwischen Experten- und Eliteninterviews unterschieden, wobei die Begriffe „Experte" und „Elite" eng miteinander verknüpft sind (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 376). Während beim Experteninterview das Fachwissen im Vordergrund steht, fokussiert das Eliteninterview auf Personen, die der politischen oder wirtschaftlichen Führungsebene angehören. Diese verfügen aufgrund ihrer Machtposition über spezifisches Wissen (vgl. Littig, 2009, S. 117–130). Die kritische Elitenforschung macht deutlich, dass für die Zugehörigkeit zur Elite nicht nur pures Fachwissen entscheidend ist,

sondern auch Faktoren wie Netzwerke und öffentliches Auftreten (vgl. Bogner et al., 2014, S. 12–15). In der vorliegenden Studie wurde bei der Auswahl der Experten besonderer Wert darauf gelegt, sowohl deren fachliche Expertise als auch deren gesellschaftliche Stellung zu berücksichtigen. Dies spiegelt sich in der Auswahl wider, die Entscheidungsträger von Mehrkanalhändlern mit Ursprung im Online- und Offline-Handel sowie aus dem Bereich der Handelsimmobilienwirtschaft (engl. retail real estate), Beratungsexperten und renommierte Wissenschaftler umfasst (vgl. ausführlich in Unterkapitel 4.4).

Die gezielte Einbindung von Experten und Eliten aus verschiedenen Bereichen des Handels und der Forschung bildete den Kern der Studie, um die komplexen Mechanismen hinter den ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien eingehend zu untersuchen. Ein umfassender Blick auf das Forschungsfeld offenbarte dessen Komplexität, die ein präzises und reflektiertes methodisches Vorgehen erfordert. Dies wurde durch leitfadengestützte, teilstrukturierte Interviews gewährleistet, die sowohl Experten- als auch Elitenperspektiven einbeziehen. Das folgende Unterkapitel konzentriert sich auf die Konstruktion eines zielführenden Interviewleitfadens und einen entsprechenden Pretest zur Sicherung der Forschungsintegrität.

4.3 Leitfadenentwicklung und Pretest

Ein maßgeschneiderter Leitfaden trägt entscheidend zu effizienten und zielgerichteten qualitativen Interviews bei. Die Konzeption dieses zentralen Instruments und der begleitende Pretest zur Sicherstellung seiner Funktionalität sind Gegenstand dieses Unterkapitels.

Der Leitfaden ist das zentrale Element der qualitativen Interviews und erfüllt sowohl eine steuernde als auch eine strukturierende Funktion. Auch wenn das theoretische Vorwissen des Forschenden in den Leitfaden einfließt, so hat der Leitfaden in erster Linie eine steuernde Funktion in Bezug auf den Inhalt (vgl. Misoch, 2019, S. 65; Reinders & Bergs-Winkels, 2022, S. 308). Für die vorliegende Studie wurde der Interviewleitfaden ausgehend von den Forschungsfragen entwickelt (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 238). Ziel war es, die Befragten zu den forschungsrelevanten Fragen ‚zum Reden zu bringen', ohne im Redefluss wesentliche Punkte zu übersehen (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27). Vor der eigentlichen Befragung wurden die Fragen mit Forscherkollegen diskutiert und einige Formulierungen zur Verbesserung der Verständlichkeit angepasst (vgl. Weichbold, 2019, S. 349–350).

Der generelle Aufbau des Leitfadens, der sich in vier Phasen gliedert, orientiert sich an den Empfehlungen von Misoch (2019). In der ersten Phase geht es darum, in das Thema einzuführen und wichtige Informationen, wie die Datenschutzbestimmungen, zu vermitteln. In der zweiten Phase wird eine Beziehung zum Interviewpartner aufgebaut – das sogenannte „Warm-up". Hier werden das Projekt und die Interviewstruktur vorgestellt. In der dritten Phase, die sich einem natürlichen Gesprächsverlauf annähert, stehen die Hauptfragen im Mittelpunkt. In der vierten Phase schließlich wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, weitere Gedanken und Anmerkungen zum Ausdruck zu bringen (vgl. Misoch, 2019, S. 71).

Der Interviewleitfaden wurde so konzipiert, dass er die zentralen fünf Themenfelder im Forschungskontext abdeckt: (A) Strategische Überlegungen, (B) Cross-Channel-Strategien, (C) Expansionsprozess und Standortwahl, (D) Vergleich der Entwicklungspfade zum Mehrkanalhändler und (E) Zukunftsprognosen. Der Leitfaden enthält insgesamt zwanzig Hauptfragen. Sieben dieser Fragen wurden durch Unterfragen präzisiert und drei weitere Hauptfragen wurden durch zusätzliche Nachfragen ergänzt. Eine dieser Hauptfragen wurde sowohl durch Unterfragen als auch durch eine Nachfrage erweitert. Je nach Thema wurden erzählgenerierende Fragen, Meinungs- und Bewertungsfragen, explorative Fragen und Sachfragen eingesetzt (vgl. Bogner et al., 2014, S. 62). Diese spezifischeren Fragen dienten dazu, eine tiefergehende Exploration der jeweiligen Themen zu ermöglichen, wobei die Prozesshaftigkeit durch spezifische Fragen zu den Zielen, dem Prozess der Expansion, dem Vergleich der Entwicklungspfade hin zum Mehrkanalhändler und den Prognosen in den Vordergrund gerückt wurde (vgl. Tabelle 4.1).

Um die Verständlichkeit der Fragen zu gewährleisten, wurde auf die „Zehn Gebote der Frageformulierung" nach Porst zurückgegriffen, die sich für standardisierte Fragebögen bewährt haben (vgl. Porst, 2019, S. 831–839). Im Vorfeld der Datenerhebung wurde der Leitfaden im Rahmen eines Pretests an zwei Personen, die in die Vorauswahl der Fälle mit einbezogen worden waren, getestet. Die Auswahl dieser Personen erfolgte aufgrund ihrer Bereitschaft, auch bei einem erneuten Interview mit einem überarbeiteten Leitfaden zur Verfügung zu stehen (vgl. Weichbold, 2019, S. 349–356).

Tabelle 4.1: Interviewleitfaden

A.	Strategische Überlegungen
F1	Welche Beweggründe bzw. Motive haben Online-Pure-Player für die Expansion in den stationären Einzelhandel?
F2	Welche Zielsetzungen verfolgen Online-Pure-Player mit der Expansion in den stationären Einzelhandel?
F3	Welche Strategien verfolgen Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel?
F4	Welche Risiken gehen Online-Pure-Player mit der Expansion in den stationären Einzelhandel ein? Nachfrage: Welche Herausforderungen müssen Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel bewältigen?
F5	Was sind die wesentlichen Motive dafür, dass bislang nur wenige Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel expandiert sind?
B.	Cross-Channel-Strategien
F6	Wie können Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel ihre (virtuelle) Marke bzw. Online-Retail-Brand in ihren Ladengeschäften erlebbar machen bzw. erfolgreich übertragen?
F7	Vorteile des Online-Handels, Integration des Online-Shops
F7a	Wie können Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel die wesentlichen Vorteile des Online-Handels in ihren Ladengeschäften realisieren?
F7b	Wie können Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel ihren Online-Shop in ihren Ladengeschäften erfolgreich integrieren?
F8	Cross-Channel-Services
F8a	Welche Cross-Channel-Services können bzw. sollen Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel in ihren Ladengeschäften integrieren?
F8b	Wie können Online-Pure-Player diese Cross-Channel-Services in ihren Ladengeschäften optimal ausgestalten?
C.	Expansionsprozess und Standortwahl
F9	Was sind die wesentlichen Standortfaktoren für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel?
F10	Inwiefern orientieren sich Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel an Handelsunternehmen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen?
F11	Wettbewerb / Konkurrenz
F11a	Wie werden Ladengeschäfte ehemaliger Online-Pure-Player von Handelsunternehmen wahrgenommen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen?
F11b	Stellen neue Ladengeschäfte ehemaliger Online-Pure-Player eine größere Konkurrenz dar, als neue Ladengeschäfte von Handelsunternehmen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen?
F12	Welche Rolle spielt bei Online-Pure-Playern der finanzielle Erfolg bzw. Profit der Ladengeschäfte bei der Expansion in den stationären Einzelhandel?
D.	Vergleich der Entwicklungspfade zum Mehrkanalhändler
F13	Offline-Strategien
F13a	Was sind die Erfolgsfaktoren einer Offline-Strategie für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel?
F13b	Wo sehen Sie Unterschiede in den Offline-Strategien von erfolgreichen ehemaligen Online-Pure-Playern und Handelsunternehmen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen?
F14	In welchen Punkten unterscheiden sich die Ladengeschäfte von ehemaligen Online-Pure-Playern und von Handelsunternehmen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen?
F15	Ist es für Online-Pure-Player einfacher, Ladengeschäfte zu eröffnen und erfolgreich zu betreiben, als umgekehrt für Handelsunternehmen, die aus dem stationären Einzelhandel stammen, einen adäquaten Online-Shop zu eröffnen und erfolgreich zu betreiben?

(Fortsetzung)

Tabelle 4.1 (Fortsetzung)

E.	Zukunftsprognosen
F16	Welche Rolle und welchen Stellenwert werden Ladengeschäfte ehemaliger Online-Pure-Player in deren Mehrkanalsystemen einnehmen?
F17	Bedeutung und Potenzial des Entwicklungspfads ‚Adding Bricks to Clicks'
F17a	Wie schätzen Sie die Bedeutung und das Potenzial des Entwicklungspfads ‚Adding Bricks to Clicks' zum Mehrkanalhändler ein? Nachfrage: Wie hoch schätzen Sie die Anzahl an Online-Pure-Playern, die bislang in den stationären Einzelhandel expandiert sind?
F17b	Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung der Anzahl an Ladengeschäften ehemaliger Online-Pure-Player insgesamt bzw. je Handelsunternehmen ein?
F17c	Werden die erfolgreichsten Mehrkanalhändler (der Ausprägung ‚Bricks and Clicks') weiter aus dem stationären Einzelhandel kommen oder können diese auch aus dem Online-Handel stammende Handelsunternehmen sein?
F18	Welche Online-Pure-Player werden sich dem Trend der Expansion in den stationären Einzelhandel anschließen? Nachfragen: 1. Welchen Einzelhandelsbranchen bzw. Warenbereichen lassen sich diese zuordnen? 2. Um welche Unternehmensgrößen wird es sich dabei handeln? 3. Um welche der beiden möglichen Formen des Handels – klassischer Handel, vertikalisierte Konzepte – wird es sich dabei handeln?
F19	Formen der Expansion, Store-Konzepte
F19a	In welcher der drei möglichen Formen der Expansion bzw. des Markteintritts (Eröffnung eigener Ladengeschäfte, Kooperationen mit Handelsunternehmen, Unternehmensübernahmen) expandieren Online-Pure-Player bevorzugt in den stationären Einzelhandel?
F19b	Mit welchen Store-Konzepten bzw. Betriebskonzepten werden Online-Pure-Player bevorzugt in den stationären Einzelhandel expandieren?
F20	AMAZON Der hierzulande führende Online-Händler AMAZON ist im stationären Einzelhandel bereits mit unterschiedlichen Betriebskonzepten bzw. Store-Konzepten vertreten und forciert auffällig seine Expansion in den stationären Einzelhandel.
F20a	Wie bewerten Sie diesen Trend?
F20b	Warum sieht AMAZON als führender Online-Händler die Notwendigkeit, seine Expansion in den stationären Einzelhandel derart voranzutreiben?
F20c	Wird sich AMAZON als führender Mehrkanalhändler etablieren bzw. ist das überhaupt ein Ziel des Unternehmens?

Quelle: Eigene Darstellung

Der beschriebene Prozess der Leitfadenentwicklung legt den Grundstein für qualitativ hochwertige Interviews. Dennoch bleibt die Auswahl der Interviewpartner ein kritischer Faktor. Dieser Auswahlprozess wird im nächsten Unterkapitel, der Stichprobenziehung, ausführlich behandelt.

4.4 Auswahlverfahren für Interviewpartner

In diesem Unterkapitel wird das methodische Vorgehen bei der Stichprobe erläutert und sowohl auf die Auswahlkriterien als auch auf das konkrete Vorgehen und die Gründe für die gewählte Stichprobengröße eingegangen.

Der Fokus lag darauf, passende Interviewpartner mit relevanten Einblicken in Bezug auf die Forschungsfrage auszuwählen (vgl. Misoch, 2019, S. 200). Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen wurde das Hauptaugenmerk nicht auf das Erstellen eines exakten Bildes der Zielgruppe gelegt (vgl. Häder & Häder, 2019, S. 333), sondern darauf, eine inhaltlich passende Auswahl von Experten mit relevantem Prozesswissen zu treffen. Dies ist vor allem bei qualitativen Methoden von Bedeutung, da häufig erst nach der Durchführung der Untersuchung klar wird, für welche Grundgesamtheit die Ergebnisse repräsentativ sind (vgl. Merkens, 2017, S. 291). Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Untersuchung das Stichprobenverfahren der absichtlichen, gezielten Auswahl gewählt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 302–304; Hussy et al., 2013, S. 193–198; Mayer, 2013, S. 38–42).

Die bloße Auswahl eines spezifischen Falles reicht jedoch nicht aus. Eine zentrale Herausforderung ist die Identifikation eines relevanten Untersuchungsgegenstandes und die Begründung, warum dieser Fall bzw. das Thema einer Untersuchung wert ist (vgl. Creswell & Poth, 2018, S. 102–103). Die Gewinnung von Prozesswissen über die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel war das Hauptziel der vorliegenden Untersuchung. Dieses Wissen ist in erster Linie bei den betroffenen Unternehmen selbst bzw. bei den am Expansionsprozess beteiligten Personen zu finden. Dies schließt sowohl aktuelle als auch ehemalige Mitarbeiter dieser Unternehmen ein. Zur Gewinnung des relevanten Prozesswissens wurden unterschiedliche Strategien verfolgt.

Der ursprüngliche Plan bestand darin, Entscheider dieser Unternehmen direkt zu befragen. Basierend auf einer detaillierten Untersuchung und unter Berücksichtigung spezifischer Kriterien wurden ehemalige Online-Pure-Player identifiziert, von denen 25 Unternehmen anschließend angeschrieben wurden[6]. Obwohl der Ansatz fundiert war, kam nach mehrfacher Erinnerungs-

[6] Wesentliche Auswahlkriterien waren: (1) dauerhafte Expansion in den stationären Einzelhandel, d. h. Ausschluss von temporären Konzepten wie Pop-up-Stores, (2) B2C-Handel vorwiegend mit physischen Non-Food-Produkten und (3) Unternehmenssitz in Deutschland. Weiterführende Details zur Untersuchung und zu den Kriterien sind im Buchbeitrag ‚Internet-Pure-Player eröffnen Ladengeschäfte – Adding Bricks to Clicks im deutschen Einzelhandel' (2023) nachzulesen.

E-Mail nur von fünf Unternehmen eine positive Rückmeldung. Dies erwies den Plan, sich ausschließlich auf Unternehmensbefragungen zu stützen, als nicht realisierbar.

Angesichts der genannten Herausforderungen wurde die Vorgehensweise überdacht, um eine alternative Stichprobe zu identifizieren, die einen möglichst unverzerrten Einblick in das Phänomen ‚Adding Bricks to Clicks' bieten konnte (vgl. Siggelkow, 2007, S. 20). Dabei wurde bewusst auf relevante Akteure bzw. Experten gesetzt, die nicht nur über Prozesswissen verfügen, sondern auch dazu beitragen, das Verständnis zu erweitern und unterschiedliche Perspektiven einzubringen. Dazu zählen Wissenschaftler, Unternehmens- und Strategieberater sowie Entscheider aus der Handelsimmobilienwirtschaft. Die Auswahlkriterien stützten sich auf den beruflichen Hintergrund, die Mitgliedschaft in Branchenverbänden und die Teilnahme an relevanten Fachkonferenzen. So verfügten die Berater beispielsweise über Erfahrungen mit Online-Pure-Playern, die eine Expansion in den stationären Handel erwogen, aber aus unterschiedlichen Gründen nicht umgesetzt haben. Auf der anderen Seite verfügten Führungskräfte aus der Handelsimmobilienbranche, insbesondere die europaweit agierenden Betreiber von Shopping-Centern, über fundierte Kenntnisse über ehemalige Online-Pure-Player. Durch die mit den Einzelhändlern abgeschlossenen Umsatzmietverträge hatten sie einen detaillierten Einblick in die standortspezifischen Jahresumsätze und andere präzise Geschäftsdaten. Ergänzt wurde diese Expertise durch ein tiefgreifendes Verständnis der Geschäftsmodelle sowohl von Einzelhändlern mit Online- als auch mit Offline-Herkunft, so dass sie die Entwicklung dieser Modelle seit Beginn der Mietverträge fundiert vergleichen konnten.

Von den insgesamt 39 durchgeführten Interviews waren zwei für die Auswertung nicht geeignet (vgl. ausführlich in Unterkapitel 4.5). Jeder der übrigen 37 Befragten wurde einer der folgenden fünf Gruppen von Akteuren zugeordnet: (1) Fünf Entscheidungsträger von ehemaligen Online-Pure-Playern, (2) vier Manager von Mehrkanalhändlern mit Wurzeln im traditionellen Offline-Handel, (3) 13 Unternehmens- und Strategieberater, (4) fünf Entscheidungsträger aus der Handelsimmobilienwirtschaft und (5) zehn Forscher, vorwiegend aus dem akademischen Bereich.

Hinsichtlich der Empfehlungen für die Größe der Stichprobe für absichtliche Stichproben gibt es keine strikten Vorgaben (vgl. Guest et al., 2006, S. 60). Mit einer Stichprobengröße von 37 Interviews liegt diese Studie deutlich über dem für qualitative Dissertationen üblichen Rahmen von 20 bis 30 Interviews (vgl. Mason, 2010, S. 13). Dies steht im Gegensatz zu den von Creswell und Poth empfohlenen 5 bis 25 Interviews für phänomenologische Studien (vgl. Creswell & Poth, 2018, S. 132–141). Obwohl nach circa 30 Interviews eine inhaltliche Sättigung erreicht wurde (vgl. Patten & Newhart, 2017, S. 152), wurden weitere Interviews durchgeführt, um

sicherzustellen, dass auch besondere Aspekte und Sichtweisen (vgl. Akremi, 2019, S. 325) hinsichtlich der Realisierung von Ladengeschäften durch Online-Pure-Player und deren damit verbundenen Transformation von einem Einkanal- zu einem Mehrkanalsystem berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Auswahl der Interviewpartner für diese Studie nicht nur durch gängige Empfehlungen, sondern in hohem Maße durch das Streben nach theoretischer Sättigung bestimmt wurde. Dies prägte sowohl den Umfang als auch die Art der Befragten und ermöglichte eine vertiefte Perspektive auf das Phänomen ‚Adding Bricks to Clicks'. Die Auswahl der Interviewpartner aus fünf Akteursgruppen erhöhte die Tiefe der Erkenntnisse, wobei die theoretische Sättigung sowohl als Methode als auch als Qualitätskriterium diente. Im folgenden Unterkapitel wird das konkrete Vorgehen bei der Erhebung der Daten dargestellt.

4.5 Prozess der Datenerhebung

Ein gut koordinierter und strukturierter Prozess der Datenerhebung ist für die Generierung valider qualitativer Daten unerlässlich. In diesem Unterkapitel wird die dreistufige Vorgehensweise von der Planung über die Durchführung bis hin zur Nachbereitung der Interviews skizziert. Dabei wird detailliert auf die Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme, die Durchführung und Struktur der Interviews sowie auf wesentliche Schritte der Nachbereitung und Transkription eingegangen.

Planung – Die Planung der Interviews begann im März 2019 mit der Erstellung einer Liste potenzieller Interviewpartner. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte hauptsächlich über personalisierte E-Mails und über die eigens für diese Studie entwickelte Website ‚bricks2clicks.de'. Dort wurden detaillierte Hinweise zum Forschungsinteresse gegeben. Ein ansprechendes Anschreiben und die klare Darstellung des Forschungsinteresses dienten dazu, die Motivation, an der Studie teilzunehmen, zu erhöhen (vgl. Helfferich, 2011, S. 175–177). Dies erwies sich vor allem bei Experten in Managementpositionen als zielführend, die zeitlich stark eingebunden sind (vgl. Blöbaum et al., 2016, S. 185–187). Es wurden 67 Personen angefragt, von denen sich schließlich 43 Personen zu einer Teilnahme bereit erklärten. Eine eigenständige Terminvereinbarung wurde über ein Tool auf ‚bricks2clicks.de' ermöglicht.

Durchführung – Jeder Teilnehmer erhielt nach der Terminbuchung eine automatisierte E-Mail mit einer Terminbestätigung und weiteren Informationen sowie eine Woche vor dem vereinbarten Termin nochmals eine Erinnerungs-E-Mail (vgl. Reinders & Bergs-Winkels, 2022, S. 308). Im Zeitraum von Ende Juli bis Anfang Oktober 2019 konnten schließlich 39 Interviews durchgeführt werden, da vier Interviews aus terminlichen Gründen abgesagt wurden. Die hohe Teilnahmequote wurde maßgeblich durch die individualisierten Anfragen beeinflusst. Zusätzlich steigerte die Möglichkeit, sich auf bereits teilnehmende Experten mit deren Einverständnis zu berufen, das Interesse und die Bereitschaft weiterer Experten zur Teilnahme (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 59–63). Von den 39 durchgeführten Interviews fanden 37 telefonisch statt. Die meisten Interviewpartner bevorzugten diese Methode, während zwei das Interview per Videokonferenz wünschten. Jedes dieser Interviews wurde vom Forscher persönlich durchgeführt. Auf diese Weise konnte eine hohe Qualität der Interviews gewährleistet werden, ohne dass zusätzliche Interviewer geschult werden mussten (vgl. Stiegler & Biedinger, 2015, S. 1–7). Die Interviews waren weitgehend einheitlich strukturiert, mit gelegentlichen zeitlichen Anpassungen, um den Wünschen der Befragten zu entsprechen. Beginn jedes Interviews war eine kurze Begrüßung, gefolgt von Smalltalk und einer Einführung in die Interviewsituation (vgl. Misoch, 2019, S. 71). Dabei wurden die Befragten über die Eckdaten des Forschungsthemas, den Anlass und die voraussichtliche Dauer des Interviews von circa 70 Minuten informiert. Besonderer Wert wurde darauf gelegt, den Befragten die Aufnahmemethoden und -zwecke transparent zu erläutern, wobei ausdrücklich betont wurde, dass alle Tonaufnahmen den Datenschutzrichtlinien entsprechen und in keiner Form veröffentlicht werden (vgl. Reinders & Bergs-Winkels, 2022, S. 294). Für die Dokumentation wurden sowohl ein professionelles Aufnahmegerät als auch ein Smartphone verwendet. Diese Vorgehensweise hat sich in drei Fällen als besonders wertvoll erwiesen (vgl. Kaiser, 2014, S. 83–84). In den teilstrukturierten Interviews wurde der Fokus auf eine möglichst offene Fragestellung gelegt, um vielfältige Antworten zu erhalten. Ein tieferes Verständnis der Aussagen der Experten wurde durch gezieltes Nachfragen erreicht (vgl. Reinders, 2022, S. 217). Häufig entstand im Gesprächsverlauf eine Vertrauensbasis, die es den Befragten ermöglichte, gegen Ende offen über Insiderinformationen zu sprechen (vgl. Christmann, 2009, S. 201–204).

Nachbereitung – Unmittelbar im Anschluss an jedes Interview erfolgte eine Nachbereitung zur Sicherstellung der Vollständigkeit der Informationen (vgl. Berg et al., 2019, S. 292; Mey & Mruck, 2011, S. 277). Von den ursprünglich 39 Interviews konnten zwei nicht verwendet werden, weshalb die folgende Transkription und Auswertung auf 37 Interviews basiert. Bei

einem Interview fehlte das Einverständnis zur Aufzeichnung und bei einem anderen kam es zu einem unerwarteten Abbruch. Die 37 Interviewpartner wurden zur Wahrung ihrer Anonymität alphanumerisch von A01 bis A37 bezeichnet. Obwohl eine Zuordnung anhand der Akteursgruppen möglich gewesen wäre, wurde für eine bessere Übersichtlichkeit eine durchgehende alphanumerische Kennzeichnung gewählt, die im Ergebnisteil konsequent verwendet wird. Die Transkription der verbleibenden 37 Interviews wurde zwischen August und November 2019 von einer externen Fachfrau durchgeführt. In dieser explorativen Studie lag der Fokus auf der Erfassung sämtlicher Details und Nuancen der Interviews. Aus diesem Grund wurde der manuellen Transkription der Vorzug gegenüber automatisierten Tools gegeben (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 239–240; Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 197–204). Dieses Vorgehen basierte auf den inhaltlich-semantischen Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018), die einen schnelleren Zugang zu den Gesprächsinhalten und bessere Lesbarkeit durch den Verzicht auf genaue Details zur Aussprache versprechen (vgl. Dresing & Pehl, 2018, S. 18–33). Die Transkription einer Audiostunde erforderte durchschnittlich sieben Arbeitsstunden. Zur weiteren Wahrung der Anonymität wurden Erwähnungen von Personen, die nicht im öffentlichen Leben stehen, sowie vertrauliche Unternehmensinformationen aus den Transkripten entfernt. Parallel zur Transkription fand die Datenaufbereitung für die spätere Analyse statt. Die Texte wurden schrittweise in MAXQDA Version 2020 importiert. Diese simultane Bearbeitung ermöglichte eine tiefergehende Vertrautheit mit den Inhalten der Interviews (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 373). Zusätzlich wurden den Transkripten Zeitstempel hinzugefügt und sie wurden mit den zugehörigen Audiodateien verlinkt. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, wurden zentrale Fragen innerhalb der Interviews hervorgehoben.

Zusammengefasst zeigt die systematische Vorgehensweise von der Planung bis zur Nachbereitung den hohen Anspruch an die Qualität der Datenerhebung. Diese Methodik stellt eine solide Grundlage für die sich anschließende Auswertung der Daten dar, die im nächsten Unterkapitel beschrieben wird.

4.6 Datenauswertung

4.6.1 Auswahl und Begründung der Auswertungsmethode

Die Wahl der Auswertungsmethode spielt in der qualitativen Forschung eine entscheidende Rolle und legt den Grundstein für die Interpretation und das Verständnis der erhobenen Daten. In der vorliegenden Studie wurde in dieser Hinsicht eine methodische Entscheidung getroffen,

die sich auf drei Komponenten stützt. Diese sind die Wahl der Qualitativen Inhaltsanalyse als Basismethode, die Spezifizierung der inhaltlich-strukturierenden Variante nach Kuckartz und Rädiker und die Unterstützung durch die QDA-Software MAXQDA. Um diese Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, werden sie im Folgenden erläutert.

Entscheidung für die Qualitative Inhaltsanalyse als Basismethode – In der qualitativen Forschung gibt es diverse Auswertungsverfahren, die sich jeweils auf spezifische Schwerpunkte in der Interpretation und im Verständnis des Textes konzentrieren (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 599–609; Hussy et al., 2013, S. 248–274; Mey & Ruppel, 2018, S. 205–238). So fokussieren sich Verfahren wie die Objektive Hermeneutik (Vertreter: Oevermann, 2000; Wernet, 2012) auf die detaillierte Analyse von kleinen Textsequenzen, während Verfahren wie die Qualitative Inhaltsanalyse (Vertreter: Kuckartz & Rädiker, 2020; Mayring, 2022; Schreier, 2014) eine fallübergreifende Betrachtung priorisieren (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 240). Angesichts dieser unterschiedlichen Methoden und ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen wurde die Qualitative Inhaltsanalyse aufgrund von drei zentralen Aspekten ausgewählt. Der erste Aspekt bezieht sich auf das umfangreiche Datenmaterial in dieser Studie. Die Qualitative Inhaltsanalyse eignet sich hervorragend zur effektiven Bearbeitung solcher umfassenden Datensätze (vgl. Fürst et al., 2016, S. 221; Mayring & Fenzl, 2019, S. 635). Der zweite Aspekt betrifft die ausgeprägte inhaltliche Vorstrukturierung dieses Datenmaterials. Dieses ist prädestiniert für kategorienbasierte Vorgänge, und hier zeigt die Qualitative Inhaltsanalyse deutliche Stärken (vgl. Bücker, 2020). Im Hinblick auf den dritten Aspekt ist zu betonen, dass diese Arbeit sich auf die Inhalte der Expertenaussagen konzentriert und nicht auf die Rekonstruktion ihrer Weltanschauungen. Die Qualitative Inhaltsanalyse erlaubt in solchen Fällen eine klare Identifizierung von sowohl übergreifenden als auch fallbezogenen Mustern und Themen (vgl. Lang & Ruesch Schweizer, 2020). Vor diesem Hintergrund erwies sich die Qualitative Inhaltsanalyse als idealer Ansatz für eine umfassende Analyse der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern.

Festlegung auf die inhaltlich-strukturierende Analyse nach Kuckartz und Rädiker – Die Methode von Kuckartz und Rädiker, die in der Fachliteratur präzise und umfassend beschrieben wird (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 132–156), bietet aufgrund ihrer hohen Flexibilität sowohl bei der Kategorienbildung, die von vollständig induktiv bis überwiegend deduktiv reicht (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 95–110), als auch wegen ihrer Eignung für

fallübergreifende und fallbezogene Auswertungen entscheidende Vorteile (vgl. ebd., S. 159–179). Dabei wird stets auf die State-of-the-Art Computerunterstützung durch QDA-Software im Kontext hingewiesen, was ihre fortschrittliche und praxisorientierte Ausrichtung unterstreicht (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022a, S. 501–514, 2022b, 214–216). Insbesondere für diese Arbeit ist die Methode ein wichtiges Werkzeug, da sie ermöglicht, sich tiefgehend und nuanciert mit den ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien auseinanderzusetzen und somit ein umfassendes Verständnis für die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel zu erlangen.

Einsatz von MAXQDA als unterstützende QDA-Software – Der Einsatz von MAXQDA als unterstützende QDA-Software bzw. CAQDAS (engl. computer-assisted qualitative data analysis software) in diesem Forschungsprojekt wurde durch die Entwicklungen der letzten drei Jahrzehnte im Bereich der computergestützten Datenanalyse motiviert, die den Prozess der qualitativen Forschung erheblich vereinfacht haben (vgl. Niedbalski & Ślęzak, 2022, S. 1114–1115). Es gibt verschiedene QDA-Software wie AQUAD, ATLAS.ti, MAXQDA, NVIVO und QCAmap, die jeweils für spezifische Auswertungsstrategien geeignet sind (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 247–249). Diese Werkzeuge unterstützen Forschende dabei, qualitative Daten effizient zu speichern, aufzubereiten und zu analysieren (vgl. Vindrola-Padros & Johnson, 2020, S. 1596–1604). Insbesondere die Fähigkeit zur Verarbeitung großer Datenmengen, die Einbeziehung unterschiedlichster Medien- und Datenformate sowie verbesserte Transparenz und Dokumentation, werden durch aktuelle Entwicklungen wie die Integration von KI-basierten Assistenten verstärkt. Dennoch bleibt die zentrale Verantwortung für die Interpretation und Analyse stets bei den Forschenden (vgl. McMullin, 2023, S. 141–142; Silver & Lewins, 2014, S. 158–182). Vor diesem Hintergrund war es von entscheidender Bedeutung, eine Software auszuwählen, die nicht nur die generellen Vorteile von CAQDAS nutzt, sondern darüber hinaus exakt auf die Anforderungen der vorliegenden Untersuchung zugeschnitten ist. Für diese wohlüberlegte Entscheidung gab es mehrere Gründe. Die Flexibilität von MAXQDA ermöglichte ein effizientes Organisieren, Codieren und Analysieren (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2020). Leistungsfähige Auswertungsfunktionen waren für die Exploration der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-Playern notwendig. Die benutzerfreundliche Oberfläche und die Robustheit erleichterten die Analyse der großen Datenmenge, bestehend aus 37 Interviews mit einer Länge zwischen 40 und 150 Minuten. Unterstützt durch detaillierte Anleitungen zur Software (vgl. ebd.) und zahlreiche Veröffentlichungen zu mit ihr durchgeführten Forschungsprojekten (z. B. Kardes, 2023; Kierot, 2023; Maksutova & Rädiker, 2023; Ullrich et al., 2022) trug

dies zur Entscheidung bei, MAXQDA als ideale Lösung für dieses Forschungsprojekt auszuwählen.

Abschließend legen die drei ausgewählten Komponenten – die Qualitative Inhaltsanalyse, die inhaltlich-strukturierende Methode nach Kuckartz und Rädiker sowie der Einsatz von MAXQDA – den Grundstein für eine detaillierte Untersuchung der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien. Durch diese Kombination kann der Forschungsgegenstand ‚Adding Bricks to Clicks' in seiner vollen Tiefe erforscht werden. Weiterführende Details zur Inhaltsanalyse werden im nächsten Abschnitt erörtert.

4.6.2 Analyseprozess der Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker

Dieser Abschnitt beschreibt den spezifischen Analyseprozess der Studie auf der Grundlage der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker. Als Ausgangspunkt dient der idealtypische Ablauf dieser Methode, an den sich eine Darstellung des umgesetzten Analyseprozesses in der vorliegenden Studie in fünf konkreten Schritten anschließt.

Der inhaltlich-strukturierende Analyseprozess nach Kuckartz und Rädiker lässt sich in sieben aufeinander aufbauenden Phasen darstellen, die es ermöglichen, qualitatives Textmaterial systematisch zu analysieren und relevante Erkenntnisse zu gewinnen. Die erste Phase bildet die sogenannte initiierende Textarbeit, bei welcher durch eine sorgfältige Lektüre des Materials wichtige Textstellen markiert und ein erster Überblick geschaffen wird. Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Entwicklung der Hauptkategorien, wobei die Kategorien (Codes) deduktiv oder induktiv direkt aus dem Material gebildet werden. In der dritten Phase erfolgt der erste Codierprozess. Dabei werden Textabschnitte den Hauptkategorien zugeordnet. Nachdem die Hauptkategorien festgelegt wurden, werden in der vierten Phase Subkategorien entwickelt, um eine feinere Analyse zu ermöglichen. Mit Hilfe dieser Subkategorien wird in der fünften Phase das Material erneut durchgearbeitet und den Hauptkategorien zugeordnet. In der sechsten Phase wird die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Sub- und Hauptkategorien durchgeführt, wobei Muster und Themencluster identifiziert werden. Schließlich werden in der siebten Phase die gewonnenen Ergebnisse schriftlich festgehalten und das Vorgehen dokumentiert, indem alle Elemente des Prozesses in einem klar strukturierten Forschungsbericht zusammengeführt werden (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 132–156; 214–216).

Forschungspraktisch lassen sich im vorliegenden Projekt nur fünf strikte Phasen unterscheiden. Die Phasen 4 und 5, die sich mit der Entwicklung von Subkategorien und der Weiterentwicklung des Kategoriensystems befassen, wurden aufgrund ihrer engen inhaltlichen Verknüpfung gemeinsam betrachtet. Die kontinuierlichen Anpassungen während mehrerer Codierdurchgänge verdeutlichen diese Verschmelzung der beiden Phasen. Ebenso wurden Phasen 6 und 7, welche die Analyse, Dokumentation und schriftliche Darstellung der Ergebnisse thematisieren, in ihrer Durchführung und Betrachtung zusammengeführt.

Phase 1: Datenexploration, initiierende Textarbeit

Die initiierende Textarbeit markierte den Beginn der Analyse, wobei alle Transkripte intensiv gelesen und die zugehörigen Audioaufnahmen erneut angehört wurden. Dieser Prozess zielte darauf ab, ein tiefes und umfassendes Verständnis des jeweiligen Textes im Kontext der Forschungsfrage zu erlangen. In dieser Phase wurden zentrale Begriffe und wichtige Textstellen farblich markiert und auf den ersten Blick schwierige Passagen analysiert, um Argumente und Argumentationslinien zu untersuchen. Zur Identifizierung von Abschnitten und Brüchen wurde auch die formale und inhaltliche Struktur des Textes berücksichtigt. Ein wesentliches Element dieser Phase war die Verwendung von Memos und Kommentaren in MAXQDA, die dazu beitrugen, erste Erkenntnisse über die Determinanten der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien und mögliche Widersprüche im Datenmaterial festzuhalten. Die Herausforderung bestand nicht nur darin, die Texte intensiv zu lesen, sondern auch darin, sich auf einer neutralen Basis mit den Texten vertraut zu machen. Diese Textarbeit diente auch der Überprüfung der Forschungsziele, wobei eine genaue Reflexion der konkreten Ziele und Zusammenhänge erfolgte, die die Analyse aufzeigen und herausarbeiten sollte. Dabei wurde dem qualitativen Forschungsansatz Rechnung getragen, der keine so strikte Trennung zwischen Datenerhebung und Datenauswertung kennt, wie dies im klassischen Modell der quantitativen Forschung der Fall ist (vgl. Kuckartz, 2018, S. 56–57).

Phase 2: Entwicklung von Hauptkategorien

Die Entwicklung von Hauptkategorien war das zentrale Element dieser Analysephase. Die Bildung dieser Kategorien erfolgte durch ein deduktiv-induktives Vorgehen, bei dem sowohl thematische Hauptkategorien auf der Basis des Interviewleitfadens entwickelt wurden, als auch induktive Hauptkategorien auf der Basis des tatsächlichen Interviewmaterials gebildet wurden.

Die Formulierung der Kategorien erfolgte unter den Gesichtspunkten der Forschungsnähe, der Vollständigkeit, der Trennschärfe, der Verständlichkeit und der Nachvollziehbarkeit (vgl. Bücker, 2020; Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 34).

In Anlehnung an den Vorschlag von Kuckartz wurde ein Standardschema für die Beschreibung der Kategorien entwickelt (vgl. Kuckartz, 2018, S. 40). Jeder Kategorie wurde dabei eine prägnante Bezeichnung zugewiesen, ihre inhaltliche Definition beschrieben und durch konkrete Codierbeispiele illustriert. Die Definitionen wurden in MAXQDA mithilfe von Code-Memos direkt bei der jeweiligen Kategorie festgehalten. Ein Beispiel für eine solche Kategoriendefinition aus MAXQDA ist in Abbildung 4.1 dargestellt. Die Kategoriendefinitionen erfüllten eine wichtige Doppelfunktion: Sie dienten sowohl als Dokumentation der Sorgfalt und Präzision der Forschungsarbeit als auch als Codierleitfaden für die Zweitcodierenden.

Store-Konzepte von (ehemaligen) Online-Pure-Playern für ihre Ladengeschäfte

Anwendung	Die Kategorie wird codiert, wenn Store-Konzepte genannt werden, die (ehemalige) Online-Pure-Player im Offline-Handel für ihre Ladengeschäfte wählen.
Beispielzitat	Nein, ich glaube schon, dass für jeden Online-Pure-Player, das haben wir in der Vergangenheit auch gesehen, dass der Abverkauf da schon im Fokus steht oder mit im Fokus steht. Also die wollen auch umsetzen. Das heißt, wenn ich nicht gerade ‚Tesla' heiße und meinen Vertrieb über das Internet umsetze und deswegen auch irgendwo irgendwie, weil ich keine Vertriebsstruktur oder keine Handelspartnerstruktur in Deutschland habe, brauche ich Showrooms, damit der Wagen irgendwie erlebbar ist. Das ist aber, glaube ich, ein sehr singulärer Lösungsansatz, der tatsächlich fast nur auf Tesla zutrifft. Auf der anderen Seite glaube ich, dass die meisten/ Ich glaube nicht, dass die Auswahl oder die Beantwortung dieser Frage sich auf einen Step darstellt, sondern viele, wenn sie clever sind, gehen erst mal temporär irgendwohin, machen Erfahrungswerte, gucken, was geklappt hat und was nicht geklappt hat, nehmen das, wie gesagt, als Laborsituation, als temporäres Pop-up, und wenn sie daraufhin dann eben für sich selber definieren, nehmen sie diese Erfahrungswerte als Grundlage und gehen dann eher Richtung Hybrid, also normalen Store, Schrägstrich Showroom. Flagship, muss man fairerweise sagen, ist immer sehr teuer oder meistens sehr teuer, wenn man es richtig macht. Und Flagship ist MEISTENS auch tatsächlich eher Marketing als Retail. (A07, Pos. 128)
Definitionen	Store: englische Bezeichnung für: Vorrat, Lager, Laden Konzept: skizzenhafter, stichwortartiger Entwurf, Rohfassung eines Textes, einer Rede o. Ä. | klar umrissener Plan, Programm für ein Vorhaben | Idee, Ideal; aus der Wahrnehmung abstrahierte Vorstellung Relevante Store-Konzepte: Flagship-Store, Showroom, Pop-up-Store, Shop-in-Shop-System, Convenience-Store, Outlet, Concept-Store, Curated Shopping / Fitting-Room, Logistiksystem

Abbildung 4.1: Beispiel einer Kategoriendefinition

Quelle: Eigene Darstellung

Nach einer ersten Sichtung der Transkripte wurden die dabei entstandenen Ideen und Beobachtungen mit dem Kategoriensystem verglichen und gegebenenfalls ergänzt. Ferner wurde für die Codierung von Textstellen, die möglicherweise später von Relevanz sind und über die Forschungsfrage hinausgehen, eine spezielle Kategorie eingeführt. Des Weiteren wurde eine Kategorie ‚Zitierfähige Textstellen' angelegt, um prägnante Aussagen leichter verschriftlichen zu können (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 39–40).

Die Überprüfung der Entwicklung von Themen und Subthemen wurde in einem Probedurchlauf anhand von je einem Transkript jeder der fünf Akteursgruppen durchgeführt, um die konkrete Anwendbarkeit auf das empirische Material zu gewährleisten (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 135). Die Erstellung eines solchen Kategoriensystems war aufgrund der Regelgeleitetheit und des zeitaufwändigen Prozesses sehr anspruchsvoll, jedoch konnte durch das sorgfältige Vorgehen eine effektive und effiziente Unterstützung der Analyse gewährleistet werden.

Phase 3: Codierung der Interviewtranskripte mit Hauptkategorien

Im Mittelpunkt dieser Analysephase stand die Codierung der Interviewtranskripte anhand der Hauptkategorien. Jeder Text wurde Zeile für Zeile vollständig analysiert. Dabei wurden sinntragende Einheiten codiert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet, darunter auch ganze Absätze oder Fragen des Interviewers, wenn dies für das Verständnis notwendig war. Unwichtige Passagen wurden nicht codiert (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 134–137).

Ein zentraler Aspekt war die präzise Definition der Codierregeln. Es galt, das richtige Maß an Kontext für das Verständnis der codierten Informationen zu finden. Entscheidend war, dass jede codierte Texteinheit unabhängig von ihrem ursprünglichen Kontext verständlich war. Dies schloss die Berücksichtigung ein, dass ein Abschnitt mehrere Themen enthalten und mehreren Kategorien zugeordnet werden konnte. Aus diesem Grund konnten sich die codierten Textstellen überschneiden oder ineinander verschachtelt sein. Zur Qualitätssicherung wurden kurze Codierkommentare für die meisten Codierungen in MAXQDA festgehalten (vgl. Bücker, 2020; Dittrich et al., 2021, S. 610–611; Kuckartz, 2018, S. 104).

Zur Qualitätssicherung des ersten Codierprozesses wurde die Technik des konsensuellen Codierens nach C. Hopf und Schmidt (1993) angewandt. Die Codierung des gesamten Materials erfolgte erst nach mehrmaliger Überarbeitung des Codierleitfadens, einer gründlichen Durchsicht des Interviewmaterials und mehreren Probecodierungen. Die Intercoder-Reliabilität wurde von zwei deutschsprachigen Forschern durch unabhängige Codierung des Materials

gewährleistet. In gemeinsamen Sitzungen wurden die Codierungen dann verglichen und abweichende Einschätzungen diskutiert. Der Zweck des konsensualen Codierens bestand nicht nur darin, die Zuverlässigkeit der Codierung zu erhöhen, sondern auch ein besseres Verständnis des Materials und der zugrundeliegenden Konzepte zu fördern (vgl. C. Hopf & Schmidt, 1993, S. 61–62).

Die Phase der Codierung mit Hauptkategorien war kein einfacher technischer Schritt, sondern ein intensiver und reflektierter Prozess, welcher die erste grobe Kategorisierung der Daten weit überstieg. Sie legte eine solide Grundlage für weitere Analyseschritte und unterstützte eine zielgerichtete und wirkungsvolle Analyse. Als ein wesentlicher Schritt im Gesamtprozess ebnete sie den Weg für die nachfolgenden Phasen und trug zur Integrität der Forschung bei.

Phasen 4 und 5: Parallele Entwicklung von Subkategorien und Ausbau des Kategoriensystems

In der zusammengeführten Phase 4 und 5 wurden nach dem ersten Codierdurchgang der Interviews nach Hauptkategorien zu jeder dieser Hauptkategorien induktive Subkategorien gebildet und das Kategoriensystem durch weitere Codierdurchgänge kontinuierlich verbessert (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 55). Zur Gewährleistung der Qualität dieser Prozesse wurde ein sogenanntes Codier-Tandem eingesetzt, bei dem der Primärforscher eng mit einem zweiten Forscher in gemeinsamen Teamsitzungen zusammenarbeitete (vgl. Heissenberger-Lehofer, 2021, S. 49).

Für die Entwicklung der Subkategorien wurde ein spezifisches Verfahren eingesetzt: Bei der Codierung in Phase 3 war für jedes codierte Segment in MAXQDA eine kurze inhaltliche Zusammenfassung geschrieben worden. Diese Zusammenfassungen wurden pro Hauptkategorie zu Microsoft Excel exportiert. Excel wurde aufgrund seiner intuitiven, übersichtlichen und flexiblen Arbeitsumgebung bevorzugt. In der kollaborativen Arbeit des Codier-Tandems stellte Excel eine vertraute und effiziente Plattform dar, die es beiden Forschern ermöglichte, die Zusammenfassungen der codierten Segmente manuell zu organisieren, zu kategorisieren und zu sortieren. Besonders auf großen Computermonitoren bot Excel eine klare visuelle Präsentation und erleichterte den Vergleich von Daten. Die Inhalte wurden in Excel weiterbearbeitet, verdichtet und im Kontext relevanter Theorien und Modelle systematisch gruppiert. Dies förderte eine differenzierte und komplexe Datenanalyse, die weit über eine einfache Kategorisierung

hinausging. Schließlich wurden die in Excel erstellten Subkategorien zurück nach MAXQDA übertragen, um das Kategoriensystem weiterzuentwickeln.

Jede so gebildete Subkategorie wurde ebenso wie bereits die Hauptkategorien durch Code-Memos mit konkreten Beispielzitaten aus dem Material definiert. Anschließend erfolgte ein weiterer Codierungsdurchlauf aller Interviews in MAXQDA unter Verwendung der neu formulierten Subkategorien. Diese erneute Codierung verfeinerte die Analyse und ermöglichte ein tiefgehendes Verständnis für spezifische Themen und Konzepte. Dadurch entstand das finale Kategoriensystem, bestehend aus Haupt- und Subkategorien. Dieses System trägt durch seine klare Definition und systematische Zuordnung maßgeblich zur Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Forschung bei (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 142–143) und wird weiter unten in den Abbildungen 4.2 und 4.3 vollständig dargestellt.

Nach der ausführlichen Darstellung des endgültigen Kategoriensystems, das als Grundlage für weitere Analysen diente, ist es wichtig, noch einmal den Prozess der gemeinsamen Entwicklung aller Subkategorien durch ein Codier-Tandem in Teamsitzungen hervorzuheben. Dieses Vorgehen und der kollektive Diskurs zwischen den beiden Forschenden machte den Rückgriff auf statistische Koeffizienten wie Cohens Kappa oder Krippendorffs Alpha und damit die statistische Berechnung der Übereinstimmung der Codierungen zwischen verschiedenen Codierern (Intercoder-Übereinstimmung) sowie der wiederholten Übereinstimmung durch denselben Codierer (Intracoder-Übereinstimmung) überflüssig (vgl. S. Hutter, 2020, S. 847; Kuckartz, 2019; Rössler & Geise, 2013, S. 282). Angesichts der Kritik an beiden Ansätzen aufgrund fehlender einheitlicher Standards wurde in der vorliegenden Studie ein strenges, regelgeleitetes Vorgehen gewählt (vgl. Scholl, 2016, S. 28). Insbesondere trugen detaillierte Codiermanuals und die kollektive Entscheidungsfindung in Teamsitzungen maßgeblich zur Objektivität bei – einem zentralen Gütekriterium in qualitativer und quantitativer Forschung (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 442–444; Mayring & Fenzl, 2014, S. 546–547). Das gewählte Vorgehen gewährleistete unabhängig von den durchführenden Personen eine hohe Zuverlässigkeit (vgl. Heissenberger-Lehofer, 2021, S. 49).

Nachstehend visualisieren die Abbildungen 4.2 und 4.3 das finale Kategoriensystem, bestehend aus Hauptkategorien (z. B. ‚1. Ziele der Expansion‘) und Subkategorien (z. B. ‚1.1 Ökonomische Ziele‘). Die in Klammern angegebenen Zahlen bei den Subkategorien zeigen, wie oft diese codiert wurden (z. B. ‚1.1 Ökonomische Ziele‘ wurde 42 Mal codiert).

1. Ziele der Expansion
   - 1.1 Ökonomische Ziele (42x)
   - 1.2 Kundenakquisition (15x)
   - 1.3 Retail Branding (23x)
   - 1.4 Physischer Touchpoint in Customer Journey (18x)
   - 1.5 Kanalübergreifendes Serviceangebot (10x)
   - 1.6 Lernen durch direkten Kundenkontakt und -feedback (11x)
   - 1.7 Einkaufs- und Produkterlebnis (13x)
   - 1.8 Abhängigkeitsfaktoren (2x)

2. Funktionen von Läden
   - 2.1 Wachstumstreiber für Gesamtunternehmen (12x)
   - 2.2 Retail Branding (9x)
   - 2.3 Physischer Touchpoint und direkte Kundenkommunikation (10x)
   - 2.4 Kanalübergreifendes Serviceangebot (6x)
   - 2.5 Austesten (6x)

3. Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden
   - 3.1 Relevanz im Mehrkanalsystem
     - 3.1.1 Hohe Relevanz (13x)
     - 3.1.2 Geringe Relevanz (6x)
     - 3.1.3 Zunehmende Relevanz (5x)
     - 3.1.4 Unterschiedliche Relevanz (10x)
   - 3.2 Finanzielle Bedeutung und Evaluierung des Erfolgs
     - 3.2.1 Relevanz
       - 3.2.1.1 Hohe Relevanz (32x)
       - 3.2.1.2 Geringe Relevanz (22x)
       - 3.2.1.3 Abhängigkeitsfaktoren (11x)
     - 3.2.2 Ermittlung
       - 3.2.2.1 Bestehende Methoden (9x)
       - 3.2.2.2 Erfordernis neuer Methoden (10x)
       - 3.2.2.3 Abhängigkeitsfaktoren (4x)
     - 3.2.3 Quersubventionierung
       - 3.2.3.1 Zweck (20x)
       - 3.2.3.2 Verfahrensweisen (13x)
       - 3.2.3.3 Hinderungsgründe (12x)

4. Eintrittsformen
   - 4.1 Kooperation (28x)
   - 4.2 Interne Entwicklung (26x)
   - 4.3 Externe Entwicklung (14x)
   - 4.4 Abhängigkeitsfaktoren (8x)

5. Store-Konzepte
   - 5.1 Flagship-Store (12x)
   - 5.2 Pop-up-Konzepte (13x)
   - 5.3 Showroom (6x)
   - 5.4 Shop-in-Shop-System (7x)
   - 5.5 Hybride Store-Konzepte (9x)
   - 5.6 Outlet-Store (3x)
   - 5.7 Abhängigkeitsfaktoren (12x)

Abbildung 4.2: Kategoriensystem (Teil 1, Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Quelle: Eigene Darstellung

6. Standortauswahl
   6.1 Standortfaktoren
      6.1.1 Lagequalität (27x)
      6.1.2 Frequenz (26x)
      6.1.3 Einzugsgebiet (14x)
      6.1.4 Immobilie und Verkaufsraum (10x)
      6.1.5 Erreichbarkeit (7x)
      6.1.6 Umfeld und Konkurrenzverhältnisse (6x)
      6.1.7 Abhängigkeitsfaktoren (23x)
      6.1.8 Vergleichbare Standortfaktoren wie klassische Handelsunternehmen (8x)
   6.2 Standortplanung
      6.2.1 Grundsätzliche Entscheidungen (15x)
      6.2.2 Analyse der Zielgruppe (8x)
      6.2.3 Analyse des Standorts (12x)
      6.2.4 Know-how aus Online-Handel (9x)
      6.2.5 Unterschiede zu klassischen Handelsunternehmen (9x)

7. Transfer digitaler Elemente
   7.1 Retail Brand
      7.1.1 Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation (28x)
      7.1.2 Sortimentsgestaltung und Warenverfügbarkeit (9x)
      7.1.3 Services und Dienstleistungen (9x)
      7.1.4 Verkaufspersonal (10x)
      7.1.5 Kanalverzahnung durch Online-Know-how (20x)
      7.1.6 Richtungsentscheidungen bei der Markenübertragung (12x)
      7.1.7 Abhängigkeitsfaktoren (9x)
      7.1.8 Worst-Case-Szenarios (9x)
   7.2 Online-Shop
      7.2.1 Einsatz digitaler Technologien (28x)
      7.2.2 Inhaltliche Verknüpfung der Absatzkanäle (31x)
      7.2.3 Beratung durch Verkaufspersonal (17x)
      7.2.4 Kernentscheidungen und Hürden bei der Shop-Transformation (13x)
   7.3 Unique Selling Points
      7.3.1 Sortiment und Warenverfügbarkeit (31x)
      7.3.2 Preisgestaltung (11x)
      7.3.3 Shop- und Erlebnisgestaltung (16x)
      7.3.4 Kundenspezifisches Marketing (8x)
      7.3.5 Elementare Entscheidungen und Hindernisse bei USP-Übertragung (16x)

8. Serviceorientierte Ladengestaltung
   8.1 Abwicklung von Online-Bestellungen bzw. Lieferkomfort (24x)
   8.2 Warenverfügbarkeit (12x)
   8.3 Persönliche Beratung (14x)
   8.4 Dienstleistungen (8x)
   8.5 Grundsätzliche Entscheidungen und Erschwernisse der Festlegung (28x)

9. Kundenzentrierte Kanalintegration
   9.1 Customer Centricity und Customer Experience (28x)
   9.2 Vollständige Integration aller Kanäle bzw. Prozesse (21x)
   9.3 Austesten (8x)
   9.4 Grundsätzliche Entscheidungen und Erschwernisse der Übertragung (40x)

Abbildung 4.3: Kategoriensystem (Teil 2)

Quelle: Eigene Darstellung

Phasen 6 und 7: Analyse der codierten Daten und Verschriftlichung der Ergebnisse

In den eng verzahnten Phasen der Analyse und Verschriftlichung wurde die Auswertung der codierten Daten vorgenommen und die zentralen Ergebnisse in schriftlicher Form festgehalten (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 154). Dieser Ansatz gewährleistete eine umfassende Untersuchung aller relevanten Themenbereiche.

Nach Abschluss der Codierphase ergaben sich zahlreiche Möglichkeiten für detaillierte qualitative Analysen (vgl. Brunner, 2006, S. 505; Maksutova & Rädiker, 2023, S. 124). Ein Grund für dieses breite Spektrum an Analysewegen ist, dass in der qualitativen Forschung keine festen Vorgaben existieren, welche Auswertungsformen zu bevorzugen sind (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 148). Vor diesem Hintergrund wurden diverse Analysemöglichkeiten, auch unter Einbezug quantitativer Aspekte, in Erwägung gezogen und erprobt. Dieser Erkundungsprozess führte letztendlich zur Formulierung eines präzisen Analyseplans.

Der Fokus der Analyse lag auf der kategorienbasierten Auswertung der Hauptkategorien. Ergänzt wurde diese durch eine detaillierte Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 148–149). Des Weiteren wurde eine präzise Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Hauptkategorien durchgeführt (vgl. ebd., S. 149–150). Diese vertiefte Betrachtung ergab beispielsweise folgende Zusammenhänge: Experten, die in mit der Hauptkategorie ‚Funktionen von Läden' codierten Textpassagen die Meinung vertreten, dass physische Ladengeschäfte für Online-Pure-Player in erster Linie die Funktion ‚Retail Branding' erfüllen, geben auch oft in der Hauptkategorie ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden' an, dass der finanzielle Erfolg der Läden nur eine untergeordnete Rolle spielt, jedoch eine mögliche Quersubventionierung der Läden in Betracht gezogen wird. Obwohl sich die Analyse hauptsächlich auf qualitative Erkenntnisse konzentriert, wurden quantitative Häufigkeiten verwendet, um den Kontext und die Relevanz bestimmter Themen zu stärken. So beurteilten 18 Experten die Relevanz von Ladengeschäften für Online-Pure-Player als hoch oder zunehmend, während nur 6 der 37 Befragten ihnen eine geringere Bedeutung zuschrieben. Die Integration derartiger Informationen lieferte einen ergänzenden quantitativen Rahmen für die Hauptbetonung der qualitativen Inhalte (vgl. ebd., S. 148–149). Diese umfassende Kombination von qualitativen und quantitativen Analysen ermöglichte eine eingehende Untersuchung des Textmaterials. Als Ergebnis wurden neun Hauptkategorien als Determinanten identifiziert, die maßgeblich die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften und der damit verbundenen Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem beeinflussen.

Nach Abschluss der Analysephase galt es, die Ergebnisse im Kontext der zentralen Forschungsfrage zu verschriftlichen (Kapitel 5). Dafür wurde eine klare Struktur mit einer durchdachten Storyline erstellt, welche die zuvor identifizierten neun Determinanten systematisch den drei Dimensionen ‚Strategieausrichtung', ‚Markteintritt' und ‚Kanalausgestaltung' zuordnete. Am Ende jeder Dimension werden die Ergebnisse diskutiert, um einen direkten Bezug zu den neu gewonnenen Erkenntnissen der jeweiligen Determinante herzustellen. Durch diese strukturierte Zuordnung konnte eine übergeordnete Betrachtung aller strategischen Aspekte von ‚Adding Bricks to Clicks' erfolgen, in der insbesondere die entscheidende Rolle und der Zusammenhang der Determinanten bei der Realisierung von Ladengeschäften durch Online-Pure-Playern hervorgehoben wurde. Die Storyline spielte eine wichtige Rolle für den Aufbau des Ergebniskapitels und für die angemessene Darstellung der Resultate (vgl. ebd., S. 154–156). Sie trug nicht nur dazu bei, die Ergebnisse anschaulich darzustellen, sondern auch deren Relevanz in einem größeren strategischen Rahmen zu betonen und die analytische Verknüpfung und Interpretation hervorzuheben.

Für die detaillierte Verschriftlichung wurden vor allem Kommentare zu den codierten Segmenten sowie Inhalte aus Excel-Tabellen und dem Code-Matrix-Browser von MAXQDA (ein Tool, das die Codierungen pro Interview visualisiert und zeigt, bei welchen viele bzw. wenige Textstellen einer Kategorie zugeordnet sind) verwendet. Bei der Verschriftlichung fiel eine terminologische Besonderheit auf. Die Begriffe „Multi-, Cross- und Omni-Channel-Systeme" werden sowohl in der Literatur (vgl. Mehn & Wirtz, 2018, S. 6; Simone & Sabbadin, 2017, S. 88) als auch von den Interviewpartnern synonym verwendet. Um eine konsistente Darstellung sicherzustellen, wurde entschieden, in der Ergebnisdarstellung durchgängig den Begriff „Mehrkanalsysteme" zu nutzen. Doch wenn klar war, welche spezifische Form eines Mehrkanalsystems im Kontext stand, erfolgte eine Zuordnung zu einer idealtypischen Ausgestaltungsform. Dies galt beispielsweise für das ‚Omni-Channel-System' bei Begriffen der Interviewpartner wie „vollständig integriert", „ganzheitlich", „holistisch" und „nahtloses Einkaufserlebnis". Durch eine präzise Terminologie konnte somit sichergestellt werden, dass die Ergebnisse transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

Zusammenfassend wurde im vorangegangenen Abschnitt der spezifische Analyseprozess dieser Arbeit detailliert dargelegt. Dieser Prozess lässt sich insgesamt in sieben Phasen unterteilen, welche wiederum in fünf konkrete Schritte gemäß der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker aufgeteilt sind. Durch die Analyse konnten neun Determinanten identifiziert werden, welche maßgeblich die ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von Online-Pure-

Playern prägen. Besondere Merkmale der durchgeführten Analyse waren eine intensive Zusammenarbeit im Codier-Tandem mit einem Kollegen sowie die Anwendung der QDA-Software MAXQDA. Dabei stand eine fundierte und qualitative Herangehensweise im Vordergrund, wobei der Fokus auf der Qualität und dem Inhalt der Codierung statt auf statistischen Koeffizienten lag. Dieser methodische Ansatz legt nicht nur Wert auf die Robustheit der Ergebnisse, sondern schafft auch eine solide Grundlage für das nachfolgende Unterkapitel, in dem die Auswahl und Anwendung von qualitativen Gütekriterien ausführlich diskutiert und reflektiert werden.

4.7 Anwendung und Reflexion qualitativer Gütekriterien

Dieses Unterkapitel konzentriert sich auf die Gütekriterien in der qualitativen Forschung, die sich markant von quantitativen Ansätzen unterscheidet. Der Schwerpunkt liegt auf der Diskussion und Reflexion von besonderen Herausforderungen, die sich bei der Auswahl und Anwendung von qualitativen Gütekriterien ergeben. In dieser Studie wird ein geeigneter Kriterienkatalog zur Erfüllung der speziellen Anforderungen in der qualitativen Forschung ausgewählt und erklärt.

Im Gegensatz zu den allgemein anerkannten Kriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität, die in der quantitativen Forschung vorherrschen, zeichnet sich die qualitative Forschung durch eine deutliche Differenz in der Diskussion und Reflexion von Gütekriterien aus (vgl. Flick, 2022, S. 533; Armin Schneider, 2014, S. 18; Sonntag, 2023, S. 7–24) Die qualitative Forschung erfordert eine kontinuierliche Selbstreflexion und die Entwicklung eigener Standards (vgl. Bogner et al., 2014, S. 93; Göhner & Krell, 2020, S. 207–217; Mayring, 2018, S. 11–22). Forscher wie Strübing et al. (2018, S. 84) und Steinke (2007, S. 178) betonen, dass quantitative Gütekriterien nicht einfach auf qualitative Studien übertragen werden können und bekräftigen stattdessen die Bedeutung der Transparenz im Forschungsprozess (vgl. Gisske, 2021, S. 54; Götsch et al., 2012).

Angesichts dieser Unterscheidung und der Forderung nach Transparenz wird deutlich, wie essentiell die Selbstreflexion in der qualitativen Forschung ist (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022b, S. 237–238). Forschende müssen einen klaren Prozess der Selbstreflexion durchlaufen, in dem sie ihre Vorannahmen, Methoden und Interpretationen immer wieder hinterfragen (vgl. Kiegelmann, 2020, S. 236). Parallel dazu ist es für die Sicherung der Qualität und Integrität der Forschung von größter Bedeutung, Standards zu entwickeln und einzuhalten (vgl. Gläser-Zikuda et al., 2022, S. 245). Qualitativ Forschende stehen jedoch vor der Herausforderung, einen

geeigneten Katalog von Gütekriterien auszuwählen, um diesem kontinuierlichen Prozess der Selbstreflexion und Standardisierung gerecht zu werden (vgl. ebd.).

Während einige Forschende den Ansatz verfolgen, einzelne oder eine Kombination von Kriterien zu entwickeln, die am besten zu ihrer spezifischen Studie passen, ist auch der Rückgriff auf etablierte Rahmenwerke möglich. Nach kritischer Sichtung verschiedener Gütekriterienkataloge (z. B. Lamnek & Krell, 2016, S. 33–39; Mayring, 2016, S. 26; Steinke, 2017, S. 319–321) wurde für die vorliegende Untersuchung die Entscheidung getroffen, auf das Rahmenwerk von Lincoln und Guba (1985) zurückzugreifen. Diese beiden Erziehungswissenschaftler haben die Diskussion um Gütekriterien qualitativer Forschung maßgeblich geprägt. Für ‚gute' qualitative Forschung wird von ihnen das Hauptkriterium „Glaubwürdigkeit" (engl. trustworthiness) definiert, das sie in die vier Dimensionen (1) Vertrauenswürdigkeit, (2) Übertragbarkeit, (3) Zuverlässigkeit und (4) Bestätigbarkeit unterteilen.

Diese umfassenden Kriterien bieten eine ausgewogene Mischung aus Struktur und Anpassungsfähigkeit. Sie ermöglichen es, die Besonderheiten qualitativer Forschung vollständig abzudecken, ohne ihre inhärente Flexibilität zu beeinträchtigen. Die Relevanz und Angemessenheit des Konzepts im Kontext dieser Arbeit war einer der Hauptgründe für diese Entscheidung. Darüber hinaus genießen die Kriterien von Lincoln und Guba in der wissenschaftlichen Gemeinschaft breite Anerkennung, was ihre Anwendbarkeit und Akzeptanz zusätzlich untermauert. Ihre tiefgreifenden Überlegungen zur Qualität qualitativer Forschung bieten, verglichen mit anderen Ansätzen, eine umfassendere Perspektive, die für diese Arbeit als besonders geeignet erachtet wurde. Im Folgenden soll die Berücksichtigung und Operationalisierung dieser Dimensionen im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit näher erläutert werden.

Die Dimension (1) Vertrauenswürdigkeit (engl. credibility) fokussiert darauf, inwieweit die Ergebnisse der Studie als glaubwürdig und zutreffend angesehen werden und ob die gewählte Forschungsmethodik zur Qualität der Daten beigetragen hat. Um die Vertrauenswürdigkeit zu gewährleisten, wurde ein klarer Forschungsleitfaden entwickelt, der sich eng an den Forschungsfragen orientierte. Er wurde vor seiner Anwendung durch kollegiale Diskussionen und einen Pretest optimiert. Die notwendige Anpassungsfähigkeit wurde durch die Wahl eines iterativen Forschungsprozesses, welcher Flexibilität und Offenheit ermöglicht, sichergestellt. Die Interviewtechnik basierte auf leitfadengestützten Interviews, die sowohl Experten- als auch Eliteninterviews umfassten. Auf diese Weise konnten die Tiefe und die Relevanz der gewonnenen Informationen gewährleistet werden, während der Leitfaden die Vergleichbarkeit der geführten Interviews sicherstellte. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte gezielt nach fachlicher

Expertise und gesellschaftlicher Relevanz. Dabei diente die theoretische Sättigung als Leitprinzip. Zur Vertrauensbildung wurden die Interviews persönlich durchgeführt. Sowohl die Transkriptionen, die sich an den inhaltssemantischen Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018, S. 18–33) orientieren, als auch die Auswertung mittels strukturierender Qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132) basieren auf in der Forschung anerkannten Modellen. Die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens wurde durch Diskussionen mit Forscherkollegen sichergestellt. Zur Vertrauenswürdigkeit trugen zusätzlich verschiedene Gütekriterien wie Trennschärfe und Verständlichkeit bei.

Die Dimension (2) Übertragbarkeit (engl. transferability) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Studienergebnisse in anderen, ähnlichen Kontexten gültig sind. Bei der Konzeption des methodischen Vorgehens wurden verschiedene Dimensionen wie Erkenntnisziel und Datenbasis berücksichtigt. Obwohl das primäre Ziel der Arbeit nicht die praktische Anwendung war, wurden mögliche Umsetzungen mit einem Mehrwert für andere Kontexte diskutiert (vgl. Eriksson & Kovalainen, 2008). Der qualitative Forschungsansatz, insbesondere das Leitfadeninterview, ermöglichte tiefgehende und interpretative Erkenntnisse, die sich für explorative Forschung eignen. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf Relevanz und Expertise geachtet, wobei Vertreter von fünf Akteursgruppen für eine breite Perspektive sorgten. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit wurde auf einen transparenten Auswahl- und Interviewprozess geachtet. Die Replizierbarkeit der Studie in anderen Kontexten wurde durch die Kombination von deduktiven Kategorien aus dem Interviewleitfaden und der QDA-Software MAXQDA unterstützt (vgl. Flick, 2019, S. 483).

Die Dimension (3) Zuverlässigkeit (engl. dependability) beschreibt das Ausmaß, in dem Forschungsergebnisse konsistent und bei wiederholter Anwendung unter gleichen Bedingungen reproduzierbar sind. In Bezug auf die Zuverlässigkeit kann die vorliegende Arbeit auf einer soliden und gut durchdachten methodischen Grundlage aufbauen. Der teilstrukturierte Interviewansatz stellte sicher, dass die zentralen Themen abgedeckt wurden. Gleichzeitig wurde genügend Raum für vertiefende Fragen gelassen. Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde auf die bewährte Struktur von Misoch zurückgegriffen (vgl. Misoch, 2019, S. 71). Hervorzuheben ist die Verwendung der „Zehn Gebote der Frageformulierung“ nach Porst, die eine einheitliche Fragestellung gewährleisteten (vgl. Porst, 2019, S. 831–839). Insbesondere die systematische Verwendung der Auswertungssoftware MAXQDA erhöhte die Zuverlässigkeit, da die große Datenmenge von 37 Interviews leichter auszuwerten war als bei einer manuellen Vorgehensweise mit Papier oder Word-Dokumenten, deren Organisation und Auswertung

wesentlich zeitaufwändiger und fehleranfälliger sein kann (vgl. Kuckartz, 2007, S. 20). Das adaptive Vorgehen im Umgang mit den Herausforderungen der Stichprobenziehung, die überdurchschnittlich hohe Anzahl an Interviews und das Erreichen der theoretischen Sättigung deuten darauf hin, dass keine neuen Themen oder Konzepte in den Daten identifiziert wurden. Dies ist ein Indikator für die Ausführlichkeit, Vollständigkeit und Validität der Datenerhebung. Praktische Aspekte wie klare Informationen zum Forschungsprozess, ein einheitlicher Ablauf der Interviews und der Einsatz professioneller Aufnahmetechnik trugen ebenfalls zur Zuverlässigkeit bei.

Die Dimension (4) Bestätigbarkeit (engl. confirmability) hinterfragt die Genauigkeit der Forschung in Bezug auf ihre Ziele und ob die Schlussfolgerungen adäquat sind. Um diesem Kriterium gerecht zu werden, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Gültigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Mit den leitfadengestützten Interviews wurde eine Methode der qualitativen Datenerhebung gewählt, die in angemessener Art und Weise zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen kann. Die Transparenz des Forschungsprozesses und die Verknüpfung der Transkripte mit den Audiodateien gewährleisteten eine genaue und getreue Wiedergabe der Inhalte. Die in der Analysephase entwickelten Haupt- und Subkategorien basierten sowohl auf dem festgelegten Interviewleitfaden als auch auf den tatsächlich erhobenen Daten. Damit wurde eine theoretisch fundierte und gleichzeitig datenbasierte Interpretation der Ergebnisse gewährleistet. Die Arbeit im Codier-Tandem mit einem Forscherkollegen trug wesentlich zur weiteren Validierung der Ergebnisse bei, wobei gemeinsame Teamsitzungen eine wichtige Rolle spielten. Anstatt statistische Koeffizienten zur Bewertung der Codierqualität heranzuziehen, wurde der Fokus bewusst auf die eigentliche Qualität und den Inhalt der Codierung gelegt, um die Forschungsziele direkt und transparent zu adressieren. Im Sinne der Transparenz ist zudem zu erwähnen, dass zur Unterstützung des Forschungsprozesses verschiedene KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt wurden. Während DeepL und Duden-Mentor unterstützend bei Übersetzungen, Grammatik- und Rechtschreibprüfungen eingesetzt wurden, diente das Sprachmodell GPT in der angewandten QDA-Software MAXQDA zur Komprimierung umfangreicher Textpassagen. Alle durch die KI-Technologien generierten Ergebnisse wurden stets durch eine sorgfältige manuelle Prüfung auf ihre Korrektheit hin überprüft.

Die Anwendung der von Lincoln und Guba (1985) vorgeschlagenen Gütekriterien war ein zentraler Bestandteil dieser Studie. Sie stellte eine Herausforderung dar, die jedoch durch ständige Selbstreflexion gemeistert wurde. Die Kriterien sicherten die Integrität und Glaubwürdigkeit

der gewonnenen Daten und ermöglichten eine ausgewogene Mischung aus Struktur und Anpassungsfähigkeit. Die im folgenden Kapitel dargestellten Ergebnisse und deren Diskussion basieren auf dieser methodischen Strenge und der bewussten Auseinandersetzung mit den Gütekriterien.

5 Ergebnisse und Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage ‚Welche Determinanten bestimmen die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks')?' dargestellt. Diese Erkenntnisse ergeben sich aus der Auswertung von 37 qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews, bei denen dreizehn Berater, zehn Experten aus der Forschung, fünf Entscheidungsträger von Mehrkanalhändlern mit Ursprung im Online-Handel (‚MCR-ABTC'), fünf Akteure aus der Handelsimmobilienwirtschaft (‚RRE') und vier Entscheider von Mehrkanalhändlern mit Ursprung im Offline-Handel (‚MCR-ACTB') befragt wurden[7]. Im Rahmen einer computergestützten, inhaltlich strukturierenden Qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker wurden neun zentrale Determinanten in drei Dimensionen identifiziert, die die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Offline-Geschäften und der damit verbundenen Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem maßgeblich prägen.

Diese spezifischen Determinanten werden in den Unterkapiteln 5.1 bis 5.3 je nach Dimension – ‚Strategieausrichtung', ‚Markteintritt' und ‚Kanalausgestaltung' – detailliert dargestellt und diskutiert[8]. **Unterkapitel 5.1** konzentriert sich auf die ‚Strategieausrichtung' und behandelt die Determinanten ‚Ziele der Expansion', ‚Funktionen der Läden' sowie die ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden'. **Unterkapitel 5.2** beleuchtet den ‚Markteintritt', gekennzeichnet durch ‚Eintrittsformen', ‚Store-Konzepte' und ‚Standortauswahl'. Darauf folgend konzentriert sich **Unterkapitel 5.3** auf die ‚Kanalausgestaltung', wobei die Determinanten ‚Transfer digitaler Elemente', ‚Serviceorientierte Ladengestaltung' und ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' betrachtet werden.

[7] Die Zuordnung der anonymisierten Transkripte der Interviewpartner zu den jeweiligen Akteursgruppen:
Berater: A04, A06, A07, A17, A23, A24, A25, A28, A30, A31, A33, A35, A36 | Forschung: A12, A13, A15, A16, A21, A26, A27, A29, A32, A37 | MCR-ABTC: A01, A03, A10, A19, A34 | RRE: A02, A08, A14, A20, A22 | MCR-ACTB: A05, A09, A11, A18.
Weiterführend zur Anonymisierung vgl. Unterkapitel 4.5.

[8] Wie bereits in Unterkapitel 1.4 erwähnt, verwendet der Autor grundsätzlich das generische Maskulinum aus Gründen der Lesbarkeit und Klarheit. In den Unterkapiteln 5.1 bis 5.3 jedoch, in denen die Ergebnisse der Interviews dargestellt werden, gibt es unterschiedliche Herangehensweisen in der Sprachwahl. Während die Transkripte der Interviews von A01 bis A37 nummeriert und anonymisiert sind, wird bei einzelnen Experten die Sprachwahl gezielt angepasst, z. B. als „eine Forscherin" oder „ein Director für Retail Marketing & Expansion eines Mehrkanalhändlers mit Wurzeln im Offline-Handel". Bei Aussagen, die von mehreren Experten geteilt werden, können sowohl Männer als auch Frauen gemeint sein, z. B. wenn es heißt: „Mehrere Experten äußern...". Diese differenzierte Sprachwahl dient dazu, den Lesern eine genauere Vorstellung der befragten Personen zu geben und den Text aufzulockern, ohne jedoch ihre vollständige Identität zu enthüllen.

Abschließend widmet sich **Unterkapitel 5.4** der übergreifenden Betrachtung strategischer Aspekte von ‚Adding Bricks to Clicks' über die neun Determinanten hinaus, wobei die Bezüge zu etablierten Unternehmens- und Marketingstrategien sowie strategischen Planungsinstrumenten zentral sind. Deutlich wird, dass grundsätzlich eine sorgfältige Planung und Abstimmung dieser Instrumente, die Integration beider Absatzkanäle und eine starke Kundenorientierung erfolgsentscheidend sind. Hervorgehoben wird auch die Notwendigkeit eines kanalübergreifenden Marketing-Mixes zur Schaffung eines komfortablen und emotionalen Einkaufserlebnisses entlang der Customer Journey. Darüber hinaus wird eine enge Verknüpfung mit der Gesamtunternehmensstrategie der Online-Pure-Player aufgezeigt, die die Multidimensionalität und Komplexität der Strategieumsetzung zusätzlich unterstreicht.

5.1 Strategieausrichtung

Dieses Unterkapitel konzentriert sich auf die ‚Strategieausrichtung', die durch die Determinanten ‚Ziele der Expansion', ‚Funktionen der Läden' sowie die ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden' geprägt wird. Unter der ersten Determinante ‚Ziele der Expansion' wird eine Vielzahl von Zielsetzungen zusammengefasst, darunter ökonomische Ziele, Kundenakquisition, Retail Branding und die Verbesserung des Einkaufs- und Produkterlebnisses (**Abschnitt 5.1.1**). Der anschließende **Abschnitt 5.1.2** widmet sich der zweiten Determinante, den ‚Funktionen von Läden', und beleuchtet fünf zentrale Funktionen stationärer Läden für Online-Pure-Player. Dabei handelt es sich um Wachstumstreiber für das Gesamtunternehmen, das Retail Branding, den physischen Touchpoint und die direkte Kommunikation mit dem Kunden, ein kanalübergreifendes Serviceangebot sowie das Testen des stationären Einzelhandels. Die dritte Determinante ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden', bei der die Frage der Quersubventionierung eine zentrale Rolle spielt, wird in **Abschnitt 5.1.3** analysiert. Abschließend werden die Ergebnisse in **Abschnitt 5.1.4** zusammengefasst und diskutiert, wobei die zentrale Rolle dieser Determinanten für die strategische Planung und Ausrichtung der ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie von Online-Pure-Playern im Vordergrund steht.

5.1.1 Ziele der Expansion

Ökonomische Ziele

Die Online-Pure-Player verfolgen das klare Ziel, ihre Marktpräsenz durch den Schritt in den stationären Einzelhandel zu stärken (A04, Pos. 26; A17, Pos. 16; A37, Pos. 12). Sie alle streben nach Wachstum, sei es beim Umsatz oder bei der Kundenzahl (A10, Pos. 24; A13, Pos. 12; A20, Pos. 15). Ein Experte drückt es unmissverständlich aus: „Ziel 1 ist Wachstum – Umsatzwachstum, Wachstum der Kundenbasis [...][9]. Das ist immer eine Zielsetzung von Unternehmen mit einer Online-DNA: Wachstum, Wachstum, Wachstum“ (A13, Pos. 12). Darüber hinaus sehen viele Online-Händler im stationären Einzelhandel eine Gelegenheit, gegen ihre Wachstumsgrenzen im Online-Handel anzukämpfen (A36, Pos. 20). Wie ein Berater ausführt: „Um diese Umsatzschwelle, die dann irgendwann mal so eine gläserne Decke bildet, überwinden zu können, um weiter wachsen zu können“ (A36, Pos. 20). Der Ansatz ist klar: Es gilt, das große Marktvolumen des stationären Einzelhandels zu erschließen (A24, Pos. 12; A31, Pos. 15; A33, Pos. 24). „Mindestens 90 Prozent des Volumens liegen im stationären Handel, und das ist natürlich für sie ein relativ großer Kuchen, den sie sich nicht entgehen lassen wollen“ (A24, Pos. 12). Darüber hinaus bietet die Expansion in den stationären Handel den Online-Händlern die Chance einer signifikanten Ausweitung ihrer Reichweite (A06, Pos. 10; A26, Pos. 25; A30, Pos. 133). Ein Berater bringt dies prägnant auf den Punkt: „Jetzt fange ich mal an, meine Online-Reichweite auch stationär zu ernten“ (A30, Pos. 133).

Dabei streben die Online-Händler nach Umsätzen, die letztlich zu nachhaltigen Gewinnen für das gesamte Unternehmen führen sollen (A21, Pos. 14; A27, Pos. 19). Eine Forscherin betont: „Es geht darum, Umsatz zu machen, der sich dann langfristig auch in Profit auszahlt“ (A27, Pos. 19). Interessanterweise trägt die Eröffnung physischer Geschäfte nicht nur zur Stärkung der stationären, sondern auch der Online-Präsenz bei (A20, Pos. 15; A34, Pos. 23). Ein Vermietungsmanager von Einkaufszentren bestätigt: „Ein Retailer, der einen Shop aufmacht, macht in dem Einzugsgebiet dann auch automatisch höhere Online-Umsätze, weil einfach die Marke bekannter ist“ (A20, Pos. 15).

In diesem Kontext konzentrieren sich die Online-Pure-Player darauf, ihre Rentabilität durch Expansion zu steigern. Die höheren Conversion Rates in physischen Geschäften und insgesamt höhere Preise dort begünstigen diesen Prozess (A03, Pos. 20; A14, Pos. 19; A16, Pos. 20; A17,

[9] Zitierte Interviewpassagen wurden aus Gründen der Kürze und Klarheit gekürzt, wobei der ursprüngliche Sinn stets erhalten blieb. Auslassungen sind durch [...] gekennzeichnet (vgl. Dresing und Pehl, 2018).

Pos. 16; A19, Pos. 27; A22, Pos. 62; A23, Pos. 28; A27, Pos. 19; A30, Pos. 31; A35, Pos. 15; A37, Pos. 12). Eine Forscherin betont: „Quantitativ wird irgendwann sein, man möchte wachsen, Wachstum im Umsatz, im Marktanteil. Sollte irgendwann sich auch im Gewinn zeigen“ (A37, Pos. 12). Ein Befragter bekräftigt: „Wenn Sie nämlich in den Laden kommen, die Sachen da auspacken – ich denke jetzt mal an Klamotten –, dort anprobieren und dann im Laden lassen, ist das noch ein neues Produkt“ (A17, Pos. 16). Die niedrigere Retourenquote im stationären Handel ist ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Faktor zur Steigerung der Profitabilität (A35, Pos. 15).

Die Ambitionen der Online-Pure-Player gehen sogar so weit, dass sie nach der Expansion anstreben, eine profitable Geschäftseinheit zu etablieren (A03, Pos. 20; A19, Pos. 27; A22, Pos. 62). Das klare Ziel besteht darin, Umsatz- und Ertragsziele im Einklang mit denen klassischer Einzelhändler zu erreichen (A30, Pos. 31). Ein ‚MCR-ABTC‘-Manager verdeutlicht: „Mensch, unsere Läden sollen halt schon für sich alle profitabel sein“ (A03, Pos. 20). Darüber hinaus versuchen sie, ihr Risiko zu minimieren, indem sie verschiedene Absatzkanäle betreiben (A21, Pos. 14; A34, Pos. 23). Der Geschäftsführer eines weiteren ehemaligen Online-Pure-Players betont: „Wir versuchen, eine gesunde Mischung hinzukriegen aus Retail-Umsätzen und Online-Umsätzen, um auch einfach UNABHÄNGIGER[10] von den einzelnen Vertriebskanälen zu werden“ (A34, Pos. 23).

Online-Pure-Player streben letztendlich danach, eine Vorreiterrolle in ihrer Branche einzunehmen und konkurrierende Einzelhandelsunternehmen zu beeinflussen (A29, Pos. 15; A18, Pos. 21). Ein Berater gibt zu bedenken, dass das Betreiben von Ladengeschäften dazu beiträgt, den Wissensvorsprung von traditionellen Einzelhändlern zu verringern: „Viele Online-Pure-Player sind auch auf den stationären Handel neidisch, weil die natürlich in dem Bereich einen Riesenwissensvorsprung haben“ (A28, Pos. 4).

Kundenakquisition

Mit dem Ziel, eine breitere Zielgruppe anzusprechen, dehnen Online-Pure-Player ihre Geschäftstätigkeit auf den stationären Handel aus (A27, Pos. 19). Dabei konzentrieren sie sich insbesondere auf Kunden, die bisher durch Online-Marketing-Maßnahmen nicht erreicht wurden (A12, Pos. 41; A32, Pos. 22; A35, Pos. 15). Dies schließt sowohl reine Offline-Kunden ein

[10] In den zitierten Interviewpassagen kennzeichnen VERSALIEN besonders betonte Wörter oder Äußerungen (vgl. Dresing und Pehl, 2018, S. 22).

(A17, Pos. 16; A19, Pos. 27; A34, Pos. 65; A36, Pos. 18) als auch sogenannte Hybridkunden (A05, Pos. 34; A09, Pos. 13; A17, Pos. 16).

Durch die Anwendung dieser Strategie erhöhen die Online-Pure-Player ihre Sichtbarkeit bei Kundengruppen, die bisher online schwer zugänglich waren, und erweitern so ihren potenziellen Markt (A19, Pos. 27; A34, Pos. 65). Ein Forscher erläutert eindrucksvoll: „Sie verbreitern und sie vergrößern die Wirkung ihrer Online-Marketing-Aktivitäten. [...] wenn sie kein stationäres Geschäft haben in manchen Kategorien, dann haben sie einfach einen Teil von Kunden, die sich zwar für ihr Angebot interessieren, die aber nicht konvertieren werden, weil die sagen: ‚Ich will zwangsläufig stationär kaufen'" (A32, Pos. 22).

Darüber hinaus können Online-Pure-Player durch das Betreiben stationärer Geschäfte hybride Kunden erreichen, die je nach Situation den Absatzkanal wechseln (A05, Pos. 34; A09, Pos. 13; A17, Pos. 16). Dies lässt sich anhand der Aussagen zweier Befragter veranschaulichen: „Es geht um den sogenannten Hybridkunden. [...] dieser Kunde verhält sich ein bisschen anders. Der verhält sich auch stärker in den Handlungsweisen und auch in den Kaufprozessen und er möchte begleitet werden" (A09, Pos. 13). „Es gibt jede Menge Käufer, die zeit-, stimmungs- und Einkaufssituation bedingte Kanalwechsler sind. Wenn ich keine Zeit habe, eher online. Wenn ich in der Stimmung zum Einkaufen bin, vielleicht eher stationär" (A17, Pos. 16).

Retail Branding

Online-Pure-Player streben durch die Eröffnung von stationären Läden danach, ihre Markenpräsenz zu stärken und nachhaltige Kundenbeziehungen sowie ein einzigartiges Markenerlebnis zu schaffen (A08, Pos. 17; A16, Pos. 20; A17, Pos. 16; A35, Pos. 15; A36, Pos. 18). Diese Strategie zielt darauf ab, die Markensichtbarkeit und -bindung deutlich zu erhöhen (A05, Pos. 34; A06, Pos. 10; A12, Pos. 41; A14, Pos. 19-21; A15, Pos. 117; A19, Pos. 117; A28, Pos. 4; A30, Pos. 31; A35, Pos. 15; A36, Pos. 18). Ein Berater unterstreicht diese Ansicht mit den Worten: „Aus meiner Sicht ist es im Wesentlichen Brand-Building und das muss in der Breite passieren und deswegen muss man expandieren" (A06, Pos. 10). Zusätzlich bemerkt ein weiterer Experte: „Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit zu erhöhen, in das Mindset des Kunden hereinzukommen, in das Relevant Set von den Anbietern, an die er automatisch denkt, wenn er an ein Produkt denkt" (A36, Pos. 18).

Durch die Schaffung eines einzigartigen Markenerlebnisses in den physischen Geschäften können Online-Pure-Player Kunden langfristig an ihre Marke binden. Dies ist ein Aspekt, der im

Internet oft nicht realisierbar ist (A02, Pos. 20; A03, Pos. 20; A05, Pos. 34; A08, Pos. 17; A10, Pos. 24; A16, Pos. 20; A29, Pos. 15). Diesen Vorteil betont ein ‚MCR-ACTB'-Manager: „Bei uns im Laden werden die Leute vermessen, die werden zum Produkt beraten, wirklich erklärungsbedürftige Produkte [...] und das können wir einfach im stationären Geschäft doch deutlich umfangreicher abdecken und gleichzeitig aber auch dafür sorgen, dass der Kunde stärker gebunden wird, also dass er auch ein gewisses Markenerlebnis hat, ein Einkaufserlebnis hat" (A05, Pos. 34).

Physischer Touchpoint in Customer Journey

Online-Pure-Player erweitern ihre Reichweite durch den Ausbau physischer Läden, um den immer vielfältigeren Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Dies wird von Experten aller Akteursgruppen mit Ausnahme der Forscher als markanter Trend bestätigt (A01, Pos. 11; A02, Pos. 20; A05, Pos. 34; A08, Pos. 17; A09, Pos. 21; A10, Pos. 24; A14, Pos. 19; A19, Pos. 27; A28, Pos. 4; A31, Pos. 15; A33, Pos. 24-26; A35, Pos. 15).

Im weiteren Verlauf werden exemplarisch aussagekräftige Zitate von je einem Befragten dieser Akteursgruppen vorgestellt. Ein Vertreter der Akteursgruppe ‚MCR-ACTB' resümiert: „Die Customer Journey ist vielseitiger geworden denn je und das ist genau das Ziel: den Kunden da erreichen, wo er ist" (A05, Pos. 34). Ein Vertreter der Gruppe ‚MCR-ABTC' betont ebenfalls die Notwendigkeit eines physischen Berührungspunkts zur Markenbildung, „wo man mit den fünf Sinnen präsent ist und nicht bloß digital" (A01, Pos. 11). Ein Experte der ‚RRE'-Gruppe unterstreicht die Bedeutung von physischen Kontaktpunkten, an denen Kunden eine Ware tatsächlich ansehen und anfassen können, anstatt sie nur auf einem Bildschirm zu betrachten (A14, Pos. 19). Ein Forscher stellt fest, dass Unternehmen heute einen Multikanalansatz benötigen, um den selektiven Kundenanforderungen gerecht zu werden (A28, Pos. 4).

Zusammenfassend deuten diese Aussagen darauf hin, dass es für Online-Pure-Player zwingend notwendig ist, physische Kontaktpunkte zu schaffen, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden (A02, Pos. 20; A14, Pos. 19; A33, Pos. 24-26; A36, Pos. 18). Kunden suchen eine umfassende Omni-Channel-Kundenerfahrung (A19, Pos. 27), und physische Touchpoints sind für ein vollständiges Markenerlebnis unerlässlich (A01, Pos. 11; A14, Pos. 19).

Kanalübergreifendes Serviceangebot

Online-Pure-Player haben die Möglichkeit, durch die Expansion in den stationären Einzelhandel – in ihrer neuen Rolle als Mehrkanalhändler – ihren Kunden einen Mehrwert durch kanalübergreifende Serviceangebote zu bieten. Dadurch erschließen sie neue Servicemöglichkeiten, die in rein digitaler Form bisher nicht realisierbar sind (A14, Pos. 21; A17, Pos. 16; A19, Pos. 27; A22, Pos. 20; A23, Pos. 26; A25, Pos. 21). Einen besonderen Fokus legen sie dabei auf ‚Click-and-Collect', mit dem Ziel, Cross-Selling zu fördern (A17, Pos. 16; A25, Pos. 21). Ein Berater unterstreicht: „dann versuchen sie mit allen Mitteln, Click und Collect bei ihren Kunden einzupflanzen, weil der halt für die Einzelhändler große Vorteile hat. Das erste ist, wenn Sie in den Laden kommen, um die Sachen abzuholen, dann haben sie die Chance, noch Zusatzprodukte zu verkaufen" (A17, Pos. 16).

Ein weiteres Ziel der Online-Pure-Player ist die Steigerung der Servicequalität, die eng mit der Kundenbindung verknüpft ist (A25, Pos. 21). Ein anderer Berater erläutert dieses Ziel folgendermaßen: „Ich kann ja auch entsprechende Services dann anbieten. Also ich sage jetzt einmal, das klassische Beispiel ist immer Click-and-Collect. [...] am Ende des Tages will ich doch einfach dem Kunden die GUTE LAUNE geben oder die Möglichkeit geben, einfach das Servicespektrum anzubieten, [...] was am Ende des Tages dann auch Servicequalität ist und Servicequalität korreliert dann am Ende relativ stark auch mit Loyalität. Das heißt, im Zweifel kann ich ihn damit auch nochmal besser binden" (A25, Pos. 21).

Lernen durch direkten Kundenkontakt und -feedback

Online-Pure-Player erkennen zunehmend die Vorteile von stationären Ladengeschäften und eröffnen eigene Geschäfte, um direkt von Kunden zu lernen und wertvolles Feedback zu erhalten (A02, Pos. 20; A07, Pos. 28; A08, Pos. 17; A11, Pos. 22; A19, Pos. 27; A22, Pos. 20; A23, Pos. 28; A33, Pos. 24-26). Experten aus der Handelsimmobilienwirtschaft betonen die Bedeutung direkten Kundenkontakts für tiefere Einblicke in Kundenwünsche, beispielsweise in Bezug auf neue Serviceleistungen und Produktinnovationen (A02, Pos. 20; A22, Pos. 20). Demzufolge hat der persönliche Kontakt oft mehr Gewicht als reine Online-Bewertungen (A02, Pos. 20). Beide Befragte untermauern dies mit den Worten: „Das Thema ‚unmittelbarer Kundenkontakt' hat viele Vorteile: geringere Acquisition Cost, bessere Erkenntnisse über Kundenwünsche und so weiter" (A22, Pos. 20) und „direktes Feedback zu bekommen, nicht nur durch

Bewertungsportale, sondern auch durch persönlichen Kontakt, führt zu wertvollen Informationen für die Geschäftsentwicklung“ (A02, Pos. 20).

Auf die zusätzlichen Lerneffekte durch den Betrieb eigener Ladengeschäfte und die Einstellung von Verkaufspersonal weist ein Manager eines ehemaligen Online-Pure-Players hin. Dabei bezieht er sich insbesondere auf die positiven und negativen Kundenerfahrungen (engl. gains and pains) während der Customer Journey. Er schildert die Einführung eines „Offline-Education-Hub“, der das Lernen direkt von den Kunden ermöglicht und das Feedback nutzt, um das Geschäftsmodell kontinuierlich zu verbessern. Diese Methode hat sich als wirksam erwiesen: Das eigene Personal in den Geschäften kann „viel stärker von den Kunden erfahren, was die Gains und Pains sind und wie man sie adressieren kann, um das Kundenerlebnis zu optimieren“ (A19, Pos. 27). In der Konsequenz ermöglicht dies den Online-Pure-Playern, ihre Strategien besser auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden auszurichten und damit sowohl im Online- als auch im stationären Handel erfolgreich zu agieren (A22, Pos. 20).

Einkaufs- und Produkterlebnis

Online-Pure-Player betrachten die Eröffnung stationärer Ladengeschäfte als strategischen Schritt, um das Einkaufs- und Produkterlebnis ihrer Kunden zu steigern (A01, Pos. 11; A02, Pos. 20; A07, Pos. 28; A08, Pos. 17; A09, Pos. 21; A14, Pos. 19-21; A15, Pos. 37; A19, Pos. 27; A26, Pos. 25; A29, Pos. 15; A32, Pos. 22). Daher wird ‚Adding Bricks to Clicks‘ als logische Fortführung des Geschäftsmodells von Online-Pure-Playern angesehen (A01, Pos. 11). Ein Geschäftsführer eines ‚ABTC‘-Mehrkanalhändlers bringt es auf den Punkt: „Es geht nicht um ein cooles Internetmodell, sondern darum: Wie bediene ich die Bedürfnisse der Konsumenten und der Zielgruppe am besten?“ (A01, Pos. 11).

Die Vorteile eines stationären Geschäfts manifestieren sich insbesondere in der Möglichkeit, ein sinnliches Einkaufserlebnis zu schaffen (A09, Pos. 21). Ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im stationären Einzelhandel konkretisiert dies so: „Der entscheidende [Touchpoint][11] ist da einfach der Stationärbereich. Für Kunden ist es unglaublich toll ist, wenn man [...] ein tolles Erlebnis hat“ (A09, Pos. 21). In einem solchen physischen, erlebnisorientierten Umfeld können Produkte und Corporate Identity auf eine Weise präsentiert werden, die im Internet nur virtuell möglich ist (A01, Pos. 11; A07, Pos. 28; A08, Pos. 17; A29, Pos. 15).

[11] Eigene Ergänzungen oder Korrekturen innerhalb der zitierten Interviewpassagen sind zur besseren Verständlichkeit in eckigen Klammern gekennzeichnet.

Ein weiterer Befragter fügt hinzu: „Im Internet ist das Erlebnis wirklich nur virtuell erlebbar“ (A08, Pos. 17). Mehrere Befragte betonen dabei die Relevanz des haptischen Produkterlebnisses, besonders bei erklärungsbedürftigen und hochpreisigen Artikeln (A02, Pos. 20; A14, Pos. 19; A15, Pos. 37; A19, Pos. 27; A32, Pos. 22). Ein Manager eines ehemaligen Online-Pure-Players fasst es so zusammen: „Einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen, das heißt, ein haptisches Produkterlebnis herzustellen, das vorher nur virtuell für den Kunden greifbar gewesen ist“ (A19, Pos. 27).

5.1.2 Funktionen von Läden

Wachstumstreiber für Gesamtunternehmen

Mehrere Befragte bringen zum Ausdruck, dass sich Online-Pure-Player im Online-Handel mit einer Stagnation der Wachstumsraten konfrontiert sehen, was die Bedeutung der Ladengeschäfte als Wachstumsmotor unterstreicht (A14, A18, A22, A34, A37). Ein Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players merkt an: „Der Online-Handel an sich wird tendenziell vom Anteil her zunehmen, das definitiv, aber man sieht jetzt schon, dass in vielen Bereichen/Kategorien die Wachstumsraten deutlich abnehmen und im Online-Handel sich einigermaßen sättigen“ (A34, Pos. 103). In ähnlicher Weise argumentiert ein Top-Manager einer europäischen Fachmarktkette: „Das geht auch noch ein paar Jahre so weiter, nur irgendwann wird das mal aufhören und dann werden die sich überlegen: Verdammt, wo ist denn der Rest des Umsatzes? Ah, der ist stationär. Dann schnappe ich mir den jetzt auch mal, den Stationärumsatz“ (A18, Pos. 149). Zudem verweist ein Unternehmens- und Strategieberater auf die Rolle der Ladengeschäfte im Hinblick auf die Umsatzgenerierung für Online-Pure-Player (A36, Pos. 110). Hervorzuheben ist die Ansicht eines ‚MCR-ABTC‘-Managers, der Ladengeschäfte als „kurz-, mittel- und langfristig [als] Wachstums- und Profitabilitätstreiber“ sieht (A19, Pos. 143). Interessanterweise bestätigen zwei Forscher, dass Ladengeschäfte als Verkaufsbeschleuniger für die Online-Umsätze fungieren (A21, Pos. 66; A37, Pos. 70).

Neben diesen Aspekten ist die Gewinnung von Neukunden ein weiterer wirtschaftlicher Faktor (A11, A19, A29). Online-Pure-Player haben das Ziel, „[...] ganz klar mehr Zielgruppen erreichen und eine größere Anzahl an Neukunden generieren“ (A19, Pos. 143), mit der Absicht, Kunden anzusprechen, die sie bisher online nicht erreichen konnten (A11, Pos. 110; A29, Pos. 117). Allerdings hebt ein Berater hervor, dass ein Ladengeschäft für Online-Pure-Player weniger einen „[...] stationärer Umsatzbringer, sondern einen Marketingkanal [...]“ darstellt (A30,

Pos. 137). Dem stimmt auch ein Forscher zu, der sagt: „Ja, halt Reichweite. Also wirklich Reichweite, Erlebnis, nicht Umsatz“ (A26, Pos. 111).

Retail Branding

Im Mehrkanalhandel prognostizieren die Befragten eine zunehmende Verschmelzung der Online- und Offline-Welt. Ein Experte erläutert diese Verschmelzung folgendermaßen: „In der Zukunft werden die meisten Konzepte [im Mehrkanalhandel] neben ihrem Online-Zweig genauso einen Offline-Zweig brauchen und dann werden diese Welten zusammenwachsen“. Dies legt nahe, dass die Herkunft eines Einzelhändlers – ob Online- oder Offline-Pure-Player – in den Hintergrund rückt, während der Schwerpunkt immer mehr auf der Marke liegt (A22, Pos. 88).

In Bezug auf ‚Retail Branding‘ teilen Experten ihre Perspektiven in zwei Hauptkategorien: ‚Wahrnehmung‘ (A06, A07, A13, A15) und ‚Kundenbindung‘ (A14, A22, A29, A34). Sie sind sich einig, dass stationäre Ladengeschäfte für größere Einzelhandelsunternehmen langfristig unverzichtbar sind, insbesondere in Metropolen. Ein Experte unterstreicht: „Für die Größeren, für die Großen werden stationäre Geschäfte wahrscheinlich langfristig einfach unabdingbar sein“ (A06, Pos. 86). In diesem Kontext ist die Offline-Erfahrung der Händlermarke essenziell für die Kundenbindung (A07, A13, A15). Ein anderer Experte erweitert diese Ansicht und stellt fest, dass Ladengeschäfte kurzfristig entscheidend sind, um Marktanteile zu gewinnen und die Marke erlebbar zu machen: „[...] kurzfristig [sind Ladengeschäfte] relevant, um Marktanteile zu gewinnen erst mal oder dem Kunden überhaupt die Marke erlebbar zu machen“ (A15, Pos. 99). Allerdings wird dieser Einfluss mit der Zeit abnehmen (A13, Pos. 102).

Die Präsenz im stationären Einzelhandel ist zudem für die Kundenbindung und das Vertrauen in die Retail Brand unerlässlich (A29, Pos. 117). Ein Experte fügt hinzu, dass es für Online-Unternehmen kurz- und mittelfristig wichtig ist, physisch präsent zu sein: „für ein Online-Unternehmen kurz- und mittelfristig gesehen sehr wichtig ist, stationär präsent zu sein mit der Ware, die verkauft wird, zum Testen, um ein Vertrauen in die Marke aufzubauen [...]“ (A14, Pos. 67). Langfristig zielen diese Maßnahmen darauf ab, treue Kunden zu gewinnen. Wie der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players hervorhebt: „eine vernünftige Stammkundschaft [gewinnen]“ (A34, Pos. 65).

Physischer Touchpoint und direkte Kundenkommunikation

Online-Pure-Player schaffen durch ihre stationäre Präsenz einen direkten Kontakt zum Kunden, was dem Wunsch vieler Kunden entspricht (A22, Pos. 88). Diese physischen Kontaktpunkte sind von besonderer Bedeutung, da es eine „gewisse Sättigung gibt, dass der Kunde auch nicht immer nur online kaufen will“ (A36, Pos. 110). Ein Experte unterstreicht die bedeutende Rolle des Ladengeschäfts als Touchpoint zur Kundenbindung im Kontext eines Mehrkanalsystems: „Die Rolle in einem MEHRKANALSYSTEM, hier dann auch letztlich dem Kunden ein wichtiger Touchpoint zu sein und damit beizutragen, Kundenbindung hier dann auch zu erzeugen“ (A13, Pos. 102). Insbesondere große Online-Pure-Player versuchen, ihre Präsenz durch eine Vielzahl von Touchpoints zu maximieren, wie ein Geschäftsführer eines Einzelhändlers mit Wurzeln im Online-Handel ausführt (A01, Pos. 71). Durch diese physischen Touchpoints wird auch der Online-Kanal als primärer Absatzkanal gestärkt (A33, Pos. 118).

Die Bedeutung der physischen Präsenz für die Datenerhebung wird von einer Forscherin hervorgehoben: „Sie kriegen eine viel FUNDIERTERE Einsicht in das Kundenverhalten, weil sie den direkten Kundenkontakt haben und nicht nur Datenpunkte aus dem Digitalgeschäft [...] Die können Informationen auf langfristige Sicht gewinnen, die sie digital nicht haben, und die natürlich in ihr Digitalgeschäft integrieren“ (A15, Pos. 99). Bestimmte Produktkategorien profitieren dabei besonders vom direkten Kundenkontakt: „[Produkte] die deutlich beratungsintensiver sind, die emotionaler sind, wo es mehr um Erlebnis geht wie zum Beispiel bei einem Fahrrad, was für viele unserer Kunden ein absolutes Hobby ist und Leidenschaft und Leben ist“ (A05, Pos. 108).

Die Rolle der Ladengeschäfte hat sich verändert und entwickelt sich weg vom reinen Verkauf (A36, Pos. 110) hin zu einer „Mischung aus Showroom, Marketinginstrument und Serviceroom“ (A28, Pos. 94). Ein Unternehmensberater erklärt, dass das Ziel weniger im Verkauf von Produkten liegt, sondern vielmehr im Angebot einer hochwertigen Kundenerfahrung: „Fachsimpeln, Community, Aufenthaltsqualität, Freizeit dem Kunden zu bieten rund um die Marke und ihm gar nicht unbedingt Produkte mit heim zu geben, sondern die ihm dann halt liefern, die er haben möchte“ (A36, Pos. 110).

Kanalübergreifendes Serviceangebot

Online-Pure-Player nutzen physische Ladengeschäfte, um Dienstleistungen anzubieten, die im digitalen Handel nicht verfügbar sind. Sie fungieren als eine Art „Service-Schnittstelle“

zwischen dem Online- und dem traditionellen Einzelhandel, um so die Bedürfnisse der Kunden nach persönlicher Beratung zu bedienen (A22, Pos. 88; A28, Pos. 94; A07, Pos. 108). Bei Produkten, die eine umfassende Beratung erfordern, trägt der persönliche Kundenkontakt dazu bei, Unsicherheiten abzubauen und Kaufvertrauen aufzubauen (A26, Pos. 111). Zudem schätzen Kunden die Möglichkeit, Retouren aus dem Online-Handel unkompliziert in einem Ladengeschäft zurückgeben zu können (A05, Pos. 110; A01, Pos. 71). Der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players betont diesen Kundennutzen: „Der Kunde kann seine Retouren dort alle abgeben, ohne sie vorher verpacken zu müssen“ (A01, Pos. 71). Ein Director für Retail Marketing & Expansion eines ‚MCR-ACTB‘-Mehrkanalhändlers veranschaulicht treffend, wie sich durch persönliche Beratung und praktische Dienstleistungen die Kundenbedürfnisse umfassend erfüllen lassen: „Das ist auch vollkommen okay und das wollen auch viele unserer Kunden, einfach weil sie auch die Beratung sich wünschen natürlich. Die wollen aber trotzdem dann sich stationär vielleicht beraten lassen, um nachher dann online den Kauf zu tätigen oder eine Retoure über den E-Commerce-Kanal abzuwickeln“ (A05, Pos. 110). Dieser Experte betont auch die praktischen Vorteile des kanalübergreifenden Serviceangebots: „Auf diese praktische und zeitsparende Weise wird das Kundenerlebnis nicht nur erhöht, sondern auch die Kundenbindung effektiv gestärkt“ (A05, Pos. 110).

Austesten

Im digitalen Zeitalter ist es für zahlreiche Online-Pure-Player ein wichtiges Ziel ihrer Expansionsstrategien, den verkaufsfördernden Wert von physischen Läden zu erforschen (A21, Pos. 66). Ein Manager eines ehemals reinen Offline-Händlers weist darauf hin, dass diese Online-Händler häufig in einem „Test-und-Learn-Modus“ operieren, wenn sie physische Geschäfte eröffnen. Seiner Ansicht nach ist dieser schrittweise Ansatz unerlässlich, da es derzeit keine bewährten Best Practices für den Übergang von ‚Clicks zu Bricks‘ gibt (A11, Pos. 110). Dieses kontinuierliche Experimentieren wird auch von anderen Experten hervorgehoben: „Es wird unermesslich viel experimentiert. Denn man muss bedenken, ein stationäres Geschäft muss äußerst kompetent geführt werden“ (A33, Pos. 120; ähnlich: A04, Pos. 74). Im Vordergrund dieses experimentellen Vorgehens steht das Sammeln von wertvollen Erfahrungen zur effektiveren Ansprache und Gewinnung von Kunden im stationären Einzelhandel (A11, Pos. 110). Eine interessante Sichtweise bietet ein Akteur aus der Handelsimmobilienwirtschaft, der die aktuellen Ladengeschäfte ehemaliger Online-Pure-Player als „Forschungslabore für mögliche zukünftige Geschäftsfelder“ beschreibt (A22, Pos. 88). Diese Perspektive wird auch von einem

leitenden Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players geteilt, der den Ansatz als „Trial and Error“ beschreibt. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess aus Experimentieren und Lernen, mit dem Ziel, durch unterschiedliche Geschäftskonzepte am Umsatz des Offline-Handels zu partizipieren (A18, Pos. 149). Diese Feststellung ist nicht überraschend, da für Einzelhändler, deren Leadkanal der Offline-Handel ist, die Hauptfunktion des Ladengeschäfts eindeutig in der Umsatzgenerierung liegt. Sie unterstreicht jedoch – trotz der zunehmenden Dominanz des Online-Handels – die zentrale Bedeutung des stationären Handels.

5.1.3 Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden

5.1.3.1 Relevanz im Mehrkanalsystem

Hohe Relevanz

Die Bedeutung von stationären Geschäften in einem Mehrkanalsystem wird von vielen Befragten aus vier Akteursgruppen hervorgehoben. Auffällig ist jedoch, dass Vertreter von ehemals reinen Online-Händlern in dieser Diskussion keine Stellung beziehen (A06, Pos. 86; A07, Pos. 106; A09, Pos. 101; A16, Pos. 102; A20, Pos. 91; A22, Pos. 88; A27, Pos. 73; A29, Pos. 117; A30, Pos. 163; A31, Pos. 85; A32, Pos. 94). Eine befragte Forscherin unterstreicht die strategische Bedeutung physischer Läden für Online-Pure-Player: „Unsere Einzelhandelswelt ist einfach noch nicht so virtuell, wie man sich das vorstellt“ (A27, Pos. 73). Ein weiterer Experte ist sogar davon überzeugt, dass Pure-Player ohne eine Mehrkanalstrategie kaum Zukunftsperspektiven haben: „Ich bin der völligen Überzeugung, ein Einkanalangebot wird nicht erfolgreich bestehen können“ (A31, Pos. 85). Dieser Standpunkt wird auch von einer weiteren Forscherin geteilt: „Nur die Einzelhändler [werden erfolgreich sein], die sowohl stationär als auch online sichtbar sind“ (A27, Pos. 73). Ein Akteur der Handelsimmobilienwirtschaft bringt den menschlichen Faktor in diesen Kontext ein. Er äußert zunächst: „Jeder [...] muss zwingend in verschiedenen Kanälen unterwegs sein, weil wir Menschen es so vorgeben“ (A31, Pos. 85). Im weiteren Verlauf betont er: „Es MUSS eine Offline-Strategie geben [...] Und wenn selbst der GRÖSSTE der Welt, nämlich AMAZON, eine Offline-Strategie an den Tag legt, dann ist da eigentlich schon quasi ein Beweis erbracht“ (A31, Pos. 85). Ein Berater unterstreicht den hohen Stellenwert stationärer Geschäfte für den deutschen Einzelhandelsmarkt (A30, Pos. 163). Ein anderer Berater prognostiziert: „Die meisten Konzepte in der Zukunft [...] werden genauso einen Offline-Zweig brauchen“ (A22, Pos. 88). Ein dritter Berater argumentiert, dass sowohl der Online- als

auch der Offline-Kanal für Kunden gleichwertig seien und daher in der Strategie der Einzelhändler auch gleich behandelt werden sollten (A07, Pos. 106).

In Ergänzung zu den bisherigen Erkenntnissen vertiefen weitere Befragte den Aspekt des wirtschaftlichen Werts stationärer Ladengeschäfte im Kontext eines Mehrkanalsystems. Ein Forscher betont dabei den strategischen Wachstums- und Umsatzanteil solcher Läden (A32, Pos. 94). Zusätzlich prognostiziert ein Vermietungsmanager einen Umsatzanteil von 30 Prozent für solche Geschäfte am Gesamtumsatz ehemaliger Online-Pure-Player (A20, Pos. 91). Des Weiteren betont der Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Wurzeln im stationären Handel die Wichtigkeit für Online-Händler, auch physische Geschäfte zu betreiben. Er prognostiziert, dass die meisten in Zukunft mindestens 10 bis 20 dieser Geschäfte führen werden (A09, Pos. 101). Ein Berater fügt hinzu, dass diese Geschäfte insbesondere in großen Städten wichtig sind, um die Marke zu stärken (A06, Pos. 86).Ein weiterer Forscher bringt jedoch eine differenzierte Perspektive ein und erklärt: „[Ladengeschäfte] werden eine wichtige, wenn auch nicht dominante Rolle spielen“ (A16, Pos. 102).

Geringe Relevanz

In der Diskussion um die Bedeutung von Ladengeschäften für Online-Pure-Player in einem Mehrkanalsystem zeigen sich unterschiedliche Auffassungen, die eine geringere bzw. abnehmende Relevanz betonen (A11, Pos. 110; A13, Pos. 102; A22, Pos. 88; A30, Pos. 167; A33, Pos. 118; A36, Pos. 110). Ein Standortberater erklärt, dass diese Geschäfte in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle einnehmen, da der Fokus der ehemaligen Online-Pure-Player auf dem Online-Vertrieb als Hauptabsatzkanal liegt (A36, Pos. 110). Ein weiterer Berater teilt diese Ansicht: „Der stationäre Touchpoint kann unterstützend sein, aber wird immer DEUTLICH, deutlich untergewichtet sein“ (A33, Pos. 118).

Einige Experten heben in ihrer Argumentation die Bedeutung einer zeitlichen Komponente hervor (A11, Pos. 110; A13, Pos. 102; A22, Pos. 88; A30, Pos. 167). Konkret argumentiert ein Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players, dass erfolgreiche Online-Pure-Player mittel- bis langfristig nicht in der Lage sein werden, neue Kunden über stationäre Läden für den Online-Bereich zu gewinnen. Er fügt hinzu, dass sich solche Unternehmen weiterhin auf effektive Online-Marketing-Kanäle konzentrieren werden, um die Kundenzahlen stabil zu halten (A11, Pos. 110). Trotz einer generell hohen Bedeutung, die zwei Experten dem Offline-Handel für Online-Pure-Player beimessen, sehen sie Ladengeschäfte nur als marginale und kurzfristige

Ergänzung (A22, A30). Einer von ihnen beschreibt diese als „zaghafte Ergänzung und eine Art Forschungslabor für mögliche zukünftige Geschäftsfelder“ (A22, Pos. 88). Der andere sieht sie als „ein Add-on, den sie in ihren Gesamtmix einbauen, aber mit einer begrenzten Skalierbarkeit“ an (A30, Pos. 167). Darüber hinaus vertritt ein Forscher die Ansicht, dass die Bedeutung von Ladengeschäften als Umsatzbringer im Mehrkanalsystem eines ehemaligen Online-Pure-Players mittel- bis langfristig abnehmen wird. Er begründet dies damit, dass der Umsatzanteil des Online-Handels voraussichtlich weiter steigen wird: „Die Rolle des Umsatzbringers wird [...] eher geringer werden, wenn wir davon ausgehen, dass eben mittel- und langfristig der Online-Anteil weiter steigt“ (A13, Pos. 102).

Zunehmende Relevanz

Die Relevanz von Ladengeschäften für Online-Pure-Player wird von Experten aus verschiedenen Akteursgruppen als zunehmend relevant eingeschätzt, wobei insbesondere Vertreter ehemaliger reiner Online-Händler diese Ansicht teilen (A01, Pos. 71; A10, Pos. 82; A18, Pos. 149; A19, Pos. 143; A21, Pos. 102). Der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players betont, dass die Kunden nach wie vor eine stationäre Präsenz wünschen (A01, Pos. 71). Ein weiterer Geschäftsführer derselben Akteursgruppe hebt die steigende Bedeutung von stationären Geschäften im Zusammenhang mit der zunehmenden Verzahnung der verschiedenen Absatzkanäle hervor (A10, Pos. 82). Diese Einschätzung wird auch von einem Wissenschaftler aus dem Bereich ‚Multi-Channel-Management‘ geteilt, allerdings mit dem Zusatz, dass dies insbesondere für die großen Online-Player gelte (A21, Pos. 102).

Noch einen Schritt weiter geht ein weiterer Top-Manager eines Mehrkanalhändlers mit Wurzeln im Online-Handel, der langfristig sogar ein Gleichgewicht zwischen Online- und Offline-Handel prognostiziert: „Aktuell, also kurzfristig, würde ich sie bei zehn bis 20 Prozent sehen, mittelfristig bei 30 bis 40 und langfristig bei 50 Prozent“ (A19, Pos. 143). Den Gedanken der Balance greift der Chief Digital Officer eines aus dem stationären Handel stammenden Mehrkanalhändlers auf und prognostiziert ebenfalls eine 50:50-Aufteilung zwischen Online- und Offline-Handel (A18, Pos. 149). Er erklärt diese Einschätzung damit, dass das Online-Wachstum irgendwann an seine Grenzen stoßen wird: „Das geht auch noch ein paar Jahre so weiter, nur irgendwann wird das mal aufhören und dann werden die sich überlegen: Verdammt, wo ist denn der Rest des Umsatzes? Ah, der ist stationär. Dann schnappe ich mir den jetzt auch mal, den Stationärumsatz“ (A18, Pos. 149). Vor dem Hintergrund dieser Expertenaussagen scheint es, dass eine langfristige Gleichgewichtung von Online- und Offline-Handel als wahrscheinlich

angesehen wird, insbesondere da das Online-Wachstum nicht unbegrenzt anhalten kann und die Kunden nach wie vor eine stationäre Präsenz wünschen.

Unterschiedliche Relevanz

Einige Interviewpartner weisen der Relevanz von Ladengeschäften im Mehrkanalsystem ehemaliger Online-Pure-Player unterschiedliche Bedeutungen zu, die von verschiedenen Faktoren wie Sortimentsbreite, Unternehmensgröße, Produktkategorie und der jeweiligen Unternehmensstrategie abhängen (A01, A02, A13, A21, A25, A30, A33, A35, A37).

Insbesondere im Kontext der Sortimentsbreite und Unternehmensgröße wird die Bedeutung von Ladengeschäften hervorgehoben. Ein Befragter erklärt: „In stationären Verkaufsräumen besteht gegenüber dem Online-Handel das Problem, dass Einzelhändler nur eine begrenzte Anzahl an Artikeln abbilden können“ (A02, Pos. 58). Ein anderer fügt hinzu, dass „Läden mit einer entsprechenden Konfiguration des Sortiments einen höheren Stellenwert im Mehrkanalsystem von Online-Pure-Playern einnehmen können“ (A33, Pos. 118). Des Weiteren beeinflusst die Produktkategorie die Relevanz der stationären Touchpoints. Ein ‚MCR-ACTB‘-Manager unterscheidet zwischen Produkten des klassischen Bedarfs und beratungsintensiven Produkten, die „deutlich beratungsintensiver sind, die emotionaler sind, wo es mehr um Erlebnis geht wie zum Beispiel bei einem Fahrrad“ (A05, Pos. 108). Insbesondere bei teureren Produkten sind die Kunden bereit, für eine persönliche Beratung längere Anfahrtszeiten in Kauf zu nehmen (A02, Pos. 58).

Letztlich beeinflusst die Unternehmensstrategie den Stellenwert von Ladengeschäften. Ein Berater fragt provokativ: „Was ist überhaupt meine Strategie? Will ich ein, zwei Läden, um so ein Showcase zu haben? Oder will ich wirklich einen Rollout haben?“ (A30, Pos. 107). Eine Forscherin fügt hinzu, dass sie „NICHT glaubt, dass beim Pure-Player irgendwann der stationäre Kanal so der Lead-Channel wird“ (A37, Pos. 70), und unterstreicht damit die Bedeutung der strategischen Entscheidungen im Mehrkanalsystem.

5.1.3.2 Finanzielle Bedeutung und Evaluierung des Erfolgs

5.1.3.2.1 Relevanz

Hohe Relevanz

In der Geschäftswelt, abseits von gemeinnützigen Vereinen und NGOs, betont ein Experte, dass „der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens, auch eines Ladengeschäftes, immens wichtig" ist (A07, Pos. 82). Eine weitere Expertenmeinung bestätigt: „Aber grundsätzlich ist das natürlich ganz essenziell, dass da auch ein finanzieller Erfolg erreicht wird" (A33, Pos. 100). Es wird klargestellt, dass „längerfristig kein Unternehmen bestehen kann, wenn nicht längerfristig irgendwann Gewinne angestrebt werden" (A37, Pos. 56).

Neben der generellen Bedeutung des finanziellen Erfolgs zeigen viele Expertenmeinungen eine tendenzielle Einigkeit bezüglich dessen zeitlicher Dimension. Vertreter aus vier Akteursgruppen – ‚MCR-ABTC', ‚RRE', Beratung und Forschung – argumentieren, dass der finanzielle Erfolg stationärer Geschäfte für Online-Pure-Player langfristig essentiell ist. So unterstreicht ein ‚MCR-ABTC'-Vertreter „Also auf langfristige Sicht muss sich das natürlich rechnen" (A01, Pos. 57). Ein Berater fügt hinzu: „Also langfristig wird keiner von den Unternehmen sich ein Teil leisten, nämlich den stationären Handel, der dauernd nur Defizite schreibt" (A06, Pos. 62). Darüber hinaus betont ein ‚RRE'-Vertreter die Notwendigkeit einer sinnvollen Strategie: „Langfristig muss die Offline-Strategie derart gut und auch vorteilhaft angelegt sein, dass es auch kostendeckend ist" (A14, Pos. 67). Ein Forscher bekräftigt diesen Punkt und meint: „Erst langfristig geht es darum, dass die Dinger profitabel sind" (A21, Pos. 70).

Die Bedeutung der anfänglichen Investitionen und der langfristigen Rentabilität wird durch einen Experten hervorgehoben: „Es muss erst mal relativ viel Geld in das Testen und Erforschen von solchen Piloten gegeben werden und dann eine entsprechende Infrastruktur aufzubauen, all das kostet Geld" (A22, Pos. 62). Eine Forscherin unterstreicht, dass bedeutende Investitionen in Systeme und Strukturen notwendig sind, wenn Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel expandieren (A29, Pos. 91).

In der Diskussion über die langfristige Bedeutung des finanziellen Erfolgs physischer Läden von Online-Pure-Playern fehlen auffällig die Meinungen von Mehrkanalhändlern, die ihren Ursprung im Offline-Handel haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass für diese Einzelhändler, bei denen der stationäre Handel als Leadkanal dient, der finanzielle Erfolg ihrer Ladengeschäfte so grundlegend ist, dass sie es nicht gesondert betonen. Ein Manager eines solchen

Unternehmens äußert: „Ein Kanal muss für mich profitabel sein. Es ist egal, ob er on- oder offline ist“ (A05, Pos. 76). Ein Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players betont hingegen, dass der finanzielle Erfolg von Beginn an eine große Rolle spielt (A10, Pos. 68), während ein weiterer Befragter der Ansicht ist, dass Läden sich „mittelfristig selber tragen“ müssen (A08, Pos. 55).

Es wird deutlich, dass die Experten über den Zeithorizont hinaus zwischen der Profitabilität einzelner Ladengeschäfte (A02, A03, A08, A12, A13) und der Profitabilität des stationären Absatzkanals insgesamt (A01, A05, A06, A14, A24, A29) unterscheiden. So erklärt ein Forscher, dass jedes einzelne Ladengeschäft profitabel sein muss, um die Expansion voranzutreiben (A13, Pos. 74). Mehrere Experten betonen auch die Wichtigkeit eines positiven Deckungsbeitrags für einzelne Ladengeschäfte (A21, A32, A34). Ein weiterer Forscher gibt zu bedenken: „Die Mehrzahl der Online-Player, die einen stationären Laden unterhält, tut dies, damit sie einen positiven Deckungsbeitrag im Laden erwirtschaften und auch da einen zusätzlichen Gewinn realisieren“ (A32, Pos. 56). Hierzu ergänzt ein Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players: „Also das heißt, genau, der EBIT [engl. earnings before interest and taxes] muss halt null sein oder der Deckungsbeitrag II muss null sein“ (A03, Pos. 84). Ein anderer Befragter sieht den finanziellen Erfolg eines Ladengeschäfts darin, dass es durch seine physische Präsenz auch im Online-Handel in der Region mehr Umsatz generiert (A02, Pos. 46). Trotz dieser Sichtweisen gibt es auch Experten, die anderer Meinung sind. Ein solcher Experte betont, dass es nicht ausreicht, dass Läden „den Online-Bereich letztlich einfach nur puschen“ (A08, Pos. 55).

Im Gegensatz dazu argumentieren andere Befragte, dass die hohe Bedeutung für den finanziellen Erfolg des stationären Absatzkanals in der Gesamtheit aller Geschäfte zu sehen ist. Ein befragter Forscher unterstreicht: „Ob die Filiale Geld verdient, ist egal. Solange in der Region mein Umsatz steigt, dann lohnt es sich ja“ (A21, Pos. 70). In dieselbe Richtung gehen die Aussagen von zwei Beratern: Sie betonen die Relevanz der Verknüpfung von Offline- und Online-Absatzkanälen für die Gesamtwirtschaftlichkeit von Online-Pure-Playern (A07, Pos. 82; A36, Pos. 82). Daraus folgt, dass die Offline-Strategie eines Online-Pure-Players so ausgelegt sein muss, dass sie kostendeckend ist (A14, Pos. 67).

Bezüglich weiterer wichtiger Aspekte unterstreichen die Befragten, dass die finanzielle Relevanz eines einzelnen Ladengeschäfts maßgeblich von der Quelle der Investition beeinflusst wird (A14, A19, A31, A34). Insbesondere zeigen zwei Geschäftsführer von Mehrkanalhändlern, die ihren Ursprung im Online-Handel haben, unterschiedliche Betrachtungsweisen. Während der eine darauf pocht, dass jeder Laden gewinnbringend sein muss, insbesondere wenn

eigenes Kapital in die Expansion fließt (A34, Pos. 85), legt der andere Wert auf die rasche Rentabilität der Geschäfte (A19, Pos. 109). Dies, um sowohl bestehenden als auch potenziellen Investoren zu demonstrieren, dass das gewählte Geschäftsmodell tragfähig ist (A19, Pos. 109). In diesem Zusammenhang unterstreicht ein Vermietungsmanager die Ansichten und hebt hervor, dass Online-Pure-Player tendenziell weniger Geduld zeigen als traditionelle Einzelhändler. Bei mangelndem Erfolg könnten sie daher schneller dazu neigen, ihre Präsenz im Offline-Handel in Frage zu stellen (A14, Pos. 53).

Insgesamt wird deutlich, dass für Online-Pure-Player der langfristige finanzielle Erfolg ihrer stationären Geschäfte von hoher Bedeutung ist. Der kurzfristige finanzielle Erfolg einzelner Geschäfte wird unterschiedlich bewertet. Die Quelle der Investition und die Geduld von Online-Pure-Playern spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Diese Themen werden im nächsten Abschnitt ‚Niedrige Bedeutung' vertieft.

Geringe Relevanz

Viele der befragten Experten sind hingegen der Ansicht, dass für reine Online-Händler der direkte finanzielle Erfolg stationärer Läden eher gering ist und diese Geschäfte hauptsächlich als Marketinginstrument dienen (A01, A02, A04, A08, A14, A15, A16, A18, A24, A27, A30, A32). Zusätzlich erläutern sie, dass die Umsatzgenerierung durch diese physischen Ladengeschäfte oft eine untergeordnete oder sogar keine Rolle spielt. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass sechs dieser Befragten ihre Perspektive ausdrücklich auf einen kurzfristigen Zeithorizont begrenzen (A01, A02, A08, A14, A18, A24). Andererseits betonen einige Experten, dass, obwohl die finanzielle Bedeutung der Läden möglicherweise nicht im Vordergrund steht, sie dennoch zum Gesamtgeschäft beitragen können, insbesondere wenn sie in der Lage sind, ihre eigenen Kosten zu decken und idealerweise sogar Gewinne zu erzielen (A16, A20, A26, A28, A30).

Ergänzend zu den bereits angeführten Ansichten betonen einige Experten, dass der Fokus der stationären Läden eher auf dem Erwerb von Marktanteilen und Wachstum liegt, nicht unbedingt auf sofortigem Profit (A18, A21, A37). Dies wird anhand des Beispiels von ZALANDO, einem ehemaligen Online-Pure-Player, von einer Forscherin konkretisiert (A37, Pos. 56). Ein Chief Digital Officer eines großen Mehrkanalhändlers, der seine Wurzeln im stationären Einzelhandel hat, stellt klar, dass der finanzielle Erfolg im stationären Handel für Online-Pure-Player von untergeordneter Bedeutung ist. Seine provokative Begründung lautet: „Der stationäre

Einzelhandel verdient ja kaum Geld mit den stationären Geschäften. Warum sollte denn der Pure-Player Geld verdienen? Also das kann ich mir beim besten Willen nicht vorstellen“ (A18, Pos. 101). Als Bestätigung dieser Ansicht dient ZALANDOs Hamburger Megastore, der trotz seiner beeindruckenden Präsenz und erstklassigen Lage offenbar keine Gewinne einfährt (A18, Pos. 101). Ein weiterer Forscher spitzt dies sogar zu und sagt: „Die [Online-Pure-Player] wollen damit gar kein Geld verdienen bzw. kann ich das sogar noch extremer treiben, indem ich sage, ich will nur so unprofitabel sein wie auch der Online-Handel“ (A21, Pos. 70). In der Kernthese wird betont, dass für Online-Pure-Player der stationäre Absatzkanal kurzfristig vor allem strategische und taktische Ziele verfolgt, anstatt direkten finanziellen Nutzen zu bringen (A18, Pos. 101). Diese Strategie wird oft als ein Art Experiment bzw. „Testballon“ aus Marketinggründen interpretiert, wobei der Schwerpunkt auf der physischen Präsenz dem Aufbau von Kundenbeziehungen liegt (A02, Pos. 46; A08, Pos. 55; A14, Pos. 53; A15, Pos. 77; A24, Pos. 66). In diesem Zusammenhang äußert der Geschäftsführer eines Unternehmens für das Center Management von Einkaufszentren, dass es für Kunden einen erheblichen Mehrwert darstellt, Produkte in den Geschäften der Online-Pure-Player physisch anzufassen, zu nutzen und auszuprobieren, selbst wenn die unmittelbare Erträge dieser Geschäfte nicht im Fokus stehen (A14, Pos. 53).

Darüber hinaus betonen andere Befragte, dass stationäre Geschäfte als Marketinginstrumente dienen können (A04, Pos. 58; A16, Pos. 72). Ein Berater für Omni-Channel-Businessmodelle bringt dies auf den Punkt: „[ist] die stationäre Repräsentanz [für Online-Pure-Player] jetzt nicht ein Kanal, sondern ein anderer Marketingweg neben Affiliate[-Marketing], Newsletter, SEO [dt. Suchmaschinenoptimierung], SEA [dt. Suchmaschinenwerbung], habe ich dann in meinem Marketingportfolio dann noch stationäres Marketing und ich sehe das als Marketingaspekt mit Neukundenakquisition, dann habe ich einen ganz anderen finanziellen Anspruch“ (A30, Pos. 129). Es wird hervorgehoben, dass die Verstärkung der Markenwahrnehmung und die Ausweitung der Markenpräsenz zentrale Marketingziele sind, um Kunden zu loyalen Markenbefürwortern zu machen (A01, Pos. 57; A08, Pos. 55; A32, Pos. 56). Läden fungieren hier als Kommunikationskanäle, die sich auf die Markenbildung und das Markenerlebnis konzentrieren (A15, Pos. 77; A27, Pos. 61). Eine Forscherin betont: „das ist ein Kommunikationskanal, aber kein Umsatzkanal und vor allem auch kein Profitträger, da geht es um MARKENERLEBNISSE“ (A27, Pos. 61). Durch eine gesteigerte Markenwahrnehmung können Online-Pure-Player den Traffic für ihren eigenen Online-Shop erhöhen und so den Umsatz signifikant steigern (A20, Pos. 75; A26, Pos. 75; A29, Pos. 91; A32, Pos. 56). Ein Forscher illustriert dies am Beispiel der hochpreisigen Mode: „um auf die Marke einzuzahlen, um vielleicht auch neue

Kunden zu gewinnen, wo ich aber gar nicht so genau sagen kann, habe ich die über diesen Standort gewonnen“ (A32, Pos. 56).

Weitere Befragte unterstreichen, dass der direkte finanzielle Erfolg einzelner Läden sowie des gesamten stationären Absatzkanals von geringerer Relevanz ist. Dennoch ist es für Online-Pure-Player von großer Bedeutung, dass diese Geschäfte zum finanziellen Gesamterfolg des Unternehmens beitragen (A16, A20, A26, A28, A30). Ein Berater bringt diesen Gedanken auf den Punkt: „aber durch die Steigerung der Markenbekanntheit zur Verbesserung des Gesamtumsatzes beitragen“ (A28, Pos. 60). Diesen Punkt bestätigen zwei Forscher mit den Aussagen: „Spannend ist halt der Traffic [...] und dadurch Umsätze erzeuge“ (A26, Pos. 75) und „Also finanziell muss sich das rechnen, [...] nicht zwingend im Geschäft selber, wohl aber als Strategie dauerhaft für das Unternehmen“ (A16, Pos. 72). Ein kontrastierendes Bild zeichnet jedoch eine Forscherin: Sie argumentiert, dass Online-Pure-Player aufgrund von fehlendem Know-how im Offline-Handel keine Gewinne generieren können. Ihr Zitat lautet: „Nein, eigentlich weiß ich [Online-Pure-Player], dass ich stationär keine Gewinne erzielen kann, weil ich in den Operations nie so gut werden kann wie vielleicht jemand, der Pure-Play stationär war“ (A37, Pos. 56). Trotz dieser skeptischen Ansicht anerkennt sie, ähnlich wie ihre Kollegen, das potenzielle Ziel der Online-Pure-Player: mittels Kombination beider Absatzkanäle langfristig höhere Gewinne für das Gesamtunternehmen zu erzielen. Ihre Einschätzung dazu: „dass ich im stationären Kanal vielleicht auch LÄNGERFRISTIG keine Gewinne anpeile, aber als Gesamtunternehmen möchte ich irgendwann, spätestens mittel-/längerfristig durch die Expansion mehr Gewinne machen als ohne“ (A37, Pos. 56).

5.1.3.2.2 Ermittlung

Bestehende Methoden

In der heutigen Geschäftswelt sind verschiedene Methoden und Vorgehensweisen zur Ermittlung des finanziellen Erfolgs im Einsatz. Experten unterscheiden zwischen der Gesamtbewertung eines Unternehmens, bei der der finanzielle Erfolg aller Läden einbezogen wird (A11, A21, A23, A28, A36), und der kanalbezogenen Messung des finanziellen Erfolgs einzelner Läden (A09, A21, A25, A30). Die kanalbezogene Erfolgsmessung basiert auf Umsatz- und Ertragskennzahlen (A30, Pos. 129) oder finanziellen Key Performance Indicators (A25, Pos. 81). Ein Berater betont die Notwendigkeit, dass die Läden ihre Umsatz- und Ertragsziele erreichen müssen, wenn sie kanalbezogen gemessen werden (A30, Pos. 129). Bei Online-Pure-

Playern wird der Break-Even-Point mithilfe einer Deckungsbeitragsrechnung ermittelt (A09, Pos. 73; A21, Pos. 70).

Ein Berater hält es jedoch für schwierig, den finanziellen Erfolg von Online-Pure-Playern kanalbezogen zu messen und empfiehlt stattdessen eine Gesamtbetrachtung aller Absatzkanäle (A36, Pos. 82). Dies ermöglicht es, dass ein Ladengeschäft erfolgreich in die Gesamtbetrachtung integriert wird, ohne selbst profitabel sein zu müssen (A36, Pos. 82). Vier Befragte bestätigen, dass Online-Pure-Player den Erfolg auf Unternehmensebene messen (A11, A21, A23, A28). Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur ist der Ansicht, dass Online-Pure-Player indirekte Effekte von stationären Aktivitäten in die Gesamtbewertung einbeziehen und die Effizienz einer einzelnen Filiale für das Gesamtgeschäft analysieren (A11, Pos. 88). Dabei wird untersucht, ob sich die Anzahl der Transaktionen oder Umsätze im Online-Shop in einer Region mit einem Laden positiver entwickeln als in einer Region ohne Geschäft (A11, Pos. 88). In ähnlicher Weise argumentiert ein Forscher, dass Online-Pure-Player den finanziellen Erfolg eines Ladens nicht isoliert betrachten, sondern den Gesamtumsatz des Einzugsgebietes: „Die sehen sich das Gesamtbild an. Ob die Filiale Geld verdient, ist egal. Solange in der Region mein Umsatz steigt, dann lohnt es sich ja. Ich glaube, so ist diese Denke bei den ganzen Onlinern" (A21, Pos. 70). Zusammenfassend zeigt sich, dass sowohl kanalbezogene als auch gesamtheitliche Ansätze zur Erfolgsmessung eingesetzt werden. Insbesondere bei Online-Pure-Playern scheint die Gesamtbetrachtung des Erfolgs auf Unternehmensebene eine gängige Praxis zu sein.

Erfordernis neuer Methoden

Der Paradigmenwechsel im stationären Einzelhandel ist unübersehbar. Es zeichnet sich ab, dass klassische Finanzindikatoren wie die Quadratmeterproduktivität und der Umsatz nicht mehr als alleinige oder entscheidende Leistungskennzahlen (engl. key performance indicators) gelten (A09, Pos. 73). Ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im stationären Einzelhandel illustriert diese Entwicklung und stellt fest, dass der traditionelle finanzielle Erfolg von Ladengeschäften schlichtweg veraltet ist (A09, Pos. 77). Einem Wissenschaftler zufolge sind aber auch Online-Pure-Player nicht in der Lage, den Erfolg ihrer Geschäfte ausschließlich finanziell zu bewerten (A15, Pos. 77). Diese Veränderungen im Einzelhandel erfordern eine Neubewertung, wie finanzieller Erfolg definiert wird (A09, Pos. 77). Es besteht ein wachsender Konsens unter Fachleuten, dass neue Methoden (A28, Pos. 64) und KPIs (A15, Pos. 77) entwickelt werden müssen. Eine Forscherin erläutert dies damit, dass die Messung von kanalübergreifenden Auswirkungen im Mehrkanalhandel nicht unbedingt direkt in finanziellen Begriffen

erfolgen kann. Sie schlägt vor, dass ein möglicher KPI darin besteht, „wie viele Bestellungen online eingehen aus einer bestimmten Region, wo der Laden eröffnet worden ist“ (A15, Pos. 77).

Die Herausforderung bei der Entwicklung eines geeigneten Rechenmodells besteht laut einem Berater darin, die Effekte der integrierten Absatzkanäle zu messen. Er plädiert für einen gesamtheitlichen Blick auf den finanziellen Erfolg, anstatt ihn isoliert pro Ladengeschäft zu betrachten (A33, Pos. 100). Dieser Ansatz wird von einem Vorstandsmitglied eines ehemaligen Offline-Pure-Players unterstützt, der die isolierte Betrachtung als „klassische Stationärdenke“ bezeichnet. Er betont, dass diese Sichtweise die Cross-Channel-Effekte im Mehrkanalhandel nicht messen kann und auch keine Informationen über ROPO-Kunden liefert: „Wie viele Leute rennen in den Markt, um sich dort zu informieren und dann später online zu kaufen? Unmessbar!“ Als Lösung für diese Herausforderung schlägt er vor, dass Online-Pure-Player die gesamte Customer Journey der Kunden betrachten und mehr Daten für die Berechnung heranziehen sollten, um die Auswirkungen jedes einzelnen Geschäfts auf die Kunden zu ermitteln (A18, Pos. 105). Ein weiterer wichtiger KPI, der von einem anderen Geschäftsführer vorgeschlagen wird, sind die „Erlebnisse pro Quadratmeter“, die sich auf die menschlichen Interaktionen in den Geschäften konzentrieren (A09, Pos. 73). In Bezug auf Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren, schlägt ein Berater zudem vor, dass sie den finanziellen Erfolg ihrer Geschäfte durch eine bewusste Quersubventionierung anders berechnen könnten (A36, Pos. 82). Die Quersubventionierung der Ladengeschäfte wird im nächsten Abschnitt im Detail betrachtet.

5.1.3.2.3 Quersubventionierung

Nach sorgfältiger Durchführung und Auswertung der ersten Interviews wurde deutlich, dass die befragten Experten in ihren Äußerungen zur finanziellen Bedeutung von Ladengeschäften für Online-Pure-Player vorwiegend den Aspekt der Quersubventionierung hervorhoben. Aufgrund dieser Erkenntnis wurde dieser Aspekt in den weiteren Interviews gezielt thematisiert. Auf Grundlage der Expertenaussagen ließ sich die Kategorie ‚Quersubventionierung‘ weiter in ‚Zweck‘, ‚Verfahrensweisen‘ und ‚Hinderungsgründe‘ untergliedern. Innerhalb der Subkategorie ‚Zweck‘ finden sich Aussagen, welche die Gründe darlegen, weshalb Online-Pure-Player bei der Expansion in den Offline-Handel bewusst ihre Ladengeschäfte quersubventionieren. Die Subkategorie ‚Verfahrensweisen‘ skizziert, wie Online-Pure-Player die Quersubven-

tionierung umsetzen, während ‚Hinderungsgründe' die Gründe beinhaltet, weshalb Online-Pure-Player hiervon absehen könnten.

Zweck

Es wurde beobachtet, dass Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel ihre Ladengeschäfte gezielt quersubventionieren. Dieses Phänomen wurde von einer Mehrheit der Befragten bestätigt. Interessanterweise wurde von den Befragten herausgestellt, dass diese Ladengeschäfte vor allem als Marketingplattformen dienen. Dies wurde von sieben Interviewpartnern bestätigt (A01, A16, A13, A14, A20, A30, A36). Einer der befragten Berater stellte fest, dass „stationäre Ladengeschäfte von Online-Pure-Playern als Marketingkanal" fungieren (A30, Pos. 137). Ein weiterer Befragter betonte die essentielle Rolle von stationären Geschäften in der Abwicklung von Marketing und Service, und sagte, dass ein „Großteil an Marketing und Service" über das stationäre Ladengeschäft abgewickelt wird (A36, Pos. 84).

Ein weiteres wichtiges Thema, das während der Interviews hervorgehoben wurde, war die Rolle der Ladengeschäfte beim Aufbau eines Markenimages. Ein Forscher erklärte, dass „Ladengeschäfte keine großen Gewinne einfahren werden, aber der Aspekt ‚Imageaufbau/Marken-aufbau' so stark ist" (A13, Pos. 74). Diese Aussage zeigt deutlich, dass Online-Pure-Player bereit sind, finanzielle Opfer zu bringen, um ihr Image und ihre Marke zu stärken. Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur beschrieb eine Situation, in der ein Kunde im Laden mit der Marke interagiert, und stellte fest, dass dadurch ein „zusätzlicher Mehrwert" für die Marke entsteht (A09, Pos. 73). Die Bedeutung von Flagship-Stores wurde von einigen Befragten hervorgehoben (A01, A07, A12, A17, A27). Ein ‚MCR-ABTC'-Vertreter und ein Forscher argumentierten, dass Online-Pure-Player ein Geschäft mit einem Flagship-Store-Konzept langfristig quersubventionieren, wenn es die einzige physische Präsenz im stationären Einzelhandel darstellt (A01, Pos. 61; A12, Pos. 119). Eine Forscherin brachte es auf den Punkt, indem sie sagte: „Es geht [...] nicht darum, Geld zu verdienen", wenn es um einen Flagship-Store geht (A27, Pos. 63).

Darüber hinaus wurde die Quersubventionierung von Ladengeschäften hervorgehoben, wenn diese einen Mehrwert für den Leadkanal darstellen. Ein ‚RRE'-Vertreter illustrierte dies, indem er sagte: „Online-Pure-Player [sehen] das Ladengeschäft als stationärer Berührungspunkt zum Kunden" (A22, Pos. 66). Ein weiterer Forscher verglich diese Situation mit der Teilnahme an einer Messe, die auch nicht unbedingt profitabel sein muss, aber insgesamt einen Mehrwert bietet (A16, Pos. 72). Schließlich wurde die Quersubventionierung von Ladengeschäften auch

als ein Mittel zur Erfüllung finanzieller Verpflichtungen hervorgehoben. Ein Berater wies darauf hin, dass Online-Pure-Player Ladengeschäfte quersubventionieren, um sie schnell in die Gewinnzone zu bringen, da Mietverträge in der Regel nicht auf kurze Frist abgeschlossen werden (A35, Pos. 67).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beweggründe für Online-Pure-Player, ihre Ladengeschäfte zu quersubventionieren, vielfältig sind. Sie reichen von der Schaffung eines wirksamen Marketingkanals, über die Stärkung des Markenimages, bis hin zur Erfüllung finanzieller Verpflichtungen. Dabei spielen insbesondere Flagship-Stores eine besondere Rolle, indem sie eine physische Präsenz in der stationären Einzelhandelswelt schaffen. Und obwohl diese Geschäfte möglicherweise nicht immer rentabel sind, scheinen sie doch einen erheblichen Mehrwert für die Online-Pure-Player zu bieten, indem sie die Kundenbindung stärken und die Sichtbarkeit der Marke erhöhen.

Verfahrensweisen

In einer dynamischen Branche deuten acht Experten darauf hin, dass (ehemalige) Online-Pure-Player ihre Ladengeschäfte oft durch ihr Marketingbudget quersubventionieren (A04, A06, A07, A17, A26, A29, A30, A37). Wie ein Berater prägnant feststellte, rechnen diese Online-Pure-Player die Kosten für stationäre Präsenz über das Marketingbudget ab (A07, Pos. 86). Ebenso hat ein weiterer Berater die Effizienz dieser Praxis hervorgehoben und beschrieben, wie der (ehemalige) Online-Pure-Player das Ladengeschäft kosteneffizient in sein Marketingportfolio einbaut (A30, Pos. 135). Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Rolle des Ladengeschäfts als ‚Flagship'. Ein Berater erläuterte, dass wenn das Ladengeschäft ein Flagship-Store in einer Top-Lage ist, der Online-Pure-Player „etwas vom Marketingbudget abzweigen" würde (A17, Pos. 70). Diese Ladengeschäfte stellen für das Unternehmen einen Kommunikationskanal dar und sind nicht unbedingt Umsatzträger. Deshalb rechnen die Online-Pure-Player die Kosten für diese Geschäfte als Kommunikationsausgaben ab (A27, Pos. 63). Zusätzlich zu den Marketingbudgets ist eine weitere Quelle für Quersubventionen der Erlös aus dem Online-Handel. Ein ‚RRE'-Akteur erklärt, dass kleinere Verluste durch Umsätze aus dem Online-Shop kompensiert werden können (A20, Pos. 77).

Eine entscheidende Erkenntnis, die aus den Interviews hervorgeht, ist die Wichtigkeit, das Ladengeschäft in die Gesamtbetrachtung des Unternehmens einzubeziehen (A16, A23). Ein Forscher stellt klar, dass sich Ladengeschäfte rentieren müssen, aber nicht unbedingt im stationären

Handel selbst, sondern in der Gesamtbetrachtung (A16, Pos. 72). Ein Berater bestätigt diese Ansicht und betont die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung. Er vergleicht dies mit einem Orchester, bei dem nicht ein einzelnes Instrument, sondern das Zusammenspiel aller Instrumente für den Gesamteindruck verantwortlich ist (A23, Pos. 100). Schließlich hebt ein ‚MCR-ABTC'-Vertreter die Schwierigkeit hervor, die Rentabilität von Investitionen in stationäre Geschäfte zu messen. Er zieht Parallelen zu anderen schwer messbaren Investitionen wie der Out-of-Home-Werbung. Die tatsächlichen Erträge dieser Investitionen können nur durch eine Betrachtung auf Gesamtunternehmensebene ermittelt werden, wobei eventuelle Verluste des Ladengeschäfts quersubventioniert werden (A03, Pos. 86). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Quersubventionierungsstrategien von Online-Pure-Playern von der Einbeziehung in das Marketingbudget bis hin zur Kompensation durch Online-Umsätze reichen, wobei immer ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen im Vordergrund steht.

Hinderungsgründe

Ein wesentlicher Grund, der es (ehemaligen) Online-Pure-Playern erschwert, ihre stationären Geschäfte zu quersubventionieren, ist die wettbewerbsintensive Geschäftssituation im Online-Handel (A05, A12, A13, A14). Ein Forscher betont, dass Online-Pure-Player in einem margenschwachen Geschäft tätig sind, was ihre Möglichkeiten zur Quersubventionierung einschränkt (A13, Pos. 8). Zwei andere Experten (ein Forscher und ein ‚MCR-ABTC') stellen fest, dass diesen Unternehmen häufig die finanziellen Mittel fehlen, um stationäre Geschäfte effektiv querzusubventionieren (A10, Pos. 74; A12, Pos. 119). Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur fügt hinzu, dass eine solche Quersubventionierung angesichts des starken Wettbewerbsdrucks im Online-Handel wenig sinnvoll erscheint (A05, Pos. 84). Ein ‚RRE'-Vertreter erklärt, dass physische Geschäfte in der Regel als erste leiden, wenn Online-Pure-Player unter Kostendruck geraten (A14, Pos. 55).

Zwei Unternehmensvertreter von Mehrkanalhändlern mit Ursprung im Online-Handel sehen den Druck der Investoren als Hindernis für Quersubventionierung (A10, Pos. 74; A19, Pos. 115). Einer der beiden verweist darauf, dass Wagniskapitalgeber Profitabilität von Online-Pure-Playern erwarten, wodurch risikokapitalfinanzierte Unternehmen kaum Spielraum für bewusste Quersubventionierung haben (A10, Pos. 74). Der Zweite stimmt dem zu und betont, dass Investoren ein profitables Store-Netzwerk erwarten, statt weiterhin auf den Aufbau der Marke durch stationäre Läden zu setzen (A19, Pos. 115).

Schließlich nennen sieben Befragte als Hindernis für Quersubventionierung die Tatsache, dass physische Geschäfte von (ehemaligen) Online-Pure-Playern als eigenständige Business-Cases mit Profitabilitätserwartungen betrachtet werden (A06, A10, A19, A22, A29, A32, A33). Ein Berater meint, dass diese Geschäfte letztendlich schwarze Zahlen schreiben müssen und nicht langfristig durch das Marketingbudget quersubventioniert werden können (A06, Pos. 64). Ein anderer Berater hält es für unsinnig, Ladengeschäfte zu quersubventionieren, da ihr finanzieller Erfolg für das Unternehmen essenziell ist (A33, Pos. 104). Physische Geschäfte sind für (ehemalige) Online-Pure-Player keine reinen „Marketing-PR-Nummern" (A22, Pos. 66), sondern echte Business-Cases, mit denen sie Geld verdienen wollen (A22, Pos. 66; A32, Pos. 5).

5.1.4 Zusammenfassung und Diskussion

Drei entscheidende Determinanten für Online-Pure-Player, die in den stationären Handel expandieren wollen, sind (1) Ziele der Expansion, (2) Funktionen von Läden und deren (3) Relevanz und Wirtschaftlichkeit. Die Expansion verfolgt mehrere Ziele, darunter die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Kundenakquise. Gleichzeitig fungieren physische Geschäfte als Wachstumskatalysatoren und Schnittstellen für Kundeninteraktion. Dabei wird der finanzielle Erfolg dieser Geschäfte als entscheidend für die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens angesehen, insbesondere im Hinblick auf die Stärkung der Markenbindung und Kundenbeziehungen. Diese Determinanten prägen die strategische Planung und Ausrichtung von ‚Adding Bricks to Clicks'. Sie bilden daher die gemeinsame Dimension ‚Strategieausrichtung'.

5.1.4.1 Determinante 1: Ziele der Expansion

Die erste Determinante ‚Ziele der Expansion' umfasst (1) ökonomische Ziele, (2) Neukundenakquisition, (3) Retail Branding, (4) physische Touchpoints in der Customer Journey, (5) kanalübergreifendes Serviceangebot, (6) Lernen durch direkten Kundenkontakt und -feedback sowie (7) Verbesserung des Einkaufs- und Produkterlebnisses.

Online-Pure-Player verfolgen mit ‚Adding Bricks to Clicks' (1) ökonomische Ziele, um ihre Marktpräsenz zu stärken und ihre Profitabilität zu erhöhen, was Ergebnissen aus den Studien von H. Liu et al. (2018, S. 10) und Simone und Sabbadin (2017, S. 99) entspricht. Zu den wirtschaftlichen Zielen gehören nicht nur die Ambitionen, zu wachsen, Umsätze zu generieren und Gewinne zu steigern, sondern auch die Risikominimierung und der Wunsch, eine führende

Rolle in der Branche einzunehmen. Mit der Expansion wird das Marktvolumen des Offline-Handels genutzt, um die Reichweite zu erhöhen und den Online-Umsatz zu steigern. Als positive Nebeneffekte sind die Verteilung des Geschäftsrisikos und der Einfluss auf die Wettbewerber zu nennen. Dies wird in dieser Art in den wenigen Studien zu ‚Adding Bricks to Clicks' beschrieben (z. B. Timoumi et al., 2022, S. 133; Pauwels & Neslin, 2015, S. 182–183; Bell et al., 2014, S. 52; Avery et al., 2012, S. 103–106). Darüber hinaus dient die Expansion der (2) Neukundenakquisition, indem sowohl reine Offline-Kunden als auch hybride Kunden, die zwischen Online- und Offline-Kanal wechseln, angesprochen werden. Dieses Ergebnis ist insofern wenig überraschend, als es bereits von Merkle (2020, S. 30), Blut et al. (2018, S. 113), Westermann et al. (2018, S. 43) als typisches Expansionsziel identifiziert wurde. Physische Geschäfte dienen dem Ziel des (3) Retail Branding, d. h. der Stärkung der Marke des Händlers und dem Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen. Dabei geht es darum, die Markensichtbarkeit und -bindung zu erhöhen sowie ein einzigartiges Markenerlebnis zu schaffen. Dies findet sich ähnlich u. a. bei Rumler und Grosser (2022, S. 346), Assum und Hemmerle (2018, S. 182–188) und Andrée (2013, S. 61), die in ihren Studien einen positiven Einfluss von physischen Geschäften auf die Bekanntheit von Online-Pure-Playern feststellen. Die Expansion ermöglicht es, den vielfältigeren Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden, indem den Kunden zusätzliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme geboten werden und der stationäre Handel als (4) physischer Touchpoint in der Customer Journey genutzt wird. Aus der Perspektive des ‚Adding Bricks to Clicks' wird diese Entwicklung auch von Kull (2019, S. 322–323) und Crockford et al. (2013, S. 499) beschrieben. Dies ermöglicht neue Serviceangebote, die bisher rein digital nicht realisierbar waren. Damit wird das (5) kanalübergreifende Serviceangebot (z. B. ‚Click-and-Collect') zu einem wichtigen Bestandteil der Expansionsstrategie von Online-Pure-Playern. Auch Gao und Su (2019, S. 35) weisen darauf hin, dass durch die Integration der Kanäle neue Funktionen geschaffen werden können. Diese neuen Funktionen wie ‚Click-and-Collect' finden sich in dieser Art bei Alexander und Blazquez Cano (2020, S. 3), Deges (2020, S. 153) und Berman et al. (2018, S. 178). Darüber hinaus bietet die Expansion die Möglichkeit, (6) durch direkten Kundenkontakt und -feedback zu lernen. Dadurch können das Geschäftsmodell und die Services besser an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. So auch Heinemann (2023, S. 726) und Rittinger et al. (2017, S. 36), die den direkten Kundenkontakt und die Generierung weiterer Customer Insights als Motiv sehen. Insgesamt dient die Expansion der (7) Verbesserung des Einkaufs- und Produkterlebnisses. Stationäre Ladengeschäfte bieten die Möglichkeit, Produkte physisch zu erleben, was insbesondere bei erklärungsbedürftigen und

hochpreisigen Artikeln von Vorteil ist. Damit werden die Ergebnisse von Arrigo (2018, S. 171), Y. Cai et al. (2012, S. 16–18) und Schramm-Klein (2012a, S. 422) bestätigt.

Die Determinante ‚Ziele der Expansion' vereint mit ihren sieben identifizierten Aspekten den breiten Konsens der aktuellen Forschung zu strategischen Zielen von ‚Adding Bricks to Clicks'. Das Ergebnis verdeutlicht die Vielfalt und Komplexität der strategischen Ziele, die im Rahmen einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategie verfolgt werden können.

5.1.4.2 Determinante 2: Funktionen von Läden

Die zweite Determinante ‚Funktionen der Läden' umfasst fünf zentrale Funktionen, die stationäre Geschäfte für Online-Pure-Player erfüllen: (1) Wachstumstreiber für Gesamtunternehmen, (2) Retail Branding, (3) Physischer Touchpoint und direkte Kundenkommunikation, (4) kanalübergreifendes Serviceangebot und (5) Austesten.

(1) Sie wirken als Katalysator für das Wachstum des gesamten Unternehmens. Dies liegt daran, dass Online-Pure-Player immer mehr an ihre Wachstumsgrenzen stoßen, während physische Ladengeschäfte weiterhin ein effektives Mittel zur Umsatzgenerierung und Neukundengewinnung darstellen. Dies bestätigt einerseits die Untersuchungen von Pauwels und Neslin (2015), Gallino und Moreno (2014) und Avery et al. (2012) die positive Effekte der Eröffnung stationärer Geschäfte auf den Gesamtumsatz dokumentieren, und andererseits H. Schröder (2013, S. 368), wonach stationäre Geschäfte zur Erhöhung der Kundenreichweite beitragen.

(2) Neben ihrer Rolle als Wachstumstreiber dienen physische Ladengeschäfte dem sogenannten ‚Retail Branding'. Experten prognostizieren eine wachsende Verschmelzung von Online- und Offline-Welten im Mehrkanalhandel, wobei der Fokus auf der Händlermarke liegt. Physische Geschäfte tragen zur Verbesserung der Wahrnehmung und Kundenbindung bei, insbesondere in großen Städten, und ermöglichen es Unternehmen, Marktanteile zu gewinnen und die Marke für Kunden erlebbar zu machen. Aus der Perspektive des ‚Adding Bricks to Clicks' wird diese Entwicklung auch von Deges (2020, S. 150) und im Kontext der geographischen Handelsforschung von Neiberger (2020b, S. 42–43) beschrieben.

(3) Darüber hinaus dienen Ladengeschäfte als physischer Touchpoint und ermöglichen eine direkte Kundenkommunikation. Sie erfüllen die Kundennachfrage nach physischen Anlaufpunkten und ermöglichen es Unternehmen, eine Omnipräsenz durch die Maximierung der Touchpoints zu demonstrieren. Diese direkte Kundeninteraktion ist besonders vorteilhaft für

Produkte, die intensive Beratung erfordern, da sie das Kundenerlebnis verbessert und Vertrauen in die Marke aufbaut. Dieses Ergebnis überrascht im allgemeinen Kontext des Mehrkanalhandels insofern nicht, als zahlreiche Forschungsergebnisse belegen, dass Kunden entlang ihrer Customer Journey unterschiedliche Kanäle und Touchpoints nutzen möchten (vgl. Bailey, 2020, S. 11; Simone & Sabbadin, 2017, S. 92; Anderl et al., 2016, S. 185). Insbesondere aber aus der Perspektive eines reinen Online-Händlers im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' werden die Aussagen von Gauri et al. (2021, S. 52), Huré et al. (2017, S. 320–326) und Verhoef et al. (2015, S. 174–175) bestätigt, dass stationäre Ladengeschäfte ergänzend zum Online-Angebot eine veränderte Rolle als Kontakt- bzw. Servicepunkt einnehmen, indem sie dem Kunden die Möglichkeit bieten, ein Produkt sensorisch zu erleben, um so zu einem vereinfachten und erlebnisreichen Einkauf beizutragen, den der Kunde erwartet.

(4) Die Möglichkeit, kanalübergreifende Dienstleistungen anzubieten, ist ein weiterer Vorteil der physischen Präsenz von Online-Pure-Playern. Ladengeschäfte können als Service-Schnittstelle zwischen Online- und Offline-Handel fungieren, um dem Bedürfnis der Kunden nach persönlicher Beratung gerecht zu werden, was sich mit den Erkenntnissen von Merkle (2020, S. 30), Gao und Su (2019, S. 36) und Heinemann (2018, S. 25) deckt. In diesem Zusammenhang schätzen Kunden die Möglichkeit, beispielsweise Online-Retouren bequem in einer Filiale abgeben zu können, was die Customer Experience weiter verbessert und zur Kundenbindung beiträgt. Dies findet sich auch bei J. Zhang et al. (2010, S. 174–178), die in ihrer Studie feststellen, dass ein Einzelhändler durch ein erweitertes Serviceniveau die Wahrscheinlichkeit des Erreichens eines hohen Loyalitätsniveaus erhöht, indem Kunden ihn gegenüber konkurrierenden Handelsunternehmen bevorzugen.

(5) Schließlich dienen physische Geschäfte als Testplattform für Online-Pure-Player. Viele dieser Unternehmen befinden sich in einem ‚Test and Learn'-Modus, wenn es um die Einrichtung physischer Geschäfte geht, da sie den potenziellen Nutzen dieser physischen Kontaktpunkte für das gesamte Unternehmen ausloten. Diese experimentellen Bemühungen können Online-Pure-Playern wertvolle Lernmöglichkeiten bieten, um ihre Geschäftsmodelle anzupassen und erfolgreich im physischen Einzelhandel Fuß zu fassen. So zeigen die Ergebnisse, was Rumler und Grosser (2022, S. 358) und Crockford et al. (2013, S. 500) in diesem Zusammenhang ebenfalls hervorheben, dass reine Online-Händler den stationären Absatzkanal verstehen, neu gestalten und aus den Erkenntnissen ihrer Testfilialen lernen müssen, um effektiv auf gewonnene Insights reagieren und ihre Konzepte anpassen zu können.

Die abschließende Analyse zeigt, dass die identifizierten zentralen Funktionen der physischen Läden für Online-Pure-Player bereits in der vorherigen Determinante erfasst und als strategische Ziele betrachtet wurden. Dies unterstreicht die konsistente strategische Ausrichtung und belegt, dass die Expansionsziele von Beginn an eng mit den Funktionen der Ladengeschäfte verknüpft sind.

5.1.4.3 Determinante 3: Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden

Die dritte Determinante ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden' gliedert sich in zwei zentrale Komponenten: Erstens die Relevanz der physischen Ladengeschäfte innerhalb des Mehrkanalsystems der Online-Pure-Player und zweitens die finanzielle Bedeutung und Evaluierung des Erfolgs.

Relevanz im Mehrkanalsystem – Die Relevanz von Ladengeschäften innerhalb des Mehrkanalsystems von Online-Pure-Playern kann auf verschiedene Weisen interpretiert werden, und die Diskussion darüber teilt sich in vier verschiedene Perspektiven: hohe Relevanz, geringe Relevanz, zunehmende Relevanz und unterschiedliche Relevanz. Die hohe Relevanz von stationären Geschäften wird oft hervorgehoben, dabei wird argumentiert, dass sie eine strategische Bedeutung für den Wachstum und Umsatz von Online-Pure-Playern besitzen. Andererseits gibt es auch Stimmen, die der stationären Präsenz eine geringere oder schwindende Rolle im Mehrkanalsystem zuschreiben. Diese Sichtweise betont, dass der Online-Kanal als Hauptabsatzkanal fungiert und stationäre Geschäfte lediglich eine unterstützende Rolle spielen. Interessant ist jedoch die wachsende Ansicht, dass Ladengeschäfte an Relevanz gewinnen könnten. Es wird argumentiert, dass Kunden weiterhin eine physische Präsenz schätzen und das Wachstum des Online-Handels schließlich stagnieren wird. Zudem wird erwartet, dass eine ausgewogene Balance zwischen Online- und Offline-Handel langfristig erreicht werden könnte. Schließlich gibt es Ansichten, die die Relevanz von stationären Geschäften im Multikanalsystem differenzieren. Hierbei werden Faktoren wie Sortimentsbreite, Unternehmensgröße, Produktkategorie und Unternehmensstrategie berücksichtigt. Beispielsweise wird argumentiert, dass beratungsintensive Produkte eine höhere Relevanz für stationäre Läden haben könnten und die strategischen Entscheidungen des Unternehmens den Stellenwert von Ladengeschäften beeinflussen können. Die Ergebnisse zeigen, dass die Rolle von Ladengeschäften im Mehrkanalsystem von Online-Pure-Playern eine bemerkenswerte Komplexität aufweist. Sie ist von vielschichtigen Einflüssen geprägt und lässt unterschiedliche Interpretationen zu. Diese Vielfalt reflektiert den wissenschaftlichen Diskurs um den Stellenwert von stationären Geschäften in einem zeitgemäßen

Mehrkanalsystem. Während einige Untersuchungen eine Reduktion der Anzahl physischer Läden prognostizieren und diese primär als Ausstellungsräume betrachten, betonen andere die Schlüsselrolle von Ladengeschäften als zentrale Elemente des Markenerlebnisses und als integrative Knotenpunkte in der Struktur eines Mehrkanalhändlers (vgl. Alexander & Blazquez Cano, 2019, S. 197; Cao & Li, 2015, S. 213; Avery et al., 2012, S. 98; Rigby, 2011, S. 5–11).

Die zweite Komponente ‚**Finanzielle Bedeutung und Evaluierung des Erfolgs**' hat die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Bedeutung des finanziellen Erfolgs von Ladengeschäften für Online-Pure-Player und die Methoden zur Ermittlung dieses Erfolgs zum Gegenstand. Darüber hinaus wird ein Einblick in die strategische Rolle der Quersubventionierung gegeben, die hier ein Schlüsselelement darstellt.

Relevanz des finanziellen Erfolgs – Die Debatte um die Bedeutung finanzieller Erfolge von stationären Geschäften für Online-Pure-Player bei der Expansion in den physischen Einzelhandel bietet zwei zentrale Perspektiven: eine hohe und eine geringe Relevanz. Die Sichtweise hoher Relevanz sieht den finanziellen Erfolg als essentiell für das Überleben und das Wachstum des Unternehmens, vor allem auf lange Sicht. Experten aus verschiedenen Akteursgruppen betonen, dass der wirtschaftliche Erfolg stationärer Läden für Online-Pure-Player langfristig von großer Bedeutung ist. Dabei erfordert die Etablierung physischer Präsenz anfängliche Investitionen in Tests, Forschung und Infrastrukturaufbau. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass dieser finanzielle Erfolg eher auf der Ebene des Gesamtunternehmens als auf der Ebene individueller Ladengeschäfte gesehen wird. Einige behaupten, dass die finanzielle Performance eines einzelnen Ladengeschäfts dazu beitragen kann, die Expansion voranzutreiben, während andere betonen, dass die gesamte Offline-Strategie eines Online-Pure-Players kostendeckend sein muss. Es wird auch argumentiert, dass der finanzielle Erfolg eines Ladengeschäfts indirekt durch die Generierung von mehr Umsatz in der Online-Region bewertet werden kann. Im Gegensatz dazu betrachtet die Perspektive geringer Relevanz die finanzielle Performance von stationären Geschäften als untergeordnet, insbesondere auf kurze Sicht. Experten betonen, dass stationäre Läden als Marketinginstrumente dienen, die den Markenwert steigern und Kundenbeziehungen stärken, anstatt unmittelbaren Profit zu generieren. Die Ansicht, dass Wachstum und Marktanteilsgewinnung wichtiger sind als kurzfristiger Profit, wird ebenfalls hervorgehoben. Die Rolle stationärer Geschäfte wird als strategisch und taktisch betrachtet, wobei der Fokus auf physischer Präsenz und Kundenbindung liegt. Es wird auch argumentiert, dass Läden als Kommunikationskanäle fungieren, die sich auf Markenbildung und Markenerlebnis

konzentrieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bedeutung des finanziellen Erfolgs stationärer Einzelhandelsaktivitäten für Online-Pure-Player sowohl in der kurz- als auch in der langfristigen Perspektive gesehen wird und von verschiedenen Faktoren abhängt. Physische Läden werden sowohl als strategische Instrumente zur Stärkung der Markenpräsenz als auch als potenzielle Umsatzgeneratoren angesehen, deren langfristiger finanzieller Erfolg von entscheidender Bedeutung ist. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen aus den Arbeiten von Bell et al. (2018, S. 1629), Rittinger et al. (2017, S. 36) und Wotruba (2013, S. 341).

Ermittlung des finanziellen Erfolgs – Die Analyse des finanziellen Erfolgs stationärer Ladengeschäfte für Online-Pure-Player impliziert den Einsatz bewährter Ansätze und die Entwicklung neuer Methoden. Zu den traditionellen Methoden gehören die Gesamtbewertung des Unternehmens, bei der der finanzielle Erfolg aller Läden berücksichtigt wird, und die kanalbasierte Messung einzelner Geschäfte. Diese Messungen stützen sich auf Umsatz- und Ertragsindikatoren sowie finanzielle KPIs, und eine bedeutende Rolle spielt die Ermittlung des Break-Even-Points durch Deckungsbeitragsrechnung. Diese Ergebnisse ähneln den Beobachtungen von Verhoef (2012, S. 145), der betont, wie wichtig der Beitrag der einzelnen Absatzkanäle zur Gesamtperformance ist, sowie von Swoboda et al. (2019, S. 541), die darauf hinweisen, dass das primäre Ziel von Ladengeschäften darin besteht, die Rentabilität der Verkaufsfläche zu erhöhen bzw. zu maximieren. Allerdings empfehlen Experten eine Gesamtbetrachtung aller Absatzkanäle, die sowohl direkte als auch indirekte Effekte der stationären Aktivitäten in die Unternehmensbewertung einbezieht. Die Erkenntnisse von Shi (2017, S. 100), der in seiner Studie herausstellt, dass für Mehrkanalhändler die Messung der Leistung und des Beitrags der einzelnen Absatzkanäle immer anspruchsvoller wird, werden durch diese Ergebnisse bestätigt.

Trotz dieser konventionellen Ansätze verändert sich das Paradigma des stationären Einzelhandels, was die Notwendigkeit neuer Methoden zur Erfolgsmessung aufzeigt. Es besteht Konsens unter Experten, dass traditionelle finanzielle Indikatoren, wie die Quadratmeterproduktivität und der Umsatz, nicht länger ausreichend oder entscheidend sind. Dies bestätigt die Aussagen von Heinemann (2022, S. 243) und Rumler und Grosser (2022, S. 358), die prognostizieren, dass ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändler in der nahen Zukunft einzelne Offline-Umsätze nicht mehr nur anhand quantitativer Umsatzzahlen bewerten oder ausweisen werden, insbesondere aufgrund der wachsenden Relevanz von kanalübergreifenden Umsätzen, die sich nicht mehr klar einem Absatzkanal zuordnen lassen. Diese Veränderungen erfordern eine

Überarbeitung der Definition von finanziellem Erfolg und eine Entwicklung neuer Methoden und KPIs. Dies könnte eine Betrachtung der kanalübergreifenden Auswirkungen im Mehrkanalhandel sowie eine ganzheitliche Betrachtung der Kundenreise beinhalten. So vage die Aussagen der befragten Experten zu diesem Thema sind, so spärlich sind auch die Forschungsergebnisse dazu im Bereich des Mehrkanalhandels. Einige wenige, wie J. Zhang et al. (2010, S. 171–178), schlagen beispielsweise vor, den finanziellen Erfolg von Läden durch die Verfolgung zusätzlicher Verkäufe mittels ‚Click-and-Collect' zu ermitteln.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Messung des finanziellen Erfolgs für Online-Pure-Player die Kombination etablierter Ansätze mit innovativen Methoden erfordert. Während traditionelle Indikatoren und KPIs nach wie vor relevant sind, gewinnen ganzheitliche Ansätze, die sowohl direkte als auch indirekte Effekte stationärer Aktivitäten miteinbeziehen, an Bedeutung. Diese Entwicklung bestätigt den zunehmenden Bedarf an neuen Messmethoden, die eine differenziertere und kanalübergreifende Betrachtung der Umsätze in einem Mehrkanalsystem ermöglichen.

Quersubventionierung – Die Relevanz des finanziellen Erfolgs von Ladengeschäften für Online-Pure-Player wird maßgeblich durch den Aspekt der Quersubventionierung geprägt. Dieses Konzept lässt sich in drei Aspekte gliedern: Zweck, Verfahrensweisen und Hinderungsgründe. ‚Adding Bricks to Clicks' wird häufig durch Quersubventionierung ermöglicht. Diese Strategie dient mehreren Zwecken. Zum einen agieren physische Läden als Marketingkanäle, unterstützen die Markenbildung und festigen Kundenbindungen. Selbst unrentable Läden stärken das Markenimage. Flagship-Stores, als greifbare Verkörperung der Marke, erbringen besondere Leistungen und generieren Mehrwert. Die Finanzierung dieser Geschäfte erfolgt auf verschiedene Weise. Einige Online-Pure-Player verwenden Marketingbudgets, betrachten die Kosten für physische Präsenz als Teil ihrer Kommunikationsausgaben. Andere nutzen Einnahmen aus dem Online-Geschäft, um mögliche Verluste zu decken. Eine integrierte Betrachtung des gesamten Unternehmens, ähnlich dem Zusammenspiel in einem Orchester, ist hier entscheidend. Obwohl die Quersubventionierung eine Schlüsselstrategie darstellt, ist sie mit Herausforderungen verbunden. Der intensive Wettbewerb im Online-Handel verbunden mit schmalen Margen begrenzen die Möglichkeiten zur Quersubventionierung. Rentabilitätsforderungen von Investoren verschärfen diese Begrenzungen. Darüber hinaus werden physische Läden oft als unabhängige Geschäftseinheiten mit individuellen Rentabilitätserwartungen betrachtet, was dem Konzept der Quersubventionierung entgegensteht. Dennoch bleibt die Quersubventionierung

eine wichtige Strategie für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren. Insgesamt wurde von den befragten Experten ein überraschend breites Spektrum an Einsichten zum Thema Quersubventionierung geäußert, während der wissenschaftliche Diskurs zu diesem Thema eher begrenzt ist. Dies ist nicht verwunderlich, da der Offline-Handel in der Regel direkt auf die Filialrentabilität ausgerichtet ist und eine bewusste Quersubventionierung, insbesondere bei Einzelhändlern mit Offline-Handel als Leadkanal, mit Ausnahme einiger Flagship-Stores, in der Regel ausgeschlossen ist. Auch aus der Perspektive ‚Adding Bricks to Clicks' wird das Thema nur sporadisch aufgegriffen. So stellen Crockford et al. (2013, S. 501) die Möglichkeit der Quersubventionierung zwischen verschiedenen stationären Ladengeschäften als wichtigen Vorteil für Online-Pure-Player dar. Dass solche Mehrkanalhändler ihre physischen Läden gezielt durch ihre Online-Aktivitäten „querfinanzieren" sollten, postulieren lediglich Sigmund und Thomas-Dingemann (2018, S. 154) in ihrer Studie. Es lässt sich also schlussfolgern, dass Quersubventionierung als ein innovatives und bedeutendes Element im Rahmen der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategie hervortritt und weitere Untersuchungen in diesem Bereich rechtfertigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Determinante ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden' eine wesentliche Grundsatzentscheidung von Online-Pure-Playern bei ihrer Entwicklung zu ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändlern darstellt. Ladengeschäfte werden zum einen als strategisches Instrument zur Stärkung der Markenpräsenz und der Kundenbindung gesehen, zum anderen aber auch als potenzieller Umsatzbringer, bei dem der langfristige finanzielle Erfolg von entscheidender Bedeutung ist. Bei der Bewertung des finanziellen Erfolgs gibt es unterschiedliche Perspektiven: Einige Experten betonen die entscheidende Bedeutung für das längerfristige Überleben und Wachstum des Unternehmens, während andere in den Ladengeschäften in erster Linie ein Marketinginstrument zur Steigerung des Markenwerts sehen. Die Erfolgsmessung umfasst sowohl traditionelle als auch neue, kanalübergreifende Ansätze. Die Strategie der Quersubventionierung stellt in diesem Zusammenhang ein besonders prägnantes Element dar. Sie ermöglicht es den Online-Pure-Playern, ihre physischen Läden trotz des intensiven Online-Wettbewerbs und der Anforderungen an die Profitabilität als Marketingkanal zu nutzen. Dies unterscheidet sie von klassischen Einzelhändlern, die in der Regel eine direkte Filialrentabilität anstreben und eine bewusste Quersubventionierung ausschließen.

5.2 Markteintritt

In diesem Unterkapitel wird der Fokus auf den ‚Markteintritt' gelegt, der durch die Determinanten ‚Eintrittsformen', ‚Store-Konzepte' und ‚Standortauswahl' charakterisiert wird. Zunächst behandelt **Abschnitt 5.2.1** die vierte Determinante ‚Eintrittsformen' und stellt drei zentrale Strategien vor, die Online-Pure-Player für ihre Expansion in den stationären Einzelhandel nutzen – den Eintritt mittels Kooperationen, die Strategie der ‚internen Entwicklung' sowie die der ‚externen Entwicklung'. **Abschnitt 5.2.2** thematisiert die fünfte Determinante ‚Store-Konzepte', in deren Rahmen verschiedene Store-Konzepte identifiziert werden, die Online-Pure-Player im Offline-Handel realisieren können. Zu diesen Formaten zählen Flagship-Stores, Pop-up-Konzepte, Showrooms, Shop-in-Shop-Systeme, Outlet-Stores und hybride Store-Konzepte. Unter der sechsten Determinante ‚Standortauswahl', die in **Abschnitt 5.2.3** diskutiert wird, werden zwei zentrale Aspekte hervorgehoben. Unter Standortfaktoren werden Elemente zusammengefasst, die einen Standort für Online-Pure-Player attraktiv machen, wie z. B. wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Infrastruktur und Zugang zu Arbeitskräften. Im Gegensatz dazu ist die Standortplanung ein proaktiver, strategischer Prozess, bei dem ein geeigneter Standort sorgfältig ausgewählt wird, um die Vorteile zu maximieren und mögliche Risiken zu minimieren. Abschließend wird in **Abschnitt 5.2.4** eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse vorgenommen, wobei die Gesamtbedeutung dieser Determinanten für den Markteintritt von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel hervorgehoben wird.

5.2.1 Eintrittsformen

Kooperation

Die Dynamik der Einzelhandelslandschaft wird durch die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel geprägt. In diesem Kontext betonen acht Befragte die Rolle der Kooperation als Markteintrittsstrategie, um den stationären Handel zu erforschen (A03, A05, A16, A17, A20, A24, A29, A33, A34). Sie heben hervor, dass diese Methode eine vorsichtige Annäherung ermöglicht, ohne direkte Verpflichtungen wie langfristige Mietverträge einzugehen (A24, Pos. 110; A33, Pos. 154). Ein Forscher veranschaulicht dies treffend, indem er die Kooperation als Testraum für die technische Funktionalität und die Verbindung zum Online-Shop beschreibt (A29, Pos. 153).

Die Kooperation stellt für Online-Pure-Player eine ideale und risikoarme Methode dar, um erste Erfahrungen im stationären Einzelhandel zu sammeln, und bietet im Vergleich zu anderen Markteintrittsstrategien niedrigere Einstiegsbarrieren (A03, Pos. 142; A05, Pos. 128; A17, Pos. 132). Diese Strategie scheint besonders für kleinere Online-Pure-Player attraktiv zu sein, wie vier Befragte hervorheben (A14, A16, A31, A35). Ein Forscher und ein Berater erläutern, dass die Kooperation den kleineren ‚Playern' erlaubt, eine wirtschaftliche Basis im stationären Einzelhandel aufzubauen, sie dafür jedoch einen stationären Kooperationspartner benötigen (A16, Pos. 48; A35, Pos. 131). Beispiele für solche Partnerschaften könnten Shop-in-Shop-Systeme oder Pop-up-Systeme mit Shoppingcenter-Betreibern sein (A05, Pos. 128; A14, Pos. 77; A31, Pos. 117). Trotz der offensichtlichen Vorteile weisen zwei Befragte auf mögliche Probleme bei der Kooperation als Markteintrittsform hin (A04, Pos. 102; A26, Pos. 117). Ein Forscher weist darauf hin, dass die Kontrolle über den Partner und die Skalierbarkeit der Geschäftsaktivitäten oft ein Problem darstellen können (A26, Pos. 117). Ein Berater betont die Herausforderungen, die sich aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen ergeben können (A04, Pos. 102).

Nichtsdestotrotz wird von mehreren Befragten hervorgehoben, dass ein passender Kooperationspartner entscheidend für einen erfolgreichen Markteintritt sein kann (A16, Pos. 128; A23, Pos. 155; A25, Pos. 141; A32, Pos. 142). Warenhäuser werden als potentielle Partner genannt, die den Aufbau der eigenen Retail Brand unterstützen und stationären Kundenverkehr generieren können (A23, Pos. 155). Zudem bringen sie oft wertvolle Ressourcen wie Immobilien, Standorte und Fachwissen mit (A16, Pos. 128; A32, Pos. 142). Trotz möglicher Komplexität und Abstimmungsprobleme kann eine Kooperation funktionieren, wenn die Partner und ihre Geschäftskonzepte gut zusammenpassen. In diesem Kontext verweist der Berater darauf, dass trotz der Komplexität und möglicher Abstimmungsprobleme eine Kooperation dann gelingt, wenn zwei passende Partner mit zwei funktionierenden Geschäftskonzepten aufeinandertreffen (A25, Pos. 141). Dies unterstreicht die zentrale Rolle, die passenden Kooperationspartner in der Markteintrittsstrategie von Online-Pure-Playern spielen können. Es zeigt sich also, dass die Wahl des richtigen Partners und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit entscheidend sind, um einen erfolgreichen Übergang vom Online- zum stationären Handel zu ermöglichen.

Interne Entwicklung

Nach erfolgreichen Testphasen im stationären Einzelhandel verfolgen (ehemalige) Online-Pure-Player meist das Ziel, eigene stationäre Läden zu eröffnen (A11, Pos. 150; A20, Pos. 119). In einem mehrstufigen Prozess schließen sie zuerst kurzfristige Mietverträge ab und gehen

später längerfristige Verpflichtungen ein (A20, Pos. 119). Die Befragten gaben an, dass Online-Pure-Player ihre eigenen stationären Geschäfte hauptsächlich aus Marketinggründen eröffnen (A09, A28, A29, A30, A35). Mit einer eigenen Präsenz im stationären Handel können sie Kundennähe vermitteln und ihre Marke erlebbar machen (A29, Pos. 153). Ein Berater erläutert, dass Online-Pure-Player eigenständig Ladengeschäfte eröffnen, um ihre Handelsmarke beim Kunden zu etablieren (A28, Pos. 114), während ein anderer darauf hinweist, dass sie die interne Entwicklung bevorzugen, um eine entsprechende Marktpositionierung im stationären Einzelhandel zu erlangen und das Unternehmen weiteren Zielgruppen bekannt zu machen (A35, Pos. 131). Die Eröffnung eigener stationärer Ladengeschäfte als Markteintritt für den stationären Einzelhandel wird als entscheidend für die Festigung der Retail Brand der Online-Pure-Player betrachtet (A30, Pos. 207).

Ein ehemaliger Vermietungsmanager beschreibt den Vorteil der internen Entwicklung gegenüber einer Kooperation, indem er betont, dass der eigenständige Auftritt notwendig ist, da es weniger vorteilhaft ist, wenn eigene Produkte im Regal neben denen vieler anderer Mitbewerber liegen (A31, Pos. 115). Eine Forscherin fügt hinzu, dass Online-Pure-Player in ihren eigenen Ladengeschäften ihre Marke in den Vordergrund stellen können, weist jedoch darauf hin, dass die Schwierigkeit bei dieser Markteintrittsform darin besteht, gute Standorte zu finden (A27, Pos. 89). Die Bewahrung der eigenen Identität ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel. Die markentechnischen Gründe, die bei der Eröffnung eigener Läden umgesetzt werden, sind ausschlaggebend für den Erfolg (A25, Pos. 141). Ein weiterer Berater nennt die Wahrung der Kontrolle über die eigenen Ladengeschäfte als zusätzlichen Grund für die interne Entwicklung (A36, Pos. 144). Ein Forscher beschreibt, dass (ehemalige) Online-Pure-Player durch den Aufbau eigener Geschäfte ihre Marke nach eigenem Ermessen gestalten und umsetzen können, wobei der Ladenbau nur ein Beispiel dafür ist (A32, Pos. 142). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur hebt die Bedeutung der eigenen Geschäftseröffnung hervor und betont, dass die eigenen Store-Konzepte „ein Stück weit die DNA des Unternehmens auch besser abbilden" (A19, Pos. 189). Eine weitere Forscherin unterstützt diese Sichtweise und argumentiert, dass ausschließlich durch eigene Ladengeschäfte, Online-Pure-Player ihre DNA durchsetzen können und alles andere „nur Halblösungen" seien (A37, Pos. 102).

Unter Berücksichtigung der potenziellen Risiken und Konflikte, die sich aus Kooperationen ergeben könnten, sehen mehrere Experten die Eröffnung eigener Ladengeschäfte als optimalen Weg für Online-Pure-Player, in den stationären Handel einzutreten (A16, A21, A24). Ein

Forscher warnt vor dem „opportunistischen Ausbeutungspotenzial“ durch Kooperationspartner und rät (ehemaligen) Online-Pure-Playern zu eigenen Geschäften: „wenn dieses opportunistische Ausbeutungspotenzial besteht, dann muss man es selber machen“ (A16, Pos. 128). Er fügt hinzu, dass Kooperationen oft eine „Interessendopplung“ mit sich bringen, insbesondere wenn der Online-Pure-Player aus der gleichen Branche wie der Kooperationspartner stammt (A21, Pos. 146). Ein anderer Forscher weist darauf hin, dass bei Kooperationen mit Partnern gearbeitet werden muss, die man nicht kontrollieren kann. Im Gegensatz dazu ist die interne Entwicklung einfacher und skalierbarer, da der Online-Pure-Player selbst alle Aspekte, wie z. B. die Verkaufsraumgestaltung und das Verkaufspersonal, bestimmen kann (A26, Pos. 117). Ein Berater unterstreicht, dass die Eröffnung eigener Läden als eine Möglichkeit dient, Kooperationspartner bei Bedarf loszuwerden (A24, Pos. 110). Ein ‚MCR-ABTC‘-Akteur betont, dass nachhaltige Konzepte nur mit eigenen Stores realisiert werden können: „wenn die langfristig und nachhaltig umgesetzt werden müssen, geht das nur mit eigenen Stores“ (A34, Pos. 125).

Externe Entwicklung

Die Kapitalintensität von Unternehmensübernahmen stellt für Online-Pure-Player eine Herausforderung dar, wie drei Befragte betonen (A03, A22, A35). Eine Forscherin betont dabei die Notwendigkeit ausreichender Finanzkraft und effektiven Managements, um solche Unterfangen erfolgreich zu gestalten (A27, Pos. 93). Zwei Berater und ein ‚RRE‘-Vertreter erläutern, dass Unternehmensübernahmen als Markteintrittsstrategie für den stationären Einzelhandel lediglich für einige große Online-Pure-Player von Bedeutung sind (A02, A04, A35). Die Vorteile solcher Übernahmen für große Online-Pure-Player liegen in der Möglichkeit, eine umfangreiche Struktur (A32, Pos. 152) und zahlreiche Flächen schnell zu übernehmen und zu nutzen (A14, Pos. 77). Dies ermöglicht ihnen, rasch Präsenz zu zeigen (A17, Pos. 136) und Marktanteile zu gewinnen (A22, Pos. 142). Ein ‚MCR-ACTB‘-Repräsentant, der Erfahrungen im organischen Wachstum im stationären Einzelhandel hat, argumentiert, dass ein flächendeckender Markteintritt nur durch Unternehmensübernahmen möglich sei: „Also wenn wirklich [ein Online-Pure-Player] flächendeckend stationär gehen will, dann geht es nur über eine Akquisition. [...] Das ist auch der Geschwindigkeit bedingt“ (A18, Pos. 197). Ein Forscher fügt in diesem Kontext hinzu, dass es sinnvoller sei, eine gesamte Kette zu übernehmen statt einzelne Ladengeschäfte (A32, Pos. 150). Zwei Experten sprechen auch die Personalbeschaffung im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen an (A16, Pos. 128; A24, Pos. 110). Während ein Berater diese als bequeme Möglichkeit der Personalakquise betrachtet (A24, Pos. 110), betont der

Forscher, dass Online-Pure-Player auf diese Weise spezifisches Beratungspersonal einkaufen können (A16, Pos. 128). Der Forscher erwähnt zudem die Möglichkeit, den Kundenstamm zu übernehmen (A16, Pos. 128). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur äußert jedoch Bedenken bezüglich der Schwierigkeit für Online-Pure-Player, bei Unternehmensübernahmen eine konsistente Geschichte zu vermitteln (A19, Pos. 189). Als Lösung schlägt er vor, dass Online-Pure-Player eigene Ladengeschäfte eröffnen und selbst steuern sollten (A19, Pos. 189). Ein Berater merkt an, dass Online-Pure-Player bei Übernahmen lediglich als Nachfolger wahrgenommen werden, was nicht ihrem Ziel bei der Expansion in den stationären Einzelhandel entspricht (A25, Pos. 141).

Abhängigkeitsfaktoren

Im Bereich der Markteintrittsstrategien von Online-Pure-Playern untersucht die Subkategorie ‚Abhängigkeitsfaktoren' jene Aspekte, die maßgeblich bei der Entscheidung für eine bestimmte Form des Markteintritts ins Gewicht fallen. In diesem Kontext haben Befragte aus drei verschiedenen Akteursgruppen – Berater, ‚RRE' und Forscher – eine Reihe von Abhängigkeitsfaktoren genannt. Zu den hervorgehobenen Faktoren gehören die Kosten des Markteintritts (A02, Pos. 86), die angestrebte Geschwindigkeit, mit der das Unternehmen seine Flächenziele erreichen möchte (A02, Pos. 86), und das Produktsortiment (A07, Pos. 126; A24, Pos. 110), welches die potenziellen Absatzkanäle und Zielgruppen beeinflusst. Die Bekanntheit des Unternehmens kann ebenfalls eine Schlüsselrolle bei der Wahl der Markteintrittsform spielen, da sie das Maß an Kundenvertrauen und Akzeptanz bestimmt (A07, Pos. 126). Darüber hinaus sind die eigene Marktmacht und die Konkurrenzsituation wichtige Faktoren, die bei der Entscheidung für eine Markteintrittsform berücksichtigt werden müssen (A15, Pos. 121; A24, Pos. 110). Sie geben Auskunft über die Marktchancen des Online-Pure-Players. Die Größe des Unternehmens des Online-Pure-Players beeinflusst die Ressourcen und die Fähigkeit zur Umsetzung einer bestimmten Markteintrittsstrategie (A22, Pos. 142; A36, Pos. 144). Weiterhin ist der Wunsch nach vollständiger Kontrolle über die stationäre Präsenz ein bedeutsamer Aspekt, der die Wahl der Markteintrittsform beeinflussen kann (A36, Pos. 144). Zuletzt ist auch der Erfolgsdruck von Investoren ein wichtiger Faktor, da er den Handlungsspielraum und die Prioritäten des Online-Pure-Players beeinflussen kann (A36, Pos. 144).

5.2.2 Store-Konzepte

Flagship-Store

Für Online-Pure-Player erweisen sich Flagship-Stores im stationären Einzelhandel als passendes Store-Konzept, um die Retail Brand physisch wahrnehmbar zu gestalten (A01, Pos. 85). Sie bieten eine weitreichende Ausstrahlungskraft, auf welche der Online-Pure-Player angewiesen ist (A31, Pos. 129). Es ist wichtig zu verstehen, dass der primäre Fokus eines Flagship-Stores auf der Schaffung einer erlebnisreichen Umgebung liegt, weniger auf der direkten Verkaufsabsicht (A34, Pos. 131). Eine ähnliche Perspektive wird von einem Vertreter eines ehemaligen Online-Pure-Players vertreten, der betont, dass die Schaffung eines Kundenerlebnisses, welches Online-Pure-Player im Online-Handel nicht auf die gleiche Weise erreichen können, besonders wichtig ist (A03, Pos. 148). Eine Forscherin identifiziert das Flagship-Store-Konzept als einen Kommunikationskanal, der zur Markendarstellung dient (A27, Pos. 95). Infolgedessen legen zwei Berater nahe, dass bei diesem Store-Konzept das Marketing über der Generierung von Umsätzen steht (A07, Pos. 128; A35, Pos. 133).

In Bezug auf die Standortwahl für Flagship-Stores vertreten fünf Befragte die Ansicht, dass Online-Pure-Player diese nur an bestimmten, sorgfältig ausgewählten Standorten umsetzen sollten (A02, A03, A17, A22, A24). Ein ‚RRE' und ein ‚MCR-ABTC' verdeutlichen, dass Online-Pure-Player ihre Kunden am effektivsten mit einer begrenzten Anzahl von Standorten erreichen können (A02, Pos. 90; A03, Pos. 148). Laut weiteren Befragten sollten diese ausgewählten Standorte in den großen Top-7-Städten[12] liegen (A17, Pos. 140; A22, Pos. 146; A24, Pos. 114).

Allerdings gibt es auch Vorbehalte gegen Flagship-Stores als geeignetes Konzept für Online-Pure-Player (A07, A34, A35). Ein Berater weist darauf hin, dass Flagship-Stores nur in den absoluten Top-Lagen der Großstädte sinnvoll seien (A35, Pos. 133). Ein anderer Berater gibt zu bedenken, dass die korrekte Implementierung von Flagship-Stores oft sehr kostspielig ist, besonders „wenn man es richtig macht" (A07, Pos. 128). Im Kontext dieser Diskussion unterstreicht ein ‚MCR-ABTC'-Akteur die Komplexität und den Aufwand bei der Realisierung eines Flagship-Stores im Vergleich zu anderen Store-Konzepten (A34, Pos. 131).

[12] Der Begriff „Top-7-Städte" bezeichnet in der Immobilienwirtschaft die sieben bedeutendsten deutschen Städte in Bezug auf u. a. Größe, Wirtschaftskraft und Immobilienmarkt: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart (vgl. Statista, 2023).

Pop-up-Konzepte

Einige Befragte befürworten die Anwendung von Pop-up-Konzepten durch Online-Pure-Player als einen geeigneten Weg, um den stationären Einzelhandel zu testen (A01, A04, A06, A07, A10, A11, A16, A22, A24). Ein ‚MCR-ACTB'-Vertreter hebt hervor: „Das Klassische ist ja, dass man erst Erfahrungen sammelt [...] indem man halt [...] eher so Pop-up-Stores [...] zu testen" (A11, Pos. 150). Zwei Befragte betonen den Wert von Pop-up-Konzepten als Versuchsflächen nach dem Trial-and-Error-Prinzip (A06, Pos. 102; A07, Pos. 128). Ein ‚MCR-ABTC'-aktuer stellt fest, dass Pop-up-Stores Online-Pure-Playern „maximale Flexibilität und Raum zum Experimentieren" bieten (A01, Pos. 85). Ein Berater erläutert die Möglichkeit, mit Pop-up-Konzepten zu lernen, wie „richtige Kundenexperience geschaffen werden kann" (A04, Pos. 106).

Darüber hinaus initiieren Shoppingcenter-Betreiber in bestimmten Zentren kuratierte Pop-up-Konzepte zu einem spezifischen, von ihnen ausgewählten Thema. Bis zu zehn Einzelhändler und Hersteller, die bisher nicht im stationären Einzelhandel vertreten waren, werden eingeladen, zu diesem kuratierten Produktsortiment beizutragen. Dies bietet den Online-Pure-Player eine kostengünstige und risikoarme Möglichkeit, ihre stationäre Präsenz zu testen (A07, Pos. 126; A08, Pos. 89-91). Eine solche Option ist besonders attraktiv für diejenigen Online-Pure-Player, die in der Lage sind, innerhalb eines bestimmten Zeitraums das passende Produktsortiment bereitzustellen. Es wird betont, dass die Realisierung eines Pop-up-Konzepts mit einem minimalen Risiko verbunden ist und Online-Pure-Playern jeder Unternehmensgröße eine Gelegenheit bietet, in den stationären Einzelhandel zu expandieren (A12, Pos. 171). Dies wird durch die zeitliche Begrenzung des Pop-up-Konzepts ermöglicht, die von Anfang an feststeht (A06, Pos. 102). Allerdings weist ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant darauf hin, dass Pop-up-Konzepte möglicherweise eher als Notlösung betrachtet werden sollten. Seiner Meinung nach haben sie ihre Daseinsberechtigung „HÖCHSTENS im Vorfeld für die Marktrecherche". Es ist wichtig, diesen Aspekt zu berücksichtigen, um ein ausgewogenes Bild von den Möglichkeiten und Grenzen von Pop-up-Konzepten für Online-Pure-Player zu erhalten (A34, Pos. 125).

Showroom

Die Umsetzung von Showrooms als Strategie zur Warenpräsentation im stationären Einzelhandel durch Online-Pure-Player wird von zwei Befragten als besonders geeignet erachtet, um Produkte anschaulich darzustellen (A21, Pos. 148) und dem Kunden ein greifbares Erlebnis zu

ermöglichen (A07, Pos. 128). Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur unterstreicht diese Überlegungen und nennt zwei zentrale Aspekte für den Erfolg solcher Showrooms. Erstens hebt er hervor, dass Online-Pure-Player durch den Einsatz von Showrooms die Gelegenheit haben, ihr Online-Erlebnis in die physische Welt des stationären Handels zu verlagern. Dies ermöglicht den Kunden, die angebotenen Produkte nicht nur zu sehen, sondern sie auch anzufassen und auszuprobieren. Dieses haptische Erlebnis, so bemerkt er, ist eine Dimension, die Online-Pure-Player in ihrem Online-Shop nicht abbilden können. Zweitens unterstreicht er, dass Showrooms insbesondere bei beratungsintensiven Produkten von großer Bedeutung sind (A18, Pos. 199). Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant pflichtet bei und betont, dass Showrooms vor allem im Textilbereich eine entscheidende Rolle spielen (A03, Pos. 148).

Trotz dieser positiven Einschätzungen gibt es auch kritische Stimmen. Ein Berater äußert deutliche Vorbehalte gegenüber der reinen Showroom-Strategie für Online-Pure-Player. Er argumentiert, dass dem Kunden, selbst wenn er eine Kaufabsicht hat, keine unmittelbare Möglichkeit zum Kauf geboten wird. Dies empfindet er als problematisch und bringt dies mit deutlichen Worten zum Ausdruck: „Das mag mal als Marketing-Gag sinnvoll sein, aber eigentlich ist es ein Schwachsinn, weil, der [Kunde] kommt doch zu mir, weil er etwas von mir will. Selbst wenn er nichts mitnimmt, aber ich muss ihm zumindest die Option geben, etwas mitzunehmen" (A28, Pos. 118). In ähnlicher Weise sieht ein weiterer Berater die Nutzung von klassischen Showrooms durch Online-Pure-Player als einen „[...] sehr singulärer Lösungsansatz, der tatsächlich fast nur auf Tesla zutrifft" (A07, Pos. 128).

Shop-in-Shop-System

Die Verwendung von Shop-in-Shop-Systemen ermöglicht Online-Pure-Playern, ihre physische Präsenz mit maximaler Flexibilität und einem ausgedehnten Spielraum für Innovation und Versuchsanordnungen zu gestalten (A01, Pos. 85). Online-Pure-Player haben dadurch die Möglichkeit, das Terrain des stationären Einzelhandels mit Shop-in-Shop-Systemen zu erproben (A20, Pos. 139), und gewinnen erste handfeste Erfahrungen im physischen Handel, ohne die Notwendigkeit, sofort eigene Ladenlokale in Betrieb nehmen zu müssen (A11, Pos. 150; A17, Pos. 132). In diesem Kontext verdeutlicht ein ‚MCR-ACTB'-Akteur, dass das Betriebsrisiko durch die Verteilung auf mehrere Parteien reduziert und somit grundsätzlich niedriger ist als bei anderen Store-Konzepten (A05, Pos. 128). Ein Berater illustriert, dass bei Shop-in-Shop-Systemen, im Gegensatz zu anderen Store-Konzepten, der übliche Ablauf und die Formalitäten bei der Anmietung von Ladenflächen entfallen (A31, Pos. 129). Ein weiterer Berater führt aus,

dass Shop-in-Shop-Systeme in der Umsetzung wesentlich unkomplizierter sind als andere Store-Konzepte, weist jedoch darauf hin, dass der Online-Pure-Player in diesem Szenario keinen eigenständigen, umfangreichen Werbeauftritt hat und nur begrenzt zur Markenbildung beitragen kann (A17, Pos. 132).

Hybride Store-Konzepte

In der Subkategorie ‚Hybride Store-Konzepte' werden speziell auf Online-Pure-Player zugeschnittene Konzepte beschrieben. Diese Konzepte integrieren verschiedene Aspekte gängiger Store-Strukturen, und wurden von drei Beratern sowie einem Geschäftsführer eines Omni-Channel-Händlers mit Wurzeln im Online-Handel ausführlich dargestellt (A04, A07, A28, A34). Ein solches hybrides Store-Konzept, das sich speziell auf Online-Pure-Player bezieht, wird von einem Berater als harmonische Kombination verschiedener Elemente beschrieben: effektiver Absatz, Flagship-Store und Showrooming. Er betont, dass für die erste Zusammenstellung des Sortiments die Online-Shop-Daten herangezogen werden sollten. Zukünftige Anpassungen des Sortiments basieren dann auf den Verkaufsdaten aus dem physischen Laden (A04, Pos. 106). Ein anderer Berater hebt hervor, dass Online-Pure-Player die Erfahrungen aus ihrer Testphase im stationären Einzelhandel als Basis für ihr tatsächliches Store-Konzept verwenden sollten. Dieses Konzept neigt dann in Richtung eines hybriden Modells, das Merkmale eines normalen Stores und eines Showrooms miteinander verbindet (A07, Pos. 128). Ein weiterer Experte definiert das für Online-Pure-Player geeignete Store-Konzept als einen „verkaufenden Showroom". Er betont, dass im Gegensatz zu einem traditionellen Showroom die Möglichkeit zum Kauf für Kunden stets gegeben sein muss (A28, Pos. 118). Einer der zuvor genannten Berater macht deutlich, dass bei ehemaligen Online-Pure-Playern, die in den stationären Einzelhandel expandiert haben, der Fokus auf dem Verkauf liegt, was reine Showrooms für Online-Pure-Player unpassend macht (A07, Pos. 128). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur nimmt Bezug auf ehemalige Online-Pure-Player und beobachtet bei diesen einen sogenannten „Erwachsenen-effekt". Er erklärt, dass sich im Laufe der Zeit bei diesen ehemaligen Online-Pure-Playern gemischte Konzepte herauskristallisieren, bei denen die Markenwahrnehmung, ähnlich wie bei Flagship-Stores, eine wichtige Rolle spielt. Allerdings ist der Verkauf der Waren mindestens genauso wichtig. Er beobachtet auch, dass sich die Verkaufsfläche mit der Zeit tendenziell verringert, während die Konzepte verfeinert werden (A34, Pos. 131).

Outlet-Store

Im Kontext des Online-Handels illustriert ein Berater die Herausforderung einer hohen Anzahl von Rücksendungen, die die sorgfältige Aufmerksamkeit von Online-Pure-Playern erfordert. Er unterstreicht, dass diese Unternehmen gezwungen sind, effektive Strategien zur Verwertung dieser Retouren zu entwickeln. Innerhalb dieses Rahmens betont er, dass Outlets sich als ein besonders passendes Store-Konzept für (ehemalige) Online-Pure-Player erweisen können. Dieser Ansatz bietet eine attraktive Lösung, um die hohe Anzahl von Retouren, die sie erhalten, noch gewinnbringend zu verkaufen (A23, Pos. 169). Ergänzend dazu erläutert ein weiterer Experte, dass der Betrieb solcher Outlets im stationären Einzelhandel signifikante Verkaufsflächen erfordert. Hierfür betont er, dass ein (ehemaliger) Online-Pure-Player über eine solide finanzielle Basis verfügen muss, um die Umsetzung solcher umfangreichen Verkaufsflächen zu ermöglichen. Als praktisches Beispiel zieht er die Strategie von ZALANDO heran, einem Unternehmen, das bereits eine Reihe von Outlets im stationären Einzelhandel erfolgreich betreibt (A20, Pos. 139). In diesem Kontext stellt eine Forscherin die These auf, dass sich Outlets besonders für große (ehemalige) Online-Pure-Player mit einer entsprechend hohen Rücksendungsquote als profitabel erweisen können. Auch sie stützt ihre Aussage auf das Beispiel ZALANDO. Dieses zeige, wie ein solches Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt werden könne (A29, Pos. 157).

Abhängigkeitsfaktoren

Die Wahl des Store-Konzepts für Online-Pure-Player ist komplex und wird von einer Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt, die in der Subkategorie ‚Abhängigkeitsfaktoren' erfasst sind. Ein Forscher unterstreicht, dass aufgrund dieser Komplexität es keine „One-Size-fits-all-Strategie" für die Expansion in den stationären Einzelhandel gibt (A16, Pos. 136). Einer dieser zentralen Einflussfaktoren ist das Produktsortiment (A02; A04, A14, A17). Darüber hinaus stellen die Kundenwünsche einen wesentlichen Aspekt dar, der bei der Konzeptauswahl Berücksichtigung finden muss (A04, Pos. 106). Ebenso spielt die spezifische Branche des Online-Pure-Players eine entscheidende Rolle (A37, Pos. 104). Weitere Abhängigkeitsfaktoren sind die Marke des Unternehmens (A03, Pos. 146; A10, Pos. 116) und die Risikobereitschaft des Unternehmens (A05, Pos. 128), die beide die Auswahl des Store-Konzepts beeinflussen können. Das verfügbare Budget ist ebenfalls ein entscheidender Faktor bei der Wahl des Store-Konzepts (A10, Pos. 116). Darüber hinaus sind die Methoden zur Kundengewinnung von Bedeutung (A05, Pos. 128) ebenso wie die Entscheidung zwischen hoher Flexibilität und lang-

fristiger Planung (A08, Pos. 95). Die Ziele und Zielsetzungen des Unternehmens sind ebenfalls zu berücksichtigen, da sie die Auswahl des Store-Konzepts maßgeblich beeinflussen können (A23, Pos. 169; A31, Pos. 129). Schließlich kann die Größe des Unternehmens die Auswahl der Store-Konzepte wesentlich beeinflussen (A10, Pos. 116; A20, Pos. 139).

5.2.3 Standortauswahl

5.2.3.1 Standortfaktoren

In der Subkategorie ‚Standortfaktoren' fällt auf, dass die Befragten die verschiedenen Standortfaktoren im Hinblick auf eine ideale Ausprägung für Online-Pure-Player betrachten. Ein Beispiel hierfür ist die Lagequalität, die von 23 Teilnehmern angesprochen wird. Unter diesen 23 Befragten identifizieren 18 eine ‚Top-Lage' als bevorzugten Standort für die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel.

Im Kontext des Standortfaktors ‚Lagequalität' bedeutet dies konkret, dass die Befragten nicht nur den Faktor an sich als relevant für Online-Pure-Player erachten, sondern die Mehrheit der Teilnehmer auch unmittelbar ‚Top-Lagen' als ideale Standorte für diese Unternehmen bezeichnen. Diese ‚Top-Lagen' werden als besonders wichtige Lagen für Online-Pure-Player angesehen und können dem Standortfaktor ‚Lagequalität' zugeordnet werden.

Lagequalität

Die Standortqualität wird von vielen Experten als entscheidender Aspekt für Online-Pure-Player hervorgehoben, die sich auf den stationären Einzelhandel ausweiten möchten (A02, A03, A07, A08, A09, A10, A11, A12, A13, A17, A18, A19, A22, A24, A25, A27, A28, A30, A31, A32, A34, A35, A36). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur betont das Unumkehrbare der Standortwahl: „Du kannst am Konzept feilen, [...] aber wenn du mal die Lage hast, dann bist du da einfach mal festgekettet" (A10, Pos. 60). Diese unveränderliche Eigenschaft der Standortwahl wird auch von einem ‚RRE'-Experten betont (A22, Pos. 50). Ein Berater unterstreicht, dass im stationären Handel die Lagequalität entscheidend ist. Er betont: „Kunden [werden] keinen weiteren Weg auf sich nehmen, um ein Ladengeschäft aufzusuchen" (A25, Pos. 71). Ein weiterer Berater unterstreicht die Wichtigkeit der Top-Lagen, da Online-Pure-Player ohne eine solche Lage schlichtweg übersehen werden könnten (A17, Pos. 54). Die Standortwahl ist nicht nur für die Wahrnehmung entscheidend, sondern auch für die Produktpräsentation, wie ein Befragter

klarstellt: „Online-Pure-Player [braucht] eine entsprechende Lage, um sein Produkt zu repräsentieren“ (A24, Pos. 42). Darüber hinaus spielt für Online-Pure-Player die Frequenz eine Rolle, die wiederum von der Lagequalität abhängt, so ein ‚MCR-ABTC‘-Vertreter (A19, Pos. 75). Ein Berater bringt die Notwendigkeit auf den Punkt, dass der Standort des Ladengeschäfts mit dem Gesamtambiente des Unternehmens übereinstimmen muss: „Der Standort muss einfach zu meinem bisherigen Kundensatz [bzw.] Kundenbasis passen“ (A25, Pos. 71). Die Beschreibungen der idealen Standortqualität reichen von High-Street-Lagen (A02, Pos. 40), Hochfrequenzlagen (A03, A32), über 1-a-Lagen (A09, A13, A17, A36), 1-a-Lagen in großen Städten (A12, A34), Top-Standorten (A18), Top-1-a-Standorten, wo die bisherigen Online-Kunden sind (A19), bis hin zu Premiumlagen (A22, A24) und 1-a-/1-b-/1-c-Lagen (A30).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Standortqualität ein unerlässlicher Faktor für Online-Pure-Player ist, die in den stationären Handel expandieren möchten. Ein idealer Standort sollte im Einklang mit Produkt und Kundenbasis sein, und vorzugsweise in Top-1-a-Lagen in großen Städten liegen. Die Konzentration auf High-Street-, Premium- und Top-Standorte wird empfohlen, um sowohl Sichtbarkeit als auch Kundenrelevanz zu maximieren.

Frequenz

Die Frequenz ist für 20 Experten ein entscheidender Standortfaktor für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren wollen (A02, A04, A06, A09, A11, A13, A14, A15, A18, A19, A23, A25, A26, A27, A28, A29, A30, A32, A33, A34). Ein ‚MCR-ABTC‘-Akteur beschreibt den sorgfältigen Validierungsprozess der Frequenz: „[...] bis wir dann letztlich [...] sehr valide einschätzen können, ob der Standortfaktor Frequenz dort ein Guter ist oder nicht“ (A19, Pos. 75). Ein ‚MCR-ACTB‘-Repräsentant erklärt, dass die Frequenz entscheidend ist, um das Wachstumsziel von Online-Pure-Playern zu erreichen (A18, Pos. 89). Ein Berater betont, dass der klassische Standortfaktor Frequenz auch für Ladengeschäfte von Online-Pure-Playern gilt und die Verkaufsraumgestaltung sowie Ladengröße keine Rolle spielen, wenn der Laden keine Frequenz hat (A25, Pos. 71). Weitere Befragte ergänzen, dass die Frequenz unabhängig von der Lage wichtig ist (A23, Pos. 80), um die Reichweite im stationären Einzelhandel zu erhöhen (A15, Pos. 67). Ein Berater führt aus, dass der Standortfaktor Frequenz für Online-Pure-Player bedeutend ist, um einen Marketingeffekt zu erzielen (A28, Pos. 50). Ein ‚RRE‘-Experte betont, dass das Hauptziel von Online-Pure-Playern in der Expansion in den stationären Einzelhandel darin besteht, maximale Sichtbarkeit zu erzielen, weshalb Frequenz ein wesentlicher Standortfaktor ist (A14, Pos. 43). Die Gewinnung neuer Kunden ist ein weiteres Ziel von

Online-Pure-Playern, was die Bedeutung der Frequenz unterstreicht (A32, Pos. 46). Zusammengefasst betonen Experten die Bedeutung der Frequenz als entscheidender Standortfaktor für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren möchten. Ideale Standorte sind höchst frequentierte Standorte (A02, Pos. 18; A18, Pos. 89; A29, Pos. 81; A30, Pos. 109; A32, Pos. 46; A34, Pos. 65), hochfrequentierte Standorte in Shoppingcentern (A02, Pos. 40; A29, Pos. 81) oder Standorte mit maximaler Sichtbarkeit (A14, Pos. 43), um das Wachstum, die Sichtbarkeit und die Kundengewinnung zu unterstützen.

Einzugsgebiet

Für zehn Experten ist das Einzugsgebiet des Ladengeschäfts ein entscheidender Standortfaktor für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren (A02, A03, A04, A13, A21, A26, A28, A29, A34, A35). Ein Forscher betont, dass das Einzugsgebiet für Online-Pure-Player wichtig ist, da sie neue Zielgruppen erreichen möchten, die sie mit ihrem Online-Shop nicht ansprechen können (A21, Pos. 62). Ein ‚MCR-ABTC'-Vertreter fügt hinzu, dass der Standortfaktor Einzugsgebiet wesentlich ist, um eine langfristige Stammkundschaft im stationären Einzelhandel aufzubauen (A34, Pos. 65). Ein Berater erläutert, dass der Standortfaktor Einzugsgebiet für die Eröffnung von Ladengeschäften von Online-Pure-Playern im stationären Einzelhandel entscheidend ist (A28, Pos. 50). Diese Läden sollen einen Beitrag zum Marketing (A28, Pos. 50) und zum Markenaufbau (A13, Pos. 64) leisten. Zusammengefasst verdeutlichen die Experten, dass das Einzugsgebiet des Ladengeschäfts ein entscheidender Standortfaktor für Online-Pure-Player ist, die in den stationären Einzelhandel expandieren möchten. Ideale Standorte sind in urbanen und touristischen Regionen (A03, Pos. 58), Top-7-Standorte (A02, Pos. 40), Großstädten (A13, Pos. 64; A34, Pos. 65; A35, Pos. 49) und deren großen Shoppingcentern (A26, Pos. 65), sowie Wirtschafts- und Tourismuszentren (A29, Pos. 81) und erstklassigen Lagen in großen Innenstädten (A34, Pos. 103), um neue Zielgruppen anzusprechen, Stammkunden aufzubauen und zum Marketing sowie Markenaufbau beizutragen.

Immobilie und Verkaufsraum

Für acht Befragte stellen der Verkaufsraum und die Immobilie, in der er sich befindet, einen wichtigen Standortfaktor für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel dar (A06, A07, A09, A14, A21, A22, A23, A34). Ein Experte aus der Handelsimmobilienwirtschaft erklärt, dass Online-Pure-Player maximale Sichtbarkeit mit ihren Laden-

geschäften erreichen wollen, weshalb Immobilie und Verkaufsraum von großer Bedeutung sind (A14, Pos. 43). Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant fügt hinzu, dass Online-Pure-Player eine hohe Sichtbarkeit in Kundengruppen anstreben, die sie mit ihrem Online-Shop nicht erreichen können (A34, Pos. 65). Ein weiteres Ziel ist der Ausbau ihrer Retail Brand im stationären Einzelhandel. Daher ist die Konsistenz des Markenimages bei der Auswahl von Immobilie und Verkaufsraum entscheidend (A21, Pos. 62). Ein Berater betont, dass die Strahlkraft des Gebäudes für Online-Pure-Player wichtig ist, um auch Marketingzwecken zu dienen. Er fragt: „Ist das [Gebäude] auch 'Instagram'-fähig?", um die Geschichte der Marke anzureichern (A23, Pos. 78). Zusammengefasst ist der Verkaufsraum und die Immobilie ein wichtiger Standortfaktor für Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel. Um maximale Sichtbarkeit (A34, Pos. 65) zu erreichen und das Markenimage konsistent zu übertragen, sollten sie auf ordentliche Ladenflächen mit Präsentationsfront (A06, Pos. 44), frequenzstarke Standorte (A14, Pos. 43) und „Prime-Locations" achten (A23, Pos. 78).

Erreichbarkeit

Online-Pure-Player zielen mit ihrer Expansion in den stationären Einzelhandel u. a. darauf ab, zusätzliche Dienstleistungen wie ‚Click-and-Collect' anzubieten. Eine Forscherin verdeutlicht dies, indem sie darauf hinweist, dass Online-Pure-Player ihre Ladengeschäfte als „Hubs für Pick-up-Services" nutzen. Damit wird die Art und Weise, wie Waren zu den Geschäften geliefert und von den Kunden abgeholt werden, entscheidend (A27, Pos. 53). Ein Experte der Handelsimmobilienwirtschaft unterstreicht die Bedeutung der Frage, wie der Kunde zur Ware kommt (A08, Pos. 41). Er betont: „Fragen der Erreichbarkeit, der Verfügbarkeit, gerade wenn es um großvolumige Produkte geht, der Verfügbarkeit von Parkplätzen oder generell eben: Wie kommt die Ware? [...] Wie kommt der Kunde dann auch tatsächlich an die Ware? Gibt es da irgendwie eine Laderampe?" (A08, Pos. 41). Ein weiterer ‚RRE'-Vertreter ergänzt, dass Online-Pure-Player, die große Produkte verkaufen, einen großen Parkplatz benötigen. Daher stellt die Erreichbarkeit für ausgewählte Online-Pure-Player einen wesentlichen Standortfaktor dar (A22, Pos. 50). Insgesamt wird deutlich, dass neben der Kundenerreichbarkeit auch die Erreichbarkeit für Lieferanten für Online-Pure-Player von großer Bedeutung ist. Dies gilt insbesondere, wenn sie großvolumige Produkte verkaufen und zusätzliche Dienstleistungen wie ‚Click-and-Collect' anbieten.

Umfeld und Konkurrenzverhältnisse

Die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel steht in engem Zusammenhang mit der Weiterentwicklung ihrer Geschichte und ihrer Marktpositionierung. In diesem Zusammenhang spielt der Standortfaktor ‚Umfeld und Konkurrenzverhältnisse' eine wesentliche Rolle (A23, Pos. 80). Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur unterstreicht, dass das Umfeld des Ladengeschäfts mit dem Online-Pure-Player harmonieren muss, um Kunden anzuziehen (A09, Pos. 47). Dieser Gedanke wird von einem weiteren Berater vertieft, der darauf hinweist, dass das Mieterumfeld durch die Schaffung von Synergieeffekten den Umsatz der Geschäfte von Online-Pure-Playern steigern kann (A23, Pos. 78). Ein weiterer Berater verweist auf den Vorteil der Standortagglomeration, bei dem Geschäfte derselben Branche im gleichen Gebiet ansässig sind (A31, Pos. 43). Dies führt zur Entstehung von Koppelungskaufpotentialen, die sich positiv auf die Entwicklung der Ladengeschäfte der Online-Pure-Player auswirken können (A33, Pos. 68). Allerdings weist einer der Berater auf einen negativen Aspekt hin: Eine höhere Anzahl an Wettbewerbern in der Umgebung des Ladengeschäfts kann dazu führen, dass Kunden weniger wahrscheinlich das Ladengeschäft des Online-Pure-Players aufsuchen (A23, Pos. 80). Er sagt: „Glaube ich tatsächlich daran, dass das Umfeld wichtig ist? JA, weil, sobald der Wettbewerb stärker wird und Sie nicht nur zwischen drei, sondern zwischen 30 oder 300 Anbietern wählen können, ist die Wahrscheinlichkeit [...] bei Ihnen geringer, ins Industriegebiet zu fahren als an irgendeinen schöneren Ort" (A23, Pos. 80). Zusammenfassend ist das Umfeld und die Konkurrenzverhältnisse für Online-Pure-Player ein wichtiger Standortfaktor, der sowohl positive Synergieeffekte als auch die Herausforderung einer stärkeren Konkurrenz mit sich bringt. Online-Pure-Player müssen sorgfältig abwägen, welches Umfeld am besten zu ihrem Geschäftsmodell passt und wie sie sich gegenüber der Konkurrenz positionieren.

Abhängigkeitsfaktoren

Die Standortwahl von Online-Pure-Playern hängt von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren ab, die in der Subkategorie ‚Abhängigkeitsfaktoren' aufgeführt sind. Diese Faktoren, die von den Interviewpartnern aus den verschiedenen Akteursgruppen genannt wurden, haben einen entscheidenden Einfluss auf die Standortwahl und die Standortstrategie. Zunächst ist das Geschäftsmodell der Online-Pure-Player von zentraler Bedeutung (A05, Pos. 64; A10, Pos. 60). Dieses geht Hand in Hand mit den Anforderungen der Kunden, die unmittelbar berücksichtigt werden müssen (A05, Pos. 64). Darüber hinaus spielt die Zielgruppe eine entscheidende Rolle in der Standortauswahl (A04, Pos. 50; A05, Pos. 70; A24, Pos. 42; A31, Pos. 43). Die Stärke

der Marke wirkt sich ebenfalls auf die Standortentscheidung aus, da sie die Bekanntheit und das Image des Unternehmens beeinflusst (A07, Pos. 56; A08, Pos. 41). Die Unternehmensgröße kann ebenfalls Einfluss auf die Art der Standorte haben, die ein Online-Pure-Player in Betracht zieht (A10, Pos. 60). Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Produktsortiment. Es kann die Art des benötigten Standorts und die spezifischen Anforderungen an diesen stark beeinflussen (A05, Pos. 70; A07, Pos. 56; A17, Pos. 54; A22, Pos. 50; A23, Pos. 80; A24, Pos. 42; A30, Pos. 107). Die Geschichte, die der Online-Pure-Player erzählen möchte, ist ebenfalls ein Schlüsselelement bei der Standortwahl. Sie muss kohärent und in Einklang mit der Marke und dem Geschäftsmodell sein (A23, Pos. 78). Die Branche, in der der Online-Pure-Player tätig ist, kann ebenfalls die Standortwahl beeinflussen (A32, Pos. 46; A33, Pos. 68; A36, Pos. 68). Schließlich sind die Ziele bzw. Zielsetzung des Online-Pure-Players entscheidende Faktoren, die die Wahl des Standortes bestimmen (A27, Pos. 53; A30, Pos. 107; A32, Pos. 46; A34, Pos. 65; A36, Pos. 68). Zusammenfassend hängt die Standortwahl der Online-Pure-Player von einer Vielzahl von Faktoren ab, die sorgfältig berücksichtigt werden müssen, um eine optimale Entscheidung zu treffen.

Vergleichbare Standortfaktoren wie klassische Handelsunternehmen

Sieben Befragte aus den Bereichen RRE, Beratung und Forschung haben deutlich gemacht, dass die Standortfaktoren, die Online-Pure-Player bei der Expansion in den stationären Einzelhandel berücksichtigen, denjenigen klassischer Handelsunternehmen ähneln (A06, A16, A20, A21, A22, A32, A33, A37). Interessanterweise fehlte die Perspektive der Mehrkanalhändler in diesen Beiträgen. Ein Interviewpartner fasste es prägnant zusammen: „[Online-Pure-Player] berücksichtigen keine anderen Standortfaktoren als normale stationäre Handelsgeschäfte“ (A06, Pos. 44). Dieser Punkt wurde durch weitere Aussagen unterstrichen, wie: „Letztendlich dieselben“ (A16, Pos. 62), und „Diese unterscheiden sich jetzt, ehrlich gesagt, nicht so von denen von einem normalen Einzelhändler“ (A20, Pos. 53). Die übereinstimmende Meinung war, dass die „klassischen“ Standortfaktoren immer noch relevant sind (A21, Pos. 62). Ein Befragter stellte fest: „Prinzipiell glaube ich, dass sie sich nicht so sehr unterscheiden von denen, die normalerweise auf den Expansionskriterienlisten so stehen“ (A22, Pos. 50). Die Aussagen wurden durch die Überzeugung gestärkt, dass die herkömmlichen Kriterien der Standortauswahl für den stationären Handel direkt auf die Pläne der Online-Pure-Player für die stationäre Expansion angewendet werden können. Wie ein Interviewpartner treffend bemerkte: „Eigentlich können Sie 1:1 die Kriterien, die zum Beispiel eine Handelsberatung anlegen würde an die

Auswahl des richtigen Standortes, der richtigen Immobilie 1:1 eigentlich abstellen auf die Zielrichtung, die der Online-Händler mit der stationären Expansion verfolgt“ (A32, Pos. 46). Die Notwendigkeit, dabei erfolgreiche stationäre Strategien zu adaptieren, wurde betont (A33, Pos. 66), und es wurde klar gestellt, dass es für Online-Pure-Player „keine anderen Kriterien gibt als auch für [Einzelhändler mit Ursprung im Offline-Handel] der einen stationären Handel eröffnen möchte“ (A37, Pos. 42). Diese Aussagen unterstreichen das durchgängige Verständnis, dass die gleichen Standortkriterien sowohl für traditionelle Einzelhändler als auch für Online-Pure-Player gelten.

5.2.3.2 Standortplanung

Grundsätzliche Entscheidungen

Ein ‚MCR-ACTB‘-Vertreter betont die Bedeutung von langfristigen und skalierbaren Konzepten für Online-Pure-Player bei der Standortplanung, um die Flexibilität aus dem Online-Handel auch im stationären Einzelhandel beizubehalten. Dabei ist es wichtig, dass Online-Pure-Player ihre Konzepte anpassungsfähig gestalten und nicht auf langfristige Mietverträge setzen, um so die Agilität beizubehalten, die im Online-Handel üblich ist (A05, Pos. 70). Die Rolle des Ladengeschäfts sollte daher vor der Standortplanung bestimmt werden, da sich davon die Standortfaktoren ableiten. Eine Forscherin betont, dass die Standortwahl von der Funktion des Geschäfts abhängt: Ein Laden mit Logistikfunktion benötigt einen anderen Standort als ein Laden mit Marketing- oder Verkaufsfunktion (A27, Pos. 53). Die Erreichbarkeit der Ladengeschäfte spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Ein ‚RRE‘-Akteur rät, dass Online-Pure-Player die Erreichbarkeit sowohl für Kunden als auch für Lieferanten berücksichtigen sollten. Er gibt das Beispiel von Unternehmen, die großvolumige Produkte verkaufen und daher genügend Parkplätze und Laderampen bereitstellen sollten (A08, Pos. 41). Die Bewertung der Investitionen und der Aufbau des Ladens sind weitere wichtige Faktoren. Zwei Experten betonen die Bedeutung der Investitionskosten im Allgemeinen (A11, Pos. 76) und des Ladenbaus (A23, Pos. 80). Von einem ‚MCR-ACTB‘-Repräsentanten wird angeregt, dass Online-Pure-Player ihre Ladengeschäfte als weiteren Online-Marketingkanal betrachten und die Customer-Conversion-Rate als wichtigen Bestimmungsfaktor bei der Standortplanung berücksichtigen sollten (A11, Pos. 76). Ein Forscher empfiehlt Online-Pure-Playern, sich grundsätzlich zu entscheiden, ob sie Läden in Gebieten eröffnen möchten, in denen ihre bisherige Zielgruppe aus dem Online-Handel vorhanden ist, oder ob sie neue Zielgruppen ansprechen wollen. Die Eröffnung stationärer

Ladengeschäfte bietet Online-Pure-Playern nämlich die Möglichkeit, originäre Kundengruppen zu erreichen, die sie mit ihrem Online-Shop bisher nicht erreicht haben (A21, Pos. 62).

Analyse der Zielgruppe

Ein Experte der Akteursgruppe ‚MCR-ABTC' beschreibt, dass es unerlässlich ist, die eigene Zielgruppe genau zu verstehen und zu analysieren. Nur so kann herausgefunden werden, wo diese Zielgruppe im stationären Einzelhandel agiert (A01, Pos. 37). Diese Analyse ist entscheidend, um die physische Präsenz eines Online-Pure-Players in den entsprechenden Regionen zu bestimmen (A01, Pos. 37; A23, Pos. 78). Ein weiterer ‚MCR-ABTC'-Akteur ergänzt, dass diese Analyse notwendig ist, da nicht jeder Standort optimal für jede Zielgruppe ist (A34, Pos. 65). Ein ‚RRE'-Vertreter betont die Wichtigkeit des Standortfaktors Frequenz und die Notwendigkeit, diesen zu validieren. Er verwendet das Beispiel von Online-Pure-Playern, deren Zielgruppe technikaffine Kunden sind, und betont die Notwendigkeit einer gezielten Ansprache: „Da würde ich mir vielleicht Gedanken machen: Wo ist jetzt mein technikaffiner Kunde zum Beispiel? Wo finde ich eigentlich diesen Kunden und kann den eben halt gezielt auf mein Angebot, was er vielleicht online noch nicht gesehen hat oder wo er vielleicht auch einfach mal meine Ware testen möchte, wo finde ich den?" (A14, Pos. 43).

Ein weiterer Aspekt, der in der Standortplanung von Online-Pure-Playern von entscheidender Bedeutung ist, wird von einem Forscher hervorgehoben. Er argumentiert, dass neben der Analyse der eigenen Zielgruppe auch das zusätzliche Kundenpotenzial Berücksichtigung finden sollte. Durch stationäre Ladengeschäfte können Online-Pure-Player Zielgruppen erreichen, die sie mit ihrem Online-Shop bisher nicht bedienen konnten (A16, Pos. 62). Der Forscher verdeutlicht dies mit einem interessanten Beispiel, indem er aufzeigt, dass das Erschließen von neuen Zielgruppen eine flexible Standortwahl erfordert: „Also sprich, wenn ich feststelle, dass ich sozusagen als Kernzielgruppe im Internet hervorragende vegane IT-Programmierer habe, dann muss ich möglicherweise nicht in einem Kiez meinen Standort haben, wo ich vegane IT-Programmierer schon habe, sondern wenn ich sage: ‚Mensch, es könnte aber sinnvoll sein, dass ich vegane RENTNER finde für meine Produkte' [...] Also sprich, der wichtige Punkt ist bei diesem Erschließen, sich Gedanken zu machen: Wen will ich denn damit erreichen? Will ich meiner bereits schon erschlossene Zielgruppe sozusagen etwas Neues geben im Sinne von ich habe übrigens mehr als ihr bisher glaubt? Möchte ich mit dem Seriosität vermitteln? Oder möchte ich eine ganz neue Zielgruppe erreichen? Und dann rede ich über unterschiedliche Milieus, die ich tatsächlich kennenlernen muss" (A16, Pos. 62). Dieser Aussage unterstreicht, dass

Online-Pure-Player nicht nur ihre bestehende Zielgruppe im Blick behalten sollten, sondern auch proaktiv auf der Suche nach neuen Kundenpotenzialen sein sollten. Dabei ist es wichtig, dass sie über ihre üblichen Grenzen hinausdenken und unterschiedliche Milieus berücksichtigen, um ihre Präsenz effektiv auszubauen.

Analyse des Standorts

Die Analyse und Auswahl geeigneter Standorte spielt für Online-Pure-Player eine wesentliche Rolle, wie von vielen Befragten hervorgehoben wurde (A04, A05, A09, A13, A18, A19, A21, A23, A24, A25, A27). Dabei sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen: die Kaufkraft der Region, die vorhandene Kundschaft und das Wettbewerbsumfeld, sowie die benötigte Verkaufsfläche.

Einige Experten legen nahe, dass Online-Pure-Player die Kaufkraft potenzieller Standortregionen sorgfältig analysieren sollten, um ein klares Verständnis davon zu bekommen, was in einer Region machbar ist oder nicht (A13, Pos. 64). In Bezug auf die vorhandene Kundschaft betont ein Berater die Wichtigkeit zu prüfen, ob ein Großteil der Laufkundschaft bereits aus Kunden des Online-Pure-Players besteht und ob das Umfeld noch nicht gesättigt ist (A04, Pos. 50). Ein weiterer wichtiger Aspekt, den ein Berater unterstreicht, ist die Wettbewerbsanalyse. Ein intensives Wettbewerbsumfeld kann die Wahrscheinlichkeit verringern, dass Kunden im Ladengeschäft des Online-Pure-Players einkaufen (A23, Pos. 80). Außerdem ist es für Online-Pure-Player entscheidend, die benötigte Verkaufsfläche in Betracht zu ziehen. Wenn sie beispielsweise nur einen Teil ihres Sortiments im Laden anbieten und den Rest online präsentieren, benötigen sie weniger Fläche (A05, Pos. 64). Eine angemessene Fläche ist auch für das Ausprobieren der Produkte durch die Kunden von Bedeutung (A24, Pos. 42).

Die Auswahl der geeigneten Immobilie ist ein weiterer zentraler Punkt in der Standortplanung. Fünf Befragte betonen, dass die Immobilie zum Gesamtambiente, zum Markenimage und zur bestehenden Kundenbasis passen muss (A09, A18, A23, A25, A27). Eine besondere Rolle spielt hierbei die „Strahlkraft“ des Gebäudes. Ein Berater bringt es auf den Punkt: „Ist das [Gebäude] auch 'Instagram'-fähig? Also kann ich auch dadurch, dass ich den Laden mache und da das Ladengeschäft mache, Nebenprodukte erstellen wie beispielsweise ein Marketingfilmchen?“ (A23, Pos. 78). Ein ‚MCR-ABTC‘-Akteur weist zudem darauf hin, dass Ladengeschäfte eine wesentlich größere Medienwirksamkeit erzielen können, wenn sie sich an prominenten Plätzen befinden (A18, Pos. 89).

Know-how aus Online-Handel

Die Nutzung von Kundendaten aus dem Online-Handel stellt einen bedeutenden Vorteil für Online-Pure-Player bei der Standortplanung dar. Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant betont, dass Online-Pure-Player in der Lage sind, eine geographische Übersicht ihrer Kunden zu erstellen und diese Daten in ihre Standortplanung einfließen zu lassen (A01, Pos. 37). Eine Forscherin geht sogar so weit zu sagen, dass diese Daten die Grundlage der Expansionsstrategie von Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel darstellen (A15, Pos. 67). Ein ‚RRE'-Vertreter unterstreicht den enormen Vorteil, den Online-Pure-Player gegenüber traditionellen Einzelhändlern bei der Standortplanung haben: „Das matchen die logischerweise mit all den Daten, die sie aus dem Online-Bereich haben. Das ist halt der große Vorteil. [...] Der Online-Händler weiß ja mehr, [...] der weiß halt zum Beispiel, wo bereits seine Community ist, die in einem bestimmten Volumen bestellt. Der weiß, wie die Leute dort einkaufen. Der hat vielleicht sogar weitere Kundendaten, hat Verhaltensdaten. All das kann er natürlich in die Standortauswahl mit übernehmen und kann seine Expansion und seine Standortauswahl dadurch noch mal deutlich, deutlich verfeinern, als das halt jemand kann, der NICHT diesen Datenpool hat" (A22, Pos. 50). Diese Daten können dabei helfen, die Standortplanung präziser und effektiver zu gestalten, anstatt sich auf allgemeine Städteklassifikationen zu verlassen, wie ein Berater betont (A36, Pos. 120). Darüber hinaus unterstützt die Online-Datenerhebung eine selektive Standortwahl, wie ein Forscher hervorhebt (A29, Pos. 81). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur unterstreicht, dass die Standortplanung von Online-Pure-Player auf der geografischen Verteilung ihrer Online-Umsätze basiert (A03, Pos. 58). Zur weiteren Verfeinerung der Standortauswahl nutzen Online-Pure-Player auch verschiedene elektronische Hilfsmittel, wie Heatmaps [grafische Darstellungen, die Bereiche mit hoher Aktivität durch wärmere Farben hervorheben], mit denen sie ihre Online-Kunden lokalisieren können, wie ein weiterer ‚MCR-ABTC'-Vertreter verdeutlicht (A19, Pos. 75). Dies zeigt, dass die Standortplanung von Online-Pure-Playern eine umfassende und datengesteuerte Aktivität ist, die sie von traditionellen Einzelhändlern unterscheidet.

Unterschiede zu klassischen Handelsunternehmen

Die Standortplanung von Online-Pure-Playern unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der klassischer Handelsunternehmen. Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant hebt hervor, dass Online-Pure-Player in kürzeren Zyklen denken und eher zu kürzeren Mietverträgen tendieren (A03, Pos. 118). Gleichzeitig stellen Online-Pure-Player laut einem Forscher höhere Anforderungen an ihre Standorte, was zu einem längeren Expansionsprozess führt (A12, Pos. 113). Ein weiterer

Unterschied besteht darin, dass Online-Pure-Player oft weniger Know-how und weniger Personal mit spezifischer Erfahrung im stationären Einzelhandel haben, was ebenfalls zu einer Verlangsamung des Expansionsprozesses führt (A12, Pos. 113). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur betont den datenbasierten und -fokussierten Ansatz von Online-Pure-Playern und die Nutzung elektronischer Hilfsmittel zur Validierung ihrer Standortfaktoren (A19, Pos. 75). Im Vergleich zu klassischen Handelsunternehmen, die eher pauschale Städteklassifikationen verwenden, stützen Online-Pure-Player ihre Standortauswahl auf die Anzahl der Bestellungen im Online-Shop und die geografische Verteilung ihrer Kunden (A36, Pos. 120).

Ein anderer Berater beschreibt einen signifikanten Unterschied zwischen der Standortwahl von Online-Pure-Playern und Einzelhändlern mit stationären Wurzeln und bezieht sich dabei auf die Art und Weise, wie Online-Pure-Player sich den stationären Einzelhandelsmarkt erschließen. Anstatt sich auf einen einzelnen Standort zu konzentrieren und sich von dort aus zu erweitern, eröffnen Online-Pure-Player gleichzeitig mehrere Standorte. Der Berater verdeutlicht dies: „Ich glaube, der Unterschied ist der, dass ich als Pure-Player ja nicht überlege, ich mache jetzt einen Laden und gehe dann von da weg, sondern ich komme MINIMAL aus ganz Deutschland und muss eigentlich, wenn man ehrlich ist, sofort mehrere Standorte bespielen. Und insofern, also strategisch gesehen ist das der Unterschied. Also ich habe dort NICHT die Standortwahl, ich erschließe Märkte. Also ich erschließe Märkte geografisch sukzessive, also nicht wasserfallmäßig, sondern eigentlich sofort Gießkanne" (A28, Pos. 52). Dies unterstreicht den innovativen und datengetriebenen Ansatz von Online-Pure-Playern bei der Standortauswahl und -expansion.

5.2.4 Zusammenfassung und Diskussion

Für die Expansion der Online-Pure-Player in den stationären Handel sind neben der Ausrichtung der Expansionsstrategie drei weitere Determinanten von Bedeutung: die (1) Formen des Markteintritts, die (2) Store-Konzepte und die (3) Wahl des Standorts. Bei der Wahl der Markteintrittsform variieren die Möglichkeiten von Kooperationen bis hin zu internen und externen Entwicklungen, jede mit ihren spezifischen Vorzügen und Herausforderungen. Store-Konzepte spielen eine entscheidende Rolle bei der Frage, wie sich Online-Pure-Player im physischen Einzelhandel positionieren. Schließlich entscheidet die Standortwahl, bei der sowohl Standortfaktoren als auch die strategische Standortplanung berücksichtigt werden, über die Sichtbarkeit und den Erfolg von Retail Brands im stationären Handel. In ihrer Gesamtheit beeinflussen diese

Determinanten maßgeblich den Markteintritt von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel und bilden daher die gemeinsame Dimension ‚Markteintritt'.

5.2.4.1 Determinante 4: Eintrittsformen

Unter der vierten Determinante ‚Eintrittsformen' werden drei wesentliche Strategien beschrieben, mit denen Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandelsmarkt expandieren können. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Expansion durch (1) Kooperationen sowie (2) interne und (3) externe Entwicklungen.

(1) Kooperationen sind für Online-Pure-Player eine effektive Möglichkeit zur Erschließung bzw. Erkundung des stationären Einzelhandels, da sie einen risikoarmen Einstieg ohne langfristige Verpflichtungen wie z. B. Mietverträge ermöglichen und gleichzeitig als Testumgebung dienen, in der technische Funktionen und Anbindungen an den Online-Shop erprobt werden können. Insbesondere für kleinere Akteure können Kooperationen daher eine tragfähige wirtschaftliche Basis im stationären Einzelhandel schaffen, beispielsweise durch die Umsetzung von Shop-in-Shop- oder Pop-up-Konzepten in Zusammenarbeit mit Betreibern von Einkaufszentren. Jedoch erfordert eine solche Strategie die Wahl des richtigen Kooperationspartners. Nach erfolgreichen Testphasen streben Online-Pure-Player oftmals danach, eigene stationäre Geschäfte zu eröffnen. Insgesamt werden diese Ergebnisse von Berman et al., Gauri et al. und Deges bestätigt. Berman et al. (2018, S. 178–179) unterstreichen, dass ein ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalsystem für Online-Pure-Player erhebliche zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen erfordert. Falls diese fehlen, stellen Kooperationen mit stationären Partnern gemäß Gauri et al. (2021, S. 58) eine vorteilhafte Alternative dar, die zudem Online-Pure-Playern erlaubt, ihre Kundenfrequenz durch den Traffic des Partners zu erhöhen. In diesem Kontext betrachtet Deges (2020, S. 150) solche Kooperationen als effektive Vorstufe oder wertvolle Ergänzung zur eigenen Filialisierung.

Mit einer eigenen Präsenz im stationären Handel können Online-Pure-Player Kundennähe vermitteln und ihre Marke erlebbar machen. Im Kontext einer solchen (2) internen Entwicklung ist es möglich, die Marke nach eigenem Ermessen zu gestalten und umzusetzen, wie zum Beispiel durch den Ladenbau. Kontrolle über das eigene Geschäft ist hier ein entscheidender Vorteil. Dennoch kann es schwierig sein, gute Standorte zu finden, und das Bewahren der eigenen Identität stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Damit unterstützen die Befunde die Ergebnisse von Kull (2019, S. 316) und Crockford et al. (2013, S. 501) die die Bedeutung einer eigenen

physischen Präsenz durch interne Entwicklung als zielführenden Ansatz für Online-Pure-Player beim Eintritt in den Offline-Markt hervorheben.

Bei der (3) externen Entwicklung, in Form von Unternehmensübernahmen, sind insbesondere ausreichende Finanzkraft und effektives Management wichtig. Diese Form des Markteintritts erlaubt es Online-Pure-Playern, schnell umfangreiche Strukturen und zahlreiche Flächen zu übernehmen. Doch dies birgt auch Herausforderungen, wie das Vermitteln einer konsistenten Markengeschichte und die Wahrnehmung als Nachfolger statt als originärer Akteur. Externe Entwicklung in Form von Mergers & Acquisitions wird häufig unter der Perspektive ‚Adding Bricks to Clicks' im Zusammenhang mit ehemaligen Online-Pure-Playern wie AMAZON diskutiert, die bereits in den stationären Handel expandiert sind. Forschungsliteratur wie die Arbeiten von Jindal et al. (2021, S. 270–271) und Kahn et al. (2018, S. 255) unterstreichen diese Entwicklung, indem sie die Übernahme der US-amerikanischen Supermarktkette WHOLEFOODS durch AMAZON als deutliches Signal dafür interpretieren, dass auch weitere große Online-Pure-Player durch Fusionen und Übernahmen in den stationären Handel vorstoßen könnten.

Die Wahl der Markteintrittsstrategie für Online-Pure-Player, die in den stationären Einzelhandel expandieren wollen, ist ein komplexer Prozess, der von verschiedenen Faktoren wie Kosten und der angestrebten Geschwindigkeit abhängt. Jede Strategie bietet spezifische Vorteile und Herausforderungen, was die Forschungsergebnisse von Heinemann (2018), Sigmund und Thomas-Dingemann (2018) und Rittinger et al. (2017) bestätigt. Insbesondere unterstreichen Heinemann (2018, S. 25) und Sigmund und Thomas-Dingemann (2018, S. 154) die finanziellen Herausforderungen, wie den Kapitalbedarf für den Aufbau komplexer Filialsysteme und die Kostenintensität des stationären Geschäfts. Rittinger et al. (2017, S. 39) betonen darüber hinaus die Notwendigkeit eines fokussierten und stetigen Expansionsprozesses nach dem Markteintritt.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse lässt sich zudem festhalten, dass die Markteintritts- bzw. Umsetzungsstrategien von Online-Pure-Playern im stationären Einzelhandel denjenigen traditioneller Einzelhändler entsprechen, die aus dem Offline-Handel stammen. Die Entscheidung zwischen Kooperationen, interner oder externer Entwicklung wird dabei von einer Vielzahl von Determinanten wie Kostenfaktoren, Expansionszielen sowie dem spezifischen Kontext des jeweiligen Online-Pure-Players beeinflusst. Dies unterstreicht die Komplexität und die Notwendigkeit eines sorgfältigen strategischen Vorgehens in diesem Transformationsprozess.

5.2.4.2 Determinante 5: Store-Konzepte

In der fünften Determinante ‚Store-Konzepte' werden sechs unterschiedliche Einzelhandelsformate identifiziert, die Online-Pure-Player zur Expansion in den stationären Handel einsetzen können. Diese Formate umfassen (1) Flagship-Stores, (2) Pop-up-Konzepte, (3) Showrooms, (4) Shop-in-Shop-Systeme, (5) Outlet-Stores und (6) hybride Store-Konzepte.

(1) Unter diesen Store-Konzepten sind Flagship-Stores von Bedeutung. Sie schaffen eine physische Präsenz der Retail Brand, die der Online-Pure-Player benötigt. Die Hauptaufgabe solcher Läden ist es, ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen, wobei der Verkauf der Waren nicht im Vordergrund steht. Flagship-Stores sind jedoch hauptsächlich für Metropolen geeignet und können sowohl komplex als auch kostspielig zu realisieren sein. Ebenso können (2) Pop-up-Konzepte für Online-Pure-Player attraktiv sein, da sie eine risikoarme Möglichkeit bieten, den stationären Einzelhandel zu erproben. Durch ihre zeitliche Begrenzung erlauben sie Experimente, allerdings sind sie auch als Übergangslösung anzusehen. (3) Showrooms sind ein weiteres interessantes Konzept. Sie ermöglichen Kunden, Produkte in die Hand zu nehmen und auszuprobieren. Dieses haptische Erlebnis ist online nicht möglich und ist besonders bei beratungsintensiven Produkten wertvoll. Allerdings gibt es Bedenken, ob Showrooms für Online-Pure-Player immer eine geeignete Lösung darstellen, da dem Kunden der sofortige Kauf verwehrt wird. Mit (4) Shop-in-Shop-Systemen können Online-Pure-Player ebenfalls erste Erfahrungen im physischen Handel sammeln. Dabei werden Risiken auf mehrere Parteien verteilt und es besteht ein großer Spielraum für Innovation und Versuchsanordnungen. Die Markenbildung ist dabei allerdings eingeschränkt. (5) Outlet-Stores schließlich können eine sinnvolle Strategie für Online-Pure-Player darstellen, um mit hohen Rücksendungszahlen umzugehen und diese effektiv zu verwerten. Diese Ergebnisse sind eine klare Bestätigung der Forschungsergebnisse von Kilian und Kreutzer (2022), Deges (2020), Kull (2019), Bell et al. (2018) und H. Schröder (2013), die im Rahmen von ‚Adding Bricks to Clicks' ebenfalls diese fünf spezifischen Store-Konzepte – Flagship-Stores, Pop-up-Stores, Showrooms, Shop-in-Shop-Systeme und Outlet-Stores – identifiziert haben. Sie untermauern die Relevanz dieser Konzepte für Online-Pure-Player, die eine Expansion in den stationären Einzelhandel erwägen. Jedes dieser Konzepte bietet spezifische Vorteile, die je nach den individuellen Bedürfnissen und Zielen der Unternehmen ausgewählt und genutzt werden können. Insbesondere Flagship-Stores dienen, wie H. Schröder (2013, S. 368) betont, als Instrumente zur Erhöhung der Präsenz und Markenbildung im Offline-Handel. Pop-up-Stores bieten laut Kull (2019, S. 316) eine risikoarme Möglichkeit für Online-Pure-Player, Erfahrungen im stationären Handel zu sammeln und kreativ

mit ihren Zielgruppen zu interagieren. Bell et al. (2018, S. 1642) weisen auf die Vorteile von Showroom-Konzepten hin, die ein haptisches Produkterlebnis ermöglichen, das in der Online-Welt nicht verfügbar ist, und erhebliche Kosten- und Effizienzvorteile bieten. Auch Shop-in-Shop-Systeme können, wie Deges (2020, S. 151) feststellt, erste Erfahrungen im physischen Handel ermöglichen, wobei die Risiken auf mehrere Parteien verteilt werden. Schließlich weisen Kilian und Kreutzer (2022, S. 322) darauf hin, dass Outlet-Stores eine praktikable Strategie bieten, um mit hohen Retourenquoten umzugehen und diese effizient zu verwerten.

Darüber hinaus umfasst die Kategorie (6) ‚Hybride Store-Konzepte' Formate, die speziell auf die Bedürfnisse von Online-Pure-Playern zugeschnitten sind und sich durch die Integration verschiedener Aspekte etablierter Store-Konzepte bzw. Retail-Formate auszeichnen. Mit Elementen wie effektivem Abverkauf, Showrooming und datengetriebener Sortimentsanpassung zielen sie sowohl auf die Verkaufsbedürfnisse des Unternehmens als auch auf die Kaufbedürfnisse der Kunden ab. Dabei sind die Konzepte dynamisch und passen sich mit der Zeit an, um eine ausgewogene Kombination aus Markenwahrnehmung und effektivem Verkauf zu erreichen. Diese Ergebnisse stützen die Erkenntnisse von Alexander und Blazquez Cano (2020), Deges (2020) und Crockford et al. (2013), in denen die Bedeutung von hybriden Store-Konzepten, die speziell auf die Bedürfnisse von Online-Pure-Playern zugeschnitten sind, hervorgehoben wird. Diese Konzepte, die effizienten Abverkauf und Showrooming verbinden, tragen zur Revitalisierung und Wertsteigerung der Marke bei. Die Einschätzung von Deges (2020, S. 150), dass Online-Pure-Player aufgrund ihrer digitalen Herkunft einen Vorteil beim Eintritt in den stationären Einzelhandel haben, wird durch die Ergebnisse bestätigt. Sie können Store-Konzepte aus einer Digitalisierungsperspektive gestalten und so die Offline- und Online-Welt besser verknüpfen. Letztlich bestätigen die Befunde die Aussage von Crockford et al. (2013, S. 506), dass gut durchdachte Store-Konzepte für Online-Pure-Player den Einzelhandel revolutionieren können.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Ergebnisse deutlich die Bedeutung und Vielfalt von Store-Konzepten aufzeigen, die von Online-Pure-Playern bei einer Expansion in den Offline-Handel berücksichtigt werden sollten. Als besonders zukunftsorientiert und anpassungsfähig für eine effiziente Verknüpfung von Offline- und Online-Handel kristallisieren sich vor allem hybride Store-Konzepte heraus. Darüber hinaus werden mit Flagship-Stores, Pop-up-Stores, Showrooms, Shop-in-Shop-Systemen, Outlet-Stores und hybriden Store-Konzepten Retail-Formate identifiziert, die beispielsweise von Hierl (2017, S. 20) klar als „neue Store-Konzepte" kategorisiert werden. Dies bestätigt den von Heinemann (2019b, S. 8–9) konstatierten aktuellen

Wettbewerb im Einzelhandel, in dem innovative Formate mit traditionellen Formaten um die Vorherrschaft konkurrieren. Bemerkenswert ist jedoch vor allem die Tatsache, dass traditionelle Betriebsformen wie Fachgeschäfte und Fachmärkte von den Befragten überhaupt nicht in Betracht gezogen wurden. Dieser Befund spiegelt sich hingegen auch in der Forschung im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' wider. Dort werden diese Formate ebenfalls nicht berücksichtigt, mit Ausnahme von Deges (2020, S. 151), der sie als geeignete Ladenkonzepte für Online-Pure-Player herausstellt. Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse die Befunde von Swoboda und Winters (2020, S. 201) Gehrckens (2019, S. 45) und Verhoef et al. (2015, S. 174), die eine zunehmende Verschmelzung der Grenzen zwischen den verschiedenen Betriebsformen bzw. Store-Konzepten im Offline-Handel feststellen, insbesondere im Zuge des zunehmenden Mehrkanalhandels. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich die Store-Konzepte in einem dynamischen Wandel befinden. Sie unterstreichen die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, für eine langfristig erfolgreiche Expansion in den stationären Handel ein breites Spektrum an Einzelhandelsformaten zu erkunden und zu integrieren.

5.2.4.3 Determinante 6: Standortauswahl

Die sechste Determinante ‚Standortauswahl' gliedert sich in zwei zentrale Aspekte: Standortfaktoren und Standortplanung. Während Standortfaktoren die vielfältigen Elemente darstellen, die einen Ort für ein Unternehmen attraktiv machen, wie beispielsweise wirtschaftliche Bedingungen, verfügbare Infrastruktur und Zugang zu Arbeitskräften, handelt es sich bei der Standortplanung um einen strategischen, proaktiven Prozess. Dieser umfasst die sorgfältige Auswahl eines geeigneten Standortes, um den maximalen Nutzen zu erzielen und mögliche Risiken zu minimieren.

Standortfaktoren – Die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel erfordert eine durchdachte Standortstrategie, die durch eine Vielzahl von Standortfaktoren beeinflusst wird. Zu den relevanten Faktoren zählen (1) Lagequalität, (2) Frequenz, (3) Einzugsgebiet, (4) Immobilie und Verkaufsraum, (5) Erreichbarkeit und (6) Umfeld und Konkurrenzverhältnisse. Die Wahl des Standortes und seiner Eigenschaften wird darüber hinaus von weiteren (7) Einflussfaktoren bestimmt, die es zu beachten gilt. An erster Stelle kristallisiert sich die (1) Lagequalität als ein wesentlicher Faktor heraus. Die überwiegende Mehrheit der Befragten plädiert für Top-Lagen als ideale Standorte für Online-Pure-Player. Diese sind sowohl für die Sichtbarkeit als auch für die Präsentation der Produkte entscheidend. Um eine maximale Aufmerksamkeit der Kunden zu erreichen, sollten diese Standorte vorzugsweise hoch-

frequentiert sein und sich in Großstädten befinden. Ebenfalls als entscheidend für die Standortwahl wird die (2) Frequenz, d. h. die Anzahl potenzieller Kunden, die an einem Standort vorbeikommen, angesehen. Die Experten weisen darauf hin, dass eine hohe Frequenz sowohl das Wachstum als auch die Sichtbarkeit von Online-Pure-Playern unterstützt und neue Kunden anzieht. Ideal sind daher hochfrequentierte Standorte bzw. Standorte mit maximaler Sichtbarkeit. Das (3) Einzugsgebiet des Ladengeschäfts ist ein weiterer wichtiger Faktor. Eine breite Abdeckung von Ballungsräumen, touristischen Regionen, Großstädten und Wirtschaftszentren kann aus Sicht der Befragten neue Zielgruppen erschließen, die über den Online-Shop nicht erreichbar sind. Dies ist nicht nur für die Kundenbindung von Vorteil, sondern auch für die Unterstützung des Marketings und den Aufbau der Marke. Darüber hinaus sind sowohl die (4) Immobilie als auch der Verkaufsraum selbst von Bedeutung. Ziel der Auswahl sollte die Maximierung der Sichtbarkeit der Marke bei gleichzeitig konsistenter Darstellung des Markenimages sein. Ideal sind daher Verkaufsflächen mit einer attraktiven Schaufensterfront an stark frequentierten Standorten. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Standortwahl eine zentrale Rolle bei der Expansion von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel spielt. Gemeinsam bilden diese Faktoren die Schlüsselelemente, die über Erfolg oder Misserfolg der Expansion entscheiden können. Die (5) Erreichbarkeit des Standorts ist ein weiteres Schlüsselelement. Insbesondere wenn zusätzliche Dienstleistungen wie ‚Click-and-Collect' angeboten werden, ist die Erreichbarkeit sowohl für Kunden als auch für Lieferanten entscheidend. Dies ist vor allem relevant, wenn großvolumige Artikel im Sortiment geführt werden. Wichtig ist auch, dass das (6) lokale Umfeld und die Konkurrenzverhältnisse berücksichtigt werden. Es ist eine Herausforderung, Synergien durch ein förderliches Mieterumfeld zu schaffen und gleichzeitig in einem intensiven Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Daher ist es wichtig, ein Umfeld zu wählen, das harmonisch zur Unternehmensstrategie passt und diese beiden Aspekte ausbalanciert. Eine Reihe von (7) Einflussfaktoren haben ebenfalls einen Einfluss auf die Wahl des Standorts. Dazu gehören das Geschäftsmodell, die Zielgruppe, die Markenstärke, die Unternehmensgröße, das Produktsortiment und die Unternehmensziele. Diese Aspekte bei der Standortwahl zu berücksichtigen und umzusetzen, ist entscheidend für eine erfolgreiche Expansion. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel eine sorgfältige Standortstrategie erfordert, die maßgeblich von Faktoren wie Lagequalität, Frequenz, Einzugsgebiet sowie lokalen Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen beeinflusst wird. Darüber hinaus werden diese Entscheidungen von Einflussfaktoren wie Geschäftsmodell, Zielgruppe, Markenstärke und Unternehmenszielen geprägt. Der Erfolg einer solchen Expansion ist daher eng mit einer fundierten Standortwahl und -strategie verbunden. Interessanterweise zeigen die

Ergebnisse der vorliegenden Studie darüber hinaus, dass die Standortwahl von Online-Pure-Playern bei der Expansion in den stationären Einzelhandel ähnlichen Kriterien folgt wie bei klassischen Einzelhandelsunternehmen. Dies ist ein Beleg für die anhaltende Relevanz traditioneller Standortfaktoren, unabhängig von der Herkunft des Einzelhändlers.

Diese Ergebnisse bestätigen eindeutig die Forschungsergebnisse verschiedener Wissenschaftler sowohl aus der Perspektive des Handelsmarketings als auch der geographischen Handelsforschung. So betont beispielsweise Kull (2019, S. 50) generell die Rolle der Standortwahl im stationären Handel. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstützen diese Sichtweise, indem sie den wichtigen Einfluss von Standortfaktoren auf die Erfolgschancen von Online-Pure-Playern im stationären Einzelhandel unterstreichen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die von Kulke (S. 151–155), Schramm-Klein (2012b, S. 494–495) und Bienert (1996, S. 48–112) diskutierten quantitativen und qualitativen Faktoren wie Betriebsfläche, Kosten, Marktpotenzial, Kaufkraft und Entfernung zu Lieferanten und Wettbewerbern sowie Image eines Standortes, Erreichbarkeit und Sichtbarkeit. Die besondere Rolle der Lagequalität, die Deges (2020, S. 150), Rittinger et al. (2017, S. 39) und Bullinger (2015, S. 457) konstatieren, wird durch die Ergebnisse dieser Studie bestätigt. Hervorgehoben wird insbesondere die Präferenz der Online-Pure-Player für 1-a-Lagen und hochfrequentierte Standorte. Darüber hinaus wird die von Müller-Hagedorn und Natter (2011, S. 172–176) betonten Bedeutung der Frequenz durch die Ergebnisse dieser Studie widergespiegelt. Auch die Ausführungen von Wotruba (2013, S. 342) zum Einzugsgebiet und der Präferenz für Metropolregionen bzw. starke regionale Zentren unter den Online-Pure-Playern werden durch die Ergebnisse dieser Arbeit bekräftigt. Abschließend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Studie die Ausführungen von Swoboda et al. (2019, S. 390–391) in Bezug auf den strategischen und komplexen Charakter von Standortentscheidungen, die Vielzahl der Einflussfaktoren sowie die zentralen Entscheidungen im stationären Einzelhandel bestätigen.

Standortplanung – Online-Pure-Player setzen auf nachhaltige und flexible Strategien bei der Standortplanung im stationären Einzelhandel. Sie räumen der Skalierbarkeit einen hohen Stellenwert ein, verzichten auf langfristige Mietverträge und setzen auf Agilität und damit auf Eigenschaften, die sie aus dem Online-Handel übertragen. Die Funktion des geplanten Ladengeschäftes – sei es logistisch, verkaufs- oder marketingorientiert – hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Standortes. In diesem Zusammenhang sind Faktoren wie die Erreichbarkeit, die Investitionskosten und der potenzielle Nutzen als Online-Marketing-Kanal zu berück-

sichtigen. Ebenso wichtig ist es, die Zielgruppe gezielt zu definieren und zu analysieren sowie mögliche neue Kundengruppen, die bisher noch nicht über den Online-Handel erreicht wurden, zu erschließen. Bei der Standortanalyse stehen die Kaufkraft der Region, die vorhandenen Kunden und das Wettbewerbsumfeld im Mittelpunkt. Entscheidend sind auch das Umfeld und die Ausstrahlung der Immobilie. Sie sollte zur Marke und zur Zielgruppe passen. Wichtig ist auch die Abschätzung der notwendigen Verkaufsfläche, abhängig vom angebotenen Sortiment.

Es kann festgestellt werden, dass sich diese Ergebnisse ähnlich in der Forschung wiederfinden. Dabei fällt auf, dass der Aspekt der Standortplanung im Rahmen von ‚Adding Bricks to Clicks' überwiegend nur punktuell betrachtet wird. Eine Ausnahme bildet beispielsweise die Arbeit von Niemeyer (2016, S. 24–28), die sich mit den Standortmustern der Expansion ehemaliger Online-Pure-Player beschäftigt. Andere Arbeiten wie die von Rumler und Grosser (2022), Rittinger et al. (2017) und Crockford et al. (2013) thematisieren hingegen einzelne Aspekte der Standortplanung wie die spezifischen Herausforderungen bei der Errichtung einer Musterfiliale, die Analyse der jeweiligen Zielgruppen oder das grundsätzliche Expansionsverhalten nur am Rande. Im Hinblick auf die mit Standortentscheidungen verbundenen Investitionen, die in der Regel nicht kurzfristig revidiert werden können, spiegeln sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie in den Beobachtungen von Crockford et al. (2013, S. 500–501) wider. Diese betonen insbesondere den hohen finanziellen Aufwand, der mit der Geschäftseinrichtung und langfristigen Mietverträgen einhergeht. Die von Rittinger et al. (2017, S. 38) betonte stetige, aber fokussierte Expansion des Filialnetzes ist ein weiterer Aspekt, der durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigt wird. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die auf Skalierbarkeit und Flexibilität setzen. Auch die von Rumler und Grosser (2022, S. 357) hervorgehobene Bedeutung einer detaillierten Zielgruppenanalyse wird durch die Ergebnisse der Studie untermauert. Konkret wird bestätigt, dass das Verstehen der Bedürfnisse bestehender Kunden und das Identifizieren potenzieller neuer Kundengruppen, die bisher nicht vom Online-Handel erreicht wurden, in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung sind.

Darüber hinaus wird den Online-Pure-Playern ein wesentlicher Vorteil bei der Standortplanung im Offline-Handel durch das vorhandene Wissen aus dem Online-Handel eingeräumt. Um die Standortplanung präziser und effizienter zu gestalten, können Daten aus dem Online-Bereich helfen. Sie ermöglichen eine genaue Kenntnis der geografischen Verteilung der Kunden und eine datengestützte Entscheidungsfindung. Die Standortplanung von Online-Pure-Playern unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Planung traditioneller Handelsunternehmen. Diese reichen von einem datenbasierten Ansatz über kürzere Mietverträge bis hin zu höheren Anfor-

derungen an die Standorte. Allerdings besteht auch die Herausforderung einer geringeren Expertise und Erfahrung im stationären Einzelhandel, was den Expansionsprozess verlangsamen kann.

Zusammenfassend bietet die datenbasierte Expertise der Online-Pure-Player im Online-Handel erhebliche Vorteile bei der Offline-Standortplanung. Sie sehen sich jedoch mit Herausforderungen und unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert, die im Vergleich zum traditionellen Handel zu einer Verlangsamung der Expansion führen können. Bemerkenswerterweise spiegeln sich diese Erkenntnisse nicht in der bestehenden Forschung zum Thema ‚Adding Bricks to Clicks' wider. Während Einigkeit darüber besteht, dass Online-Pure-Player datengetriebene Einzelhändler sind, wie Zaharia und Korth (2022, S. 215) betonen, wird der Vorteil, den diese Einzelhändler erzielen können, wenn sie ihr datenbasiertes Wissen in die Offline-Standortplanung einfließen lassen, nicht diskutiert. Im Gegensatz dazu wird in der Forschung anerkannt, dass die Transformation von Online-Pure-Playern hin zu ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalhändlern erhebliche Herausforderungen mit sich bringt. So wird von Jindal et al. (2021, S. 272) und Simone und Sabbadin (2017, S. 87) darauf hingewiesen, dass der stationäre Einzelhandel erheblich von den Regeln des Online-Handels abweicht. Von Berman et al. (2018, S. 178) wird festgestellt, dass diese Transformation erhebliche organisatorische, kulturelle und technische Veränderungen erfordert. Zudem geht ‚Adding Bricks to Clicks' mit einer steigenden Managementkomplexität einher, wie Rittinger (2013, S. 18) und Schramm-Klein (2012, S. 423) betonen. In diesem Zusammenhang wird von Möhlenbruch (2012, S. 137) und R. Jäger (2016, S. 17) auf Führungs- und Steuerungsprobleme sowie eine mögliche Überforderung der Mitarbeiter hingewiesen.

In der Determinante ‚Standortauswahl' manifestiert sich bei integrativer Betrachtung eine dynamische Wechselwirkung zwischen Standortfaktoren und Standortplanung. Überraschenderweise orientieren sich die Online-Pure-Player bei ihren Expansionsstrategien an den gleichen Standortkriterien wie ihre Pendants mit Ursprung im klassischen Offline-Handel. Dazu zählen u. a. die Standortqualität, die Kundenfrequenz, das Einzugsgebiet und die lokale Wettbewerbssituation, was die anhaltende Bedeutung dieser klassischen Standortfaktoren unterstreicht. Die Standortplanung als strategische Wahl des geeigneten Standortes wird wiederum stark von diesen Faktoren beeinflusst und geprägt. Die sorgfältige Bewertung und Ausprägung der Standortfaktoren spiegelt den strategischen Versuch wider, definierte Expansionsziele bestmöglich zu realisieren und die damit verbundenen Funktionen des Ladengeschäfts zu optimieren. So wählen beispielsweise reine Online-Händler zur Intensivierung der Markenpräsenz und

-bindung sowie zur Schaffung eines unverwechselbaren Markenerlebnisses hochfrequentierte Standorte in 1-a-Lagen mit optimaler Sichtbarkeit. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass Online-Pure-Player im stationären Einzelhandel auf eine nachhaltige und agile Standortplanung setzen und sich damit deutlich von den traditionellen Handelsakteuren unterscheiden. Dieser Unterschied manifestiert sich in Elementen wie einem datengetriebenen Ansatz, kürzeren Mietverträgen und höheren Standortanforderungen. Allerdings stellen diese Unterschiede die Online-Pure-Player auch vor spezifische Herausforderungen, die ihre Expansionsgeschwindigkeit potenziell beeinflussen können. Insgesamt lassen sich Standortfaktoren und Standortplanung somit als zwei sich gegenseitig bedingende Aspekte innerhalb der Determinante ‚Standortwahl' identifizieren, deren dynamisches Zusammenspiel die Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel maßgeblich prägt.

5.3 Kanalausgestaltung

In diesem Unterkapitel liegt der Schwerpunkt auf der ‚Kanalausgestaltung', die sich durch die Determinanten ‚Transfer digitaler Elemente', ‚Serviceorientierte Ladengestaltung' und ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' auszeichnet. In **Abschnitt 5.3.1** wird die siebte Determinante ‚Transfer digitaler Elemente' erörtert, wobei Aspekte wie Retail Brand, Online-Shop und Unique Selling Points betrachtet werden, die Online-Pure-Player vom Online- auf den Offline-Handel übertragen wollen. Im anschließenden **Abschnitt 5.3.2** wird der Fokus auf die achte Determinante ‚Serviceorientierte Ladengestaltung' gelegt. Dabei wird im Detail darauf eingegangen, wie die Online-Pure-Player das Serviceangebot in ihren Ladengeschäften gestalten. Insbesondere das Zusammenspiel von kanalübergreifenden und spezifischen In-Store-Services wie ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store' und persönlicher Beratung wird im Hinblick auf die damit verbundene Komplexität und den Ressourcenbedarf beleuchtet. Die neunte Determinante ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' wird in **Abschnitt 5.3.3** untersucht. Es wird gezeigt, dass die Online-Pure-Player bei der Gestaltung ihrer ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalsysteme insgesamt einen deutlichen Fokus auf die beiden Aspekte Kundenzentrierung und Kanalintegration legen. Insbesondere das Bemühen um ein harmonisches Zusammenspiel von Online- und Offline-Shopping macht dies deutlich. In einem dynamischen Prozess spielen Cross-Channel-Services eine zentrale Rolle, die von den Online-Pure-Playern auf Basis einer fundierten Analyse betriebswirtschaftlicher und marktspezifischer Aspekte kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und optimiert werden. Die Ergebnisse werden abschließend in **Abschnitt 5.3.4** zusammengefasst und diskutiert. Dabei wird die entscheidende Rolle dieser Determinanten für

die Gestaltung von Ladengeschäften und Mehrkanalsystemen von Online-Pure-Playern im Rahmen der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategie besonders hervorgehoben.

5.3.1 Transfer digitaler Elemente

5.3.1.1 Retail Brand

Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation

Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur unterstreicht die Wichtigkeit, das Kundenerlebnis aus dem Online-Shop bis in den physischen Laden hinein aufrechtzuerhalten (A34, Pos. 37). Er betont, dass Online-Pure-Player ihre Retail Brand durch die Umsetzung ihrer Corporate Identity in die Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation wirkungsvoll in ihre stationäre Präsenz übertragen können. Eine ähnliche Ansicht vertritt auch ein ‚RRE'-Vertreter, der darauf hinweist, dass die Corporate Identity nahtlos in den Ladenbau integriert werden sollte (A02, Pos. 28). Zudem erläutert ein Berater die Bedeutung einer sorgfältigen und kreativen Herangehensweise an den Ladenbau. Durch die Gestaltung eines interessanten und einzigartigen Verkaufsraums können Online-Pure-Player die Markenbildung unterstützen und ihre Retail Brand im stationären Einzelhandel erlebbar machen (A06, Pos. 28).

Es gibt jedoch noch mehr Aspekte, die beachtet werden müssen, wie einige befragte Experten hervorheben. Dazu gehört die Schaffung eines physischen Markenerlebnisses, das dem digitalen Markenerlebnis entspricht. Dies kann erreicht werden, indem das Ladengeschäft und das Produktangebot in einer Weise gestaltet werden, die das Markenimage und das Lebensgefühl, welches den Kunden bereits online vermittelt wurde, widerspiegelt (A14, Pos. 29; A32, Pos. 30). Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Wiedererkennungswert. Online-Pure-Player sollten Ladendesigns verwenden, die an den Online-Shop des Unternehmens erinnern, um eine konsistente Markenerfahrung zu gewährleisten (A35, Pos. 31). Darüber hinaus kann eine atmosphärische Gestaltung des Ladens durch geeignetes Design, Musik und Ladenbau dazu beitragen, die Retail Brand in ihrer stationären Präsenz erlebbar zu machen (A15, Pos. 53). Das Schaffen eines multisensorischen Erlebnisses spielt eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung dieser Strategien. Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant unterstreicht die Bedeutung der Einbeziehung aller fünf Sinne in der Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation (A01, Pos. 19). Ein ‚RRE'-Vertreter äußert sich ähnlich und weist auf die Notwendigkeit hin, das Aussehen und die Haptik des Interieurs und des Ladenbaus in den Ladengeschäften zu beachten (A08, Pos.

27). Die Bedeutung des Kundenerlebnisses wird noch verstärkt durch die Worte eines Beraters: „Ja, indem sie einfach ihren Markenkern kennen, indem sie wissen, wofür ihre Marke steht oder wie sie sie positionieren wollen und das entsprechend der passenden Geschichte dann wirklich erlebbar machen und erlebbar mit den Sinnen, mit den Augen, mit den Händen, eventuell sogar olfaktorisch, also mit der Nase. Und das sind die Vorteile, die der stationäre Handel nun mal bietet, dass wir hereingehen können, etwas anfassen, riechen können, beschnuppern können, Materialien besser feststellen können“ (A23, Pos. 48).

Laut einem Befragten der Akteursgruppe ‚MCR-ABTC‘ könnten Online-Pure-Player den virtuellen Aspekt ihrer Marke erfolgreich in ein physisches Ladenformat übertragen, indem sie die Warenpräsentation ähnlich wie im Online-Shop gestalten (A05, Pos. 48). Dies wird durch die Installation von Terminals in den Läden unterstützt, was, wie ein Berater hervorhebt, dazu beiträgt, die Kunden in die vertraute Online-Welt einzuführen (A35, Pos. 31). Eine andere Perspektive bietet eine Forscherin, die argumentiert, dass Online-Pure-Player die Warenpräsentation im stationären Geschäft so gestalten sollten, dass den Kunden Mehrwerte gegenüber den Optionen im Online-Shop geboten werden. Sie betont: „Es sollte mich als Kunde zusätzlich ansprechen, um irgendwo in so einen Laden zu fahren [...] je nach Branche, dass ich Produkte selber konfigurieren kann, aber mit Beratung, und dass ich die auch dann gleich probieren kann“ (A37, Pos. 24). Das Erlebnis im Ladengeschäft sollte dynamisch und interaktiv sein. Ein ‚RRE‘-Vertreter weist darauf hin, dass Online-Pure-Player ihre Retail Brand im Laden erlebbar machen können, wenn sie den Fokus auf Interaktivität legen, anstatt eine statische Warenpräsentation zu bieten (A20, Pos. 37). In diesem Kontext argumentiert ein Berater, dass Online-Pure-Player stets ein Erlebnis bieten und von reiner Produktpräsentation abweichen sollten (A07, Pos. 42).

Das Produkterlebnis sollte auch Haptik bieten, um die Kundenbindung zu erhöhen (A02, Pos. 28). In diesem Sinne beschreibt ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Online-Handel, dass Online-Pure-Player den Kunden die Produkte erlebbar machen sollten, wobei die Geschichte der Marke in die Haptik und Optik einfließen muss (A10, Pos. 32). Die Idee eines „vollständigen, umfassenden Erlebnisses“ wird von einem Forscher unterstützt, der hervorhebt, dass Online-Pure-Player die Multisensorik der Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation nutzen sollten (A21, Pos. 36-38). Darüber hinaus erläutert ein weiterer Forscher, dass das Ladenerlebnis nicht kompliziert oder langweilig sein darf, da Kunden hohe Bequemlichkeitswerte aus dem Online-Shop gewohnt sind (A13, Pos. 40). Dieser Gedanke wird

von einem Berater vertieft, der betont, dass die stationäre Präsenz des Online-Pure-Players das bekannte Erlebnis aus dem Online-Shop widerspiegeln muss (A17, Pos. 36).

Sortimentsgestaltung und Warenverfügbarkeit

Die Transformation der Retail Brand von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel stellt spezifische Anforderungen an die Sortimentsgestaltung und Warenverfügbarkeit. Zwei Studienteilnehmer führen dazu aus, dass Online-Pure-Player ihr Markenprofil erfolgreich in stationäre Ladengeschäfte übertragen können, indem sie eine sorgfältig kuratierte Auswahl ihres Online-Sortiments anbieten (A04, Pos. 36; A09, Pos. 23). Allerdings sollte die Kuratierung nicht auf Experimenten basieren, sondern, wie ein Berater betont, datengesteuert erfolgen (A04, Pos. 36). Ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Offline-Handel präzisiert dies und fordert, dass das Sortiment in Abhängigkeit von den Zielkunden auf der Grundlage von Daten ausgewählt werden sollte: „Das muss alles anhand von Daten geschehen [...] Das Entscheidende sind Daten, die dazu führen, dass ich das Bestmögliche an Kuratierung meinem Kunden biete“ (A09, Pos. 23).

Es ist wichtig, dass das Produktsortiment von Online-Pure-Playern im stationären Handel dem Online-Sortiment ähnelt, wie ein Berater ausführt (A25, Pos. 45). Ein weiterer Berater warnt, dass die Kunden, die sich an die große Auswahl und sofortige Verfügbarkeit des Online-Handels gewöhnt haben, enttäuscht sein könnten, wenn die gewünschte Ware im physischen Ladengeschäft nicht in der richtigen Größe oder Farbe vorrätig ist (A30, Pos. 67). Eine solche Unterbrechung der Kundenreise könnte das Markenerlebnis beeinträchtigen. Eine Lösung könnte die ‚virtuelle Regalverlängerung‘ sein, wie ein Manager eines ehemaligen Online-Pure-Players erläutert, der bereits in den stationären Einzelhandel expandiert hat. Durch sie könnten Online-Pure-Player ihr gesamtes Online-Sortiment auch im Ladengeschäft zugänglich machen und so eine konsistente Kundenreise gewährleisten. Dies könnte beispielsweise durch 2D- und 3D-Anproben realisiert werden, die der Online-Erfahrung entsprechen. So würde nur ein Bruchteil des Online-Sortiments physisch im Laden vorgehalten werden müssen (A19, Pos. 49).

Services und Dienstleistungen

Die Übertragung der Retail Brand von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel erfordert eine sorgfältige Integration von Dienstleistungen und Services, die Kunden bereits aus

dem Online-Handel kennen. Ein Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players argumentiert, dass eine solche kanalübergreifende Integration den Online-Pure-Playern helfen kann, ihre Markenbindung zu stärken und neue Kunden an ihre Retail Brand heranzuführen (A11, Pos. 44-48). Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die Kunden im Ladengeschäft ein Erlebnis haben, das dem Online-Erlebnis ähnelt (A34, Pos. 37). Ein Berater verdeutlicht dies, indem er den Einsatz von technologischen Mitteln, die bereits im Online-Handel zum Einsatz kommen, im stationären Handel betont: „Die technischen Möglichkeiten, die ich im Zweifelsfalle dadurch, dass ich mich im Internet gut auskenne, und die technischen Mittel schon einzusetzen weiß, kann ich natürlich relativ einfach im stationären Handel genau diese Technologien nutzen, um ein Erlebnis zu schaffen für den Kunden, was in bleibender Erinnerung bleibt und die Marke entsprechend transportiert“ (A24, Pos. 26). Als konkretes Beispiel nennt ein weiterer Berater die Möglichkeit, Kunden im Laden anzuzeigen, ob ein Artikel vorrätig ist oder nicht – eine Information, die im Online-Handel bereits Standard ist (A36, Pos. 50). Eine zusätzliche Dimension eröffnet ein ‚RRE‘-Vertreter, indem er die physische Komponente der Dienstleistung in den Vordergrund stellt. So kann beispielsweise die Reparatur eines gekauften Artikels im stationären Handel ein deutlicher Mehrwert gegenüber dem Online-Handel sein, da dieser Prozess offline in der Regel einfacher und schneller vonstattengeht: „Offline ist es relativ easy. Ich gehe in dem Store vorbei [...] und der Store bietet mir dann einen Service, den ich nur physisch vorziehen kann, und repariert mir zum Beispiel das Board oder stellt es neu ein“ (A22, Pos. 38). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration von kanalübergreifenden Services und Dienstleistungen, die das Kunden- und Markenerlebnis sowohl online als auch offline ähnlich gestalten, entscheidend ist für die erfolgreiche Übertragung der Retail Brand von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel.

Verkaufspersonal

Die Übertragung der Retail Brand von Online-Pure-Playern in den physischen Einzelhandel beinhaltet eine entscheidende personelle Komponente – das Verkaufspersonal. Dieses wird als zentrale Instanz beschrieben, die die virtuelle Marke im Ladengeschäft für den Kunden erlebbar machen kann (A08, Pos. 27; A09, Pos. 23; A13, Pos. 40; A14, Pos. 29; A15, Pos. 53; A32, Pos. 30; A37, Pos. 24). Ein ‚RRE‘-Akteur betont, dass das Verkaufspersonal in der Lage sein muss, Kunden alles zu vermitteln, was sie online möglicherweise nicht erfahren können. Für Online-Pure-Player entsteht dadurch eine einzigartige Möglichkeit zur physischen Interaktion und Beantwortung von Kundenfragen (A08, Pos. 27). Ein Geschäftsführer eines ehemaligen Offline-

Pure-Players stellt klar, dass diese Interaktion nur dann gelingt, wenn das Verkaufspersonal sich auf den Kunden konzentriert, und nicht auf die Ware (A09, Pos. 23). In diesem Zusammenhang stellt ein Forscher fest, dass das Verkaufspersonal den Charakter der Marke im Geschäft repräsentieren sollte. Zum Beispiel sollte bei einer Lifestyle-Marke ein Lifestyle-Charakter vermittelt werden (A32, Pos. 30). Für eine glaubhafte Darstellung der Retail Brand müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult sein und die Marke mit ihrer ganzen Persönlichkeit vertreten können (A14, Pos. 29). Ähnlich argumentiert ein weiterer Forscher, dass gut ausgebildete Mitarbeiter das Markenversprechen an die Kunden tragen können (A15, Pos. 53). Eine zusätzliche Forscherin betont, dass nur ein geeignetes Verkaufspersonal den Kunden zusätzliche Werte in Form von Beratungsdienstleistungen bieten kann, die sie online nicht erhalten (A37, Pos. 24).

Ein weiterer Forscher weist darauf hin, dass Kunden ein hohes Anforderungsniveau an Mehrkanalhändler haben. Daher ist es für Online-Pure-Player unerlässlich, dass das Verkaufspersonal ein tiefgreifendes Omni-Channel-Denken verinnerlicht (A13, Pos. 40). In diesem Zusammenhang fügt er hinzu: „Wenn wir zu einem [Mehrkanalhändler] gehen, erwarten wir, dass der versteht, das geht nicht um online oder stationär, sondern es geht darum, da ist ein Kunde, der möchte die bestmögliche Lösung haben“ (A13, Pos. 40). Ein Berater weist darauf hin, dass es wichtig ist, dem stationären Personal die gleichen Informationen zur Verfügung zu stellen wie online (A33, Pos. 42). Abschließend betont ein Forscher, dass die konsistente Führung der Retail Brand im Ladengeschäft eine digitale Ausrichtung erfordert, die über die traditioneller Einzelhändler hinausgeht. Zum Beispiel könnten Online-Pure-Player ihrem Verkaufspersonal mobile Beratungspads zur Verfügung stellen, um das gesamte Produktspektrum zu zeigen oder Käufe zu tätigen (A32, Pos. 30).

Kanalverzahnung durch Online-Know-how

Die Verbindung zwischen dem Online- und dem Offline-Handel ist ein Schlüsselelement bei der Übertragung der virtuellen Retail Brand von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel. Vier Akteursgruppen betonen die Bedeutung dieser Verknüpfung und die Notwendigkeit, dabei auf das Know-how aus dem Online-Handel zurückzugreifen (A03, Pos. 32; A04, Pos. 36; A05, Pos. 48; A09, Pos. 23; A10, Pos. 32; A11, Pos. 44; A13, Pos. 40; A19, Pos. 49; A32, Pos. 30; A33, Pos. 42). Eine nahtlose Corporate Identity über alle Kanäle hinweg wird als wesentlich betrachtet (A04, Pos. 36). Ein Forscher weist darauf hin, dass Kunden von ehemaligen Online-Pure-Playern sogar erwarten, dass diese ihre Marke im stationären Einzelhandel

durch ihr Know-how aus dem Online-Handel stärker digitalisieren als traditionelle Einzelhandelsunternehmen (A32, Pos. 30). Ein Berater betont die Wichtigkeit einer gleichmäßigen Informationsbasis sowohl für Kunden als auch für Verkäufer in stationären Geschäften und erklärt: „Die CRM-Systeme sind dann angepasst, sodass der Kunde, der dann möglicherweise oder wahrscheinlich in einem hohen Maße auch schon Kunde ist in der Online-Welt, genau die gleiche Informationsbasis erfährt, die er dann erwarten kann, dass eben der Kunde im stationären Laden oder der Verkäufer im stationären Laden die gleiche Informationsbasis hat, wie das System online hat“ (A33, Pos. 42).

Die Digitalisierung wird als zentral für die Markenerfahrung angesehen, mit einem Fokus auf die Vermeidung von Pain Points im Geschäft, wie Wartezeiten und fehlende Erlebnisse (A09, Pos. 23). Ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Online-Handel argumentiert, dass Online-Kompetenzen und systematische Prozesse aus dem Online-Handel im stationären Geschäft hilfreich sind, um solche Pain Points zu vermeiden (A10, Pos. 32). Ehemalige Online-Pure-Player haben die Chance, ihre Online-Marke stationär erlebbar zu machen, indem sie die Vorteile und Services aus dem Online-Handel im stationären Ladengeschäft verfügbar machen (A11, Pos. 44). Eine „effektive Übersetzung“ von online erprobten digitalen Fähigkeiten auf den physischen Raum wird als Schlüssel zur erfolgreichen Markenwahrnehmung angesehen (A30, Pos. 65). Schließlich stellt ein Forscher die Hypothese auf, dass Kunden von ehemaligen Online-Pure-Playern mehr von ihnen erwarten, wenn es um die Verknüpfung von Kanälen geht (A13, Pos. 40). Er führt aus: „Du musst vielleicht dann eben auch bei dem Thema WEITER vorne sein, weil es einfach von dir als Online-Marke auch erwartet wird, als aus dem Online-Handel kommende Marke erwartet wird, dass du da mehr bietest“ (A13, Pos. 40). Das schließt eine nahtlose Fortführung der Datenstränge vom Online- zum Offline-Kanal ein, die den Kunden bekannte Informationslogiken aus dem Online-Shop bietet (A33, Pos. 42).

Richtungsentscheidungen bei der Markenübertragung

Der Übertragung der virtuellen Retail Brand von Online-Pure-Playern in den physischen Einzelhandel ist ein wichtiger Schritt, der eine gründliche Analyse und Überlegung erfordert. Online-Pure-Player sollten daher zunächst kritisch reflektieren, was ihre Retail Brand ausmacht und wie sie sich im Internet präsentiert. Auch mögliche Schwächen sollten identifiziert werden, die im stationären Handel möglicherweise besser oder anders adressiert werden könnten (A22, Pos. 36). Ergänzend betont ein Berater, dass es zahlreiche technische Möglichkeiten gibt, die Marke in den stationären Handel zu übertragen. Wichtig ist jedoch, dass die Online-Pure-Player

bewusst entscheiden, welche dieser Optionen sie ihren Kunden bieten möchten (A28, Pos. 16). Ein Befragter der Akteursgruppe ‚MCR-ABTC' wiederholt diese Aussage und betont, dass Online-Pure-Player eine grundsätzliche Entscheidung darüber treffen müssen, welchen Eindruck sie im stationären Einzelhandel hinterlassen wollen. Sollte der Markenkern eines Online-Pure-Players beispielsweise durch Customer Convenience geprägt sein, muss der Händler überlegen, wie diese Annehmlichkeiten für den Kunden in den stationären Einzelhandel übertragen und umgesetzt werden können (A01, Pos. 19). Eine effektive Kundenreise ist dabei ein wichtiger Faktor für den Erfolg dieser Transformation. Wie der Geschäftsführer eines ehemaligen Offline-Pure-Players dabei hervorhebt, sollte die Kundenreise so gestaltet sein, dass sie dem Kunden deutlich macht, dass er vom Unternehmen wahrgenommen wird: „Die Journey muss so sein, dass sie dem Kunden verständlich machen: Du bewegst dich hier bei uns in unserer Marke oder in unserer Welt und wir sind hier für dich da und hier erlebst du etwas. Wir nehmen dich wahr. Wahrnehmung!" (A09, Pos. 23). Zusätzlich betont ein Berater, dass der erfolgreiche Übergang der Online-Retail-Brand in den stationären Handel nur dann möglich ist, wenn die Online-Pure-Player konsequent ihrem ursprünglichen Geschäftskonzept folgen und sich gegen ein „Subbranding" (dt. Untermarkenbildung bzw. Teilmarkenstrategie) für ihre stationären Geschäfte entscheiden (A25, Pos. 45).

Dagegen argumentiert ein Unternehmensvertreter eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Offline-Handel, dass bei einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansion eine Anpassung der Retail Brand sinnvoll sein könnte, vor allem wenn es darum geht, Neukunden zu erreichen, die bisher die Online-Marke nicht kennen (A11, Pos. 44). Er erklärt: „Ich will meine Online-Brand so stationär präsentieren, dass ich darüber neue Kunden anspreche, die bei mir gar nicht auf die Idee gekommen wären, online mich in Anspruch zu nehmen" (A11, Pos. 44). Egal welche Zielgruppe im Fokus steht, es ist wichtig, dass die Expansion in den stationären Handel professionell und mit einer ernsthaften Markenpräsentation umgesetzt wird (A11, Pos. 48). Abschließend weist ein Berater auf die Notwendigkeit hin, diese Expansion durch professionelle Beratung zu begleiten. Die Auswahl geeigneter Experten ist dabei entscheidend, um sicherzustellen, dass die Online-Retail-Brand authentisch in den stationären Handel übertragen wird, ohne unnötige Experimente einzugehen (A25, Pos. 45).

Abhängigkeitsfaktoren

In der Subkategorie ‚Abhängigkeitsfaktoren' werden die von den Interviewpartnern explizit genannten Einflussfaktoren zusammengefasst, von denen ein erfolgreicher Transfer der

virtuellen Retail Brand von Online-Pure-Playern in den physischen Einzelhandel wesentlich abhängt. In den Interviews wurden von Vertretern aller fünf Akteursgruppen unterschiedliche Abhängigkeitsfaktoren genannt. Die Beschaffenheit und Vielfalt des Produktportfolios sowie die Produktauswahl wurden als grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung der Online-Marke im physischen Einzelhandel identifiziert (A02, Pos. 28; A07, Pos. 42; A34, Pos. 37). Darüber hinaus wurde die Branche, in der die Online-Pure-Player tätig sind, als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Übertragung der Retail Brand hervorgehoben (A37, Pos. 22). Ebenso wurden die Erwartungen der Kunden als ein entscheidendes Element für den Erfolg der Übertragung der virtuellen Händlermarke in den stationären Einzelhandel betrachtet (A11, Pos. 44; A34, Pos. 37). Die strategische Ausrichtung im stationären Einzelhandel, sei es mit einem Fokus auf Marketing oder Verkauf, wurde ebenfalls als bedeutender Faktor für den Erfolg der Übertragung genannt (A22, Pos. 38; A28, Pos. 26). Abschließend wurde die Positionierung der Retail Brand – ob jugendlich, modern oder hochklassig – als Schlüsselkomponente für eine erfolgreiche Umsetzung in den physischen Offline-Handel hervorgehoben (A15, Pos. 53).

Worst-Case-Szenarios

Eine bemerkenswerte Beobachtung unter den Befragten ist die Tendenz, negative Beispiele als Reaktion auf die Frage anzuführen, wie Online-Pure-Player ihre Online-Retail-Brand erfolgreich in den stationären Einzelhandel übertragen können. Sieben der Interviewten griffen bei der Beantwortung dieser Frage auf Vorfälle zurück, die veranschaulichen, was vermieden oder nicht umgesetzt werden sollte. Daher wurden diese speziellen Aussagen unter einer separaten Subkategorie ‚Negativbeispiele' zusammengefasst und codiert. Dieser Zugang unterstreicht die Bedeutung des Lernens aus Fehlern und der Minimierung von Risiken in diesem komplexen Transformationsprozess, der die erfolgreiche Implementierung einer Online-Retail-Brand im physischen Einzelhandel betrifft.

Ein Negativbeispiel, das von einem Forscher herausgestellt wurde, war der Ansatz einiger Online-Pure-Player, ihre stationären Läden einfach als physische Kopie ihrer Online-Shops zu gestalten (A12, Pos. 89). Eine ähnliche Kritik äußert eine weitere Forscherin, die vor zu viel Digitalisierung in Ladengeschäften warnt. Ihrer Meinung nach ist es nicht zielführend, wenn Kunden im stationären Handel mit einer Fülle von digitalen Geräten wie Bildschirmen und Terminals konfrontiert werden (A37, Pos. 22). Dieses Phänomen wird von einem Berater lebhaft mit einem Praxisbeispiel unterstrichen: „Es gibt Fashion-Läden, die sehen so ein bisschen aus wie die Fernseh-Abteilung von ‚SATURN-MEDIA' – überall flimmern irgendwelche Screens" (A30,

Pos. 65). Auch andere Befragte betonen das Problem übermäßiger digitaler Einflüsse in physischen Ladengeschäften. Ein Berater macht klar, warum es für Online-Pure-Player schwierig sein kann, ihre Online-Marke in Geschäfte zu übertragen: „Warum soll ich in einen Laden gehen, auf dem Tablet bestellen, wenn ich zu Hause auf dem Tablet bestellen kann?“ (A36, Pos. 50). Ein weiterer Aspekt, der von einem Befragten betont wurde, ist die Notwendigkeit, dass Ladengeschäfte nicht nur eine Verlängerung des Online-Shops sein sollten, sondern eine sinnvolle Ergänzung darstellen müssen (A10, Pos. 34). Ein anderer Forscher fügt hinzu, dass Kunden oft mit hohen Erwartungen in Läden von (ehemaligen) Online-Pure-Playern kommen und dann enttäuscht werden, weil sie kaum Unterschiede zu traditionellen Einzelhandelsgeschäften feststellen können (A12, Pos. 89).

Darüber hinaus zeigten sich zwei Befragte kritisch gegenüber der Art und Weise, wie der ehemalige Online-Pure-Player ZALANDO sein Markenbild im stationären Einzelhandel präsentiert (A18, A21). Ein Manager eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Offline-Handel betonte insbesondere die von ZALANDO betriebenen Ladengeschäfte, in denen Retourenware aus dem Online-Handel verkauft wird, und wie diese Praxis ein ramschiges Markenbild vermitteln könnte, anstatt die Retail Brand positiv zu prägen (A18, Pos. 47). In ähnlicher Weise kritisiert ein Forscher den Verkauf von Restbeständen im stationären Einzelhandel. Er argumentiert, dass solche Strategien nicht nur das Markenbild schwächen, sondern auch den Onlineshop teurer erscheinen lassen können (A21, Pos. 38-40). Abschließend kann festgehalten werden, dass Online-Pure-Player sich intensiv mit den potenziellen Risiken und Herausforderungen auseinandersetzen müssen, die sich bei der Übertragung ihrer Online-Retail-Brand in den stationären Einzelhandel ergeben. Dabei sind sowohl die Erwartungen der Kunden als auch die Notwendigkeit einer klaren und überzeugenden Markendarstellung zu berücksichtigen.

5.3.1.2 Online-Shop

Einsatz digitaler Technologien

Interviewteilnehmer aus allen fünf Akteursgruppen illustrieren, dass Online-Pure-Player ihre Expansion in den stationären Einzelhandel durch die Verankerung ihres Online-Shops mittels digitaler Geräte oder Technologien in ihren Ladengeschäften umsetzen können. Insbesondere erwähnen elf Teilnehmer aus vier Akteursgruppen – abgesehen von Mehrkanalhändlern mit stationären Wurzeln – in ihren Ausführungen, wie Online-Pure-Player ihren Online-Shop mithilfe digitaler Geräte in die Gestaltung des Verkaufsraums und die Produktpräsentation

integrieren können. Zusätzlich wird hervorgehoben, dass auch die Smartphones der Kunden als solche digitalen Geräte fungieren können (A01, Pos. 27; A09, Pos. 31; A11, Pos. 62; A18, Pos. 71-73; A27, Pos. 45; A29, Pos. 63; A31, Pos. 35). Des Weiteren betonen Interviewteilnehmer aller fünf Akteursgruppen, dass das Verkaufspersonal beim Einsatz dieser digitalen Geräte eine wesentliche Rolle spielt (A02, Pos. 34; A07, Pos. 52; A10, Pos. 50; A11, Pos. 62; A25, Pos. 47-57; A31, Pos. 35; A32, Pos. 36; A37, Pos. 36). Ein Berater, der als einziger Befragter alle drei genannten Aspekte anspricht, erläutert weiter, dass Online-Pure-Player bei ihrer Expansion in den Offline-Handel zunächst prüfen müssen, ob ihr Online-Shop für den Kaufabschluss in den Ladengeschäften von Bedeutung ist. Er argumentiert, dass, wenn es weitere Elemente gibt, die den Kaufabschluss sicherstellen, dies nur durch den Zugang zum Online-Shop erreicht werden kann. Hierbei ist es unerheblich, ob ein Mitarbeiter mit einem IPAD herumgeht, ein Computer im Laden vorhanden ist oder der Kunde selbst mit seinem digitalen Gerät den Shop betritt (A31, Pos. 35).

Anknüpfend an diese Erkenntnisse identifizierten Experten aus verschiedenen Akteursgruppen eine Vielzahl von digitalen Geräten und Technologien, die Online-Pure-Player nutzen können, um ihren Online-Shop in das Design und die Warenpräsentation ihrer stationären Läden zu integrieren. Die nachfolgend aufgeführten Begriffe spiegeln die exakte Wortwahl der Interviewteilnehmer wider: Selbstbedienungsterminals (A08, Pos. 31; A16, Pos. 44; A20, Pos. 41; A27, Pos. 45; A31, Pos. 35), Bildschirme (A16, Pos. 42), Screens (A02, Pos. 34; A24, Pos. 32), Touchscreens (A07, Pos. 50), Displays (A27, Pos. 45; A29, Pos. 63), Panels (A02, Pos. 34; A29, Pos. 63), Tablet-PCs (A01, Pos. 27; A25, Pos. 47), Recognition-Tables (dt. Touchscreens mit Objekterkennung) (A07, Pos. 50), Spiegelsysteme (A27, Pos. 45) und VR-Brillen (A16, Pos. 46). Selbstbedienungsterminals können beispielsweise älteren Kunden helfen, sich über neue oder erklärungsbedürftige Produkte zu informieren. Der Forscher merkt außerdem an, dass VR-Brillen dazu genutzt werden können, Produkte erlebbar zu machen, die nicht physisch im Geschäft vorhanden sind (A16, Pos. 44-46). Die Nutzung dieser Technologien sollte jedoch immer einen klaren Nutzen für den Kunden haben und im Idealfall auch ein gewisses Maß an Unterhaltung bieten (A07, Pos. 50). Die Personalisierung des Kundenerlebnisses durch den Einsatz digitaler Technologien, wie Screens, ist ein weiterer Aspekt, den Online-Pure-Player berücksichtigen sollten. Ein Berater schlägt ein Szenario vor, in dem Kunden personalisierte Produktempfehlungen aus dem gesamten Sortiment des Online-Pure-Players erhalten, die idealerweise im Laden verfügbar sind (A24, Pos. 32).

In Ergänzung zu Terminals und anderen Geräten, die von den Kunden selbst bedient werden müssen, weisen die befragten Experten auf den Wert des Einsatzes digitaler Geräte durch das Verkaufspersonal hin. Sie veranschaulichen, dass das Verkaufspersonal in erster Linie Tablet-PCs oder Handhelds verwenden kann, die als Hilfsmittel sowohl in Beratungsgesprächen mit Kunden als auch bei der Abwicklung des abschließenden Kaufprozesses dienen. Mit diesen digitalen Werkzeugen in ihren Händen sind die Verkäufer nicht nur in der Lage, die Kundenbeziehungen zu verbessern, sondern auch den Prozess des Kaufabschlusses effizienter zu gestalten (A02, Pos. 34; A10, Pos. 50; A32, Pos. 36; A37, Pos. 36). Die Verwendung von Digitalgeräten durch das Verkaufspersonal bietet laut zwei Befragten den Mehrwert, den Online-Shop für Kunden im stationären Einzelhandel erlebbar zu machen und trägt zu einem ganzheitlichen Einkaufserlebnis bei (A25, Pos. 57; A37, Pos. 36). Ein Berater unterstreicht dieses Konzept: „Um ein GANZHEITLICHES Einkaufserlebnis zu ermöglichen, wäre es sinnvoll, den Online-Shop in die stationäre Filiale zu integrieren, klassischerweise indem ich meine Mitarbeiter mit IPADS ausstatte“ (A25, Pos. 57). Darüber hinaus schlagen vier Befragte vor, dass Online-Pure-Player nur ihrem Verkaufspersonal digitale Geräte zur Verfügung stellen sollten, nicht aber ihren Kunden (A10, Pos. 50; A25, Pos. 57; A32, Pos. 36; A37, Pos. 36). Die entsprechenden Gründe werden ausführlich in der Subkategorie ‚Kernentscheidungen und Hürden bei der Shop-Transformation‘ beschrieben.

Sieben der Befragten, darunter vier Verantwortliche von Mehrkanalhändlern beider Entwicklungspfade, erläutern, dass Online-Pure-Player ihren Online-Shop durch die ‚Bring your own device‘-Option in ihre Ladengeschäfte integrieren können. Dies geschieht durch die Integration des Online-Shops über Mobile Apps auf private digitale Geräte der Kunden, hauptsächlich Smartphones (A01, Pos. 27; A09, Pos. 31; A11, Pos. 62; A18, Pos. 71-73; A27, Pos. 45; A29, Pos. 63; A31, Pos. 35). Die Manager von zwei ehemaligen Offline-Pure-Playern vertiefen diese Idee und beziehen sich dabei auf Progressive Web Apps mit Push-Benachrichtigungsoption für Kunden. Diese Apps vereinen Eigenschaften von klassischen Websites mit Merkmalen nativer mobiler Apps (A09, Pos. 31; A18, Pos. 73). In einer lebendigen Darstellung beschreibt einer der Befragten, wie Online-Pure-Player ihren Online-Shop im Kontext der Customer Journey in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase durch die Option ‚Bring your own device‘ integrieren können: „[...] die Integration muss stattfinden, dass die Onliner eben versuchen, dem KUNDEN, der denn da kommt, [...] eine Kuratierung bietet. [...] Ich glaube, das ist neben den reinen Cross-Channel-Lösungen die beste Möglichkeit, um den Online-Shop gut zu integrieren, einfach einen Zugang in der Filiale zu schaffen“ (A09, Pos. 31). Es wird festgestellt, dass Online-Pure-Player dabei ihre bestehende Landschaft aus integrierten Informations- und Kommuni-

kationssystemen nutzen können, um ihren Online-Shop in ihre Ladengeschäfte zu übertragen (A32, Pos. 36). Dabei ist es jedoch entscheidend, dass Kunden bereit sind, ihre persönlichen Daten für Transaktionen oder Käufe preiszugeben, unabhängig davon, ob sie ihre eigenen Geräte oder Geräte des Online-Pure-Players verwenden (A11, Pos. 62).

Inhaltliche Verknüpfung der Absatzkanäle

Online-Pure-Player stehen vor der Herausforderung, ihre Online-Shops effizient und wirkungsvoll in physische Geschäften zu integrieren. Sie treffen dabei strategische Entscheidungen in Bezug auf Aspekte wie Sortimentsgestaltung und Warenverfügbarkeit (A01, Pos. 27; A04, Pos. 42; A09, Pos. 31; A16, Pos. 42; A18, Pos. 71; A25, Pos. 47; A28, Pos. 28), Preisgestaltung (A09, Pos. 31; A14, Pos. 33), Kommunikation (A09, Pos. 31; A25, Pos. 57; A26, Pos. 45) sowie Service- und Dienstleistungen (A01, Pos. 27; A08, Pos. 31; A09, Pos. 31; A14, Pos. 35; A15, Pos. 55; A16, Pos. 42; A25, Pos. 57; A26, Pos. 45; A27, Pos. 45; A34, Pos. 49). Diese Aspekte spiegeln die Unique Selling Points von Online-Pure-Playern im Online-Handel wider (vgl. Abschnitt 5.3.1.3) und decken die relevanten kanalübergreifenden Services ab (vgl. Abschnitt 5.3.2), die Online-Pure-Player bei ihrer Expansion in den Offline-Handel in ihren Ladengeschäften implementieren sollten. Ein befragter Akteur aus der Handelsimmobilienwirtschaft bringt die Erwartungshaltung der Kunden auf den Punkt: „Es ist einfach eine Erwartungshaltung. [...] ‚Gestern habe ich mir alles bestellt, da war dies und jenes möglich, und heute komme ich in den Laden und das soll nicht gehen? Das verstehe ich nicht.‘ Das ist eigentlich die vollständige Integration, wenn alle Möglichkeiten wirklich auch auf beiden Kanälen angeboten werden“ (A08, Pos. 31).

Zwei weitere Experten bestätigen die Bedeutung einer nahtlosen Integration zwischen dem Online-Shop und den Ladengeschäften der Online-Pure-Player (A01, Pos. 27; A04, Pos. 42). Eine solche vollständige Integration kann erreicht werden, indem der Service im Online-Shop den Kunden die Verfügbarkeit eines Produkts in einem Laden anzeigt (A04, Pos. 42). Ein Berater illustriert dieses Konzept anhand eines dreistufigen Systems zur Anzeige der Warenverfügbarkeit: „Kann ja sein, dass man es dreistufig hat: ‚ist im Laden verfügbar‘, ‚kann in den nächsten vier Stunden besorgt werden‘ und ‚kann am nächsten Tag abgeholt werden‘. Und dann hat man da das böse Omni-Channel-Wort. Dann ist man halt wirklich Omni-Channel-mäßig unterwegs und hat da alles komplett integriert“ (A04, Pos. 42). Darüber hinaus legen die Befragten dar, dass Online-Pure-Player ihr Offline-Sortiment genauso schnell wie im Online-Shop anpassen und ihren Kunden im Rahmen der Sortimentsgestaltung in den Läden Produktempfehlungen

und eine Kuratierung anbieten sollten (A09, Pos. 31). Sollten Kunden dennoch offline kein passendes Angebot finden, so legen die Befragten nahe, dass Online-Pure-Player den Kunden durch ‚digitale Regalverlängerung' Zugang zu ihrem generell umfangreicheren Online-Shop-Sortiment ermöglichen sollten (A01, Pos. 27; A16, Pos. 42; A18, Pos. 71; A25, Pos. 47; A28, Pos. 28).

Bezüglich der Preisgestaltung verweisen die Befragten auf die Möglichkeit für Online-Pure-Player, die für den Online-Handel relevante Strategie der dynamischen Preisgestaltung zu implementieren. Dabei passen Online-Pure-Player die Preise ihrer Produkte dynamisch und in Echtzeit an die aktuelle Angebot- und Nachfragesituation an (A09, Pos. 31). Ein Akteur aus der Handelsimmobilienwirtschaft betont die Notwendigkeit, den Kunden die Möglichkeit zu geben, Preise zu vergleichen und eine Preisdebatte zu führen: „Dann haben Sie natürlich online auch immer die Möglichkeit, relativ schnell sich Markttransparenz zu verschaffen. [...] Das heißt, man muss auf der Fläche auch die Preisdiskussion zulassen. [...] Das heißt, auch der Verkäufer muss die Möglichkeit haben, eben mal den Preisvergleich anstellen zu können und zusammen mit dem Kunden eben halt über das aktuelle Marktgeschehen zu sprechen" (A14, Pos. 33). Die Befragten betonen auch die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, ihre Kommunikations- und Marketingmaßnahmen in den beiden Absatzkanälen – Online- und Offline-Handel – aufeinander abzustimmen. Dies fördert ein konsistentes und kanalübergreifendes Einkaufserlebnis (A09, Pos. 31; A25, Pos. 57; A26, Pos. 45). Ein Befragter bringt es auf den Punkt: „Ich glaube, das ist einfach die einfachste Möglichkeit, mit der ich dem Kunden klar kommunizieren kann: Okay, mein stationärer Kanal ist 1:1 oder ist gut eingebettet in meine Online-Brand oder in meinen Online-Vertriebskanal" (A25, Pos. 57).

Online-Pure-Player erkennen zunehmend das Potenzial der stationären Präsenz und integrieren nahtlos ihre Online-Dienste in ihre physischen Geschäfte. Dabei identifizieren Experten aus allen Akteursgruppen drei wesentliche Aspekte: die Abwicklung von Online-Bestellungen in Läden (A01, Pos. 27; A15, Pos. 55; A25, Pos. 57; A26, Pos. 45; A34, Pos. 49), die Lieferung von Waren nach einem Aufenthalt von Kunden im Ladengeschäft (A11, Pos. 62; A14, Pos. 35; A16, Pos. 42; A27, Pos. 45) und kanalübergreifende Bezahldienstleistungen (A01, Pos. 27; A08, Pos. 31; A09, Pos. 31). Besondere Aufmerksamkeit gilt der Abwicklung von Online-Bestellungen in Ladengeschäften. Hierbei sind Dienstleistungen wie ‚Click-and-Collect' und ‚Return-in-Store' besonders populär (A01, Pos. 27; A15, Pos. 55; A25, Pos. 57; A26, Pos. 45; A34, Pos. 49). Ein Forscher betont die Wichtigkeit einer sinnvollen Personalisierung dieser Services: „Mit Personalisierungskomponenten kann ich die Brücke zum Online schlagen, mit der

gleichen User-Experience und fast null Mehraufwand“ (A26, Pos. 45). Ein praktisches Beispiel hierfür ist der Bekleidungssektor, wo Kunden ermutigt werden, online bestellte Ware im Laden zu probieren und bei Bedarf anzupassen. Dies vermeidet die herkömmlichen Retourenprozesse, die sowohl für Kunden als auch für Händler aufwendig sind (A34, Pos. 49).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit, dass Kunden sich nach einem Besuch im Ladengeschäft Ware nach Hause schicken lassen (A11, Pos. 62; A14, Pos. 35; A16, Pos. 42; A27, Pos. 45). Als Beispiel könnte ein Kunde im Laden ein hochwertiges Fahrrad physisch begutachten und testen, es anschließend durch eine Anbindung an den Online-Shop individualisieren und schließlich zu sich nach Hause bestellen (A14, Pos. 35). Zudem wird die ‚virtuelle Regalverlängerung‘ als Möglichkeit hervorgehoben, Kunden Produkte aus dem Zentrallager nach Hause zu senden, falls sie im Laden nicht verfügbar sind oder wenn es für den Kunden bequemer ist, das Produkt nicht sofort mitzunehmen (A11, Pos. 62; A16, Pos. 42; A27, Pos. 45). Schließlich wird die Implementierung von kanalübergreifenden Bezahldienstleistungen als wichtiger Schritt zur Verbesserung des Kundenerlebnisses in stationären Geschäften angesehen (A01, Pos. 27; A08, Pos. 31; A09, Pos. 31). Technologische Neuerungen wie Self-Checkout-Systeme und Mobile Payment Optionen werden immer häufiger umgesetzt (A01, Pos. 27; A09, Pos. 31). Es wird argumentiert, dass Online-Pure-Player ihren Kunden alle im Online-Shop bekannten Zahlungsmethoden, wie z. B. PAYPAL und den Kauf auf Rechnung, auch in ihren stationären Geschäften anbieten sollten (A08, Pos. 31; A09, Pos. 31). Ein ‚RRE‘-Akteur argumentiert: „Zahlmethoden in beiden Kanälen wirklich komplett verfügbar zu haben, das wird zur Selbstverständlichkeit werden“ (A08, Pos. 31).

Beratung durch Verkaufspersonal

Von Befragten aller fünf Akteursgruppen wird beschrieben, dass Online-Pure-Player ihren Online-Shop durch persönliche Beratungs- und Informationsleistungen des Verkaufspersonals in ihre Ladengeschäfte übertragen bzw. integrieren können (A07, Pos. 52; A10, Pos. 48; A11, Pos. 62; A14, Pos. 33; A20, Pos. 41; A23, Pos. 56; A25, Pos. 47; A32, Pos. 32; A33, Pos. 50; A34, Pos. 49; A37, Pos. 34-36). Es ist diese persönliche Interaktion, die einen zentralen Vorteil des traditionellen Offline-Handels gegenüber dem Online-Handel darstellt (A14, Pos. 33). Die Präferenz vieler Kunden für den stationären Handel, insbesondere wenn sie hochwertige Beratung suchen, wird mehrfach hervorgehoben (A10, Pos. 48; A20, Pos. 41; A34, Pos. 49). Gerade für Online-Pure-Player mit erklärungsbedürftigen Waren kann der physische Einzelhandel demnach neue Möglichkeiten eröffnen und Kunden ansprechen, die online noch zögern (A20, Pos.

41). Die Qualität der Beratung ist entscheidend, was den Druck auf das Verkaufspersonal erhöht. Sie müssen nicht nur ihr eigenes Sortiment kennen, sondern auch über Kenntnisse der Konkurrenzprodukte verfügen (A14, Pos. 33). Ein ‚RRE'-Akteur stellt dies besonders klar: „Der Mitarbeiter auf der Fläche muss das absolute exklusive Wissen haben über eben halt das eigene Produkt, muss aber auch ein bisschen wissen, was eben halt die Konkurrenz am Markt hat" (A14, Pos. 33). Aber es geht nicht nur um das Wissen. Der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players mit spezifischen Sortiment fügt hinzu, dass Online-Pure-Player verstehen müssen, dass Kunden physische Geschäfte aufsuchen, um Fachgespräche mit dem Verkaufspersonal zu führen (A34, Pos. 49). Die Integration digitaler Ressourcen in diese Interaktionen ist ein weiterer Faktor für den Erfolg (A10, Pos. 48; A32, Pos. 32; A33, Pos. 48).

Die Kombination von persönlicher Beratung und digitalen Technologien wird von zehn Befragten betont (A07, Pos. 52; A08, Pos. 31; A10, Pos. 50; A11, Pos. 62; A14, Pos. 33; A20, Pos. 41; A23, Pos. 62; A25, Pos. 47; A33, Pos. 50; A37, Pos. 36). Die Nutzung digitaler Geräte wie Tablet-PCs und Terminals kann die Beratung effektiv unterstützen, vorausgesetzt, sie ist sinnvoll in die Kundenkommunikation eingebunden (A07, Pos. 52; A08, Pos. 31; A37, Pos. 36). Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Zugriff auf Kundendaten aus dem Online-Shop zu (A10, Pos. 50; A11, Pos. 62; A23, Pos. 56; A33, Pos. 50). Dieser ermöglicht es Verkäufern, besser auf die Bedürfnisse und Vorlieben ihrer Kunden einzugehen und ihre Beratungsleistung dadurch signifikant zu verbessern (A10, Pos. 50; A23, Pos. 56). „Das wäre ein Vorteil, den der Online-Handel im stationären Handel umsetzen könnte", resümiert ein Berater (A23, Pos. 56).

Kernentscheidungen und Hürden bei der Shop-Transformation

Online-Pure-Player stehen vor einer Reihe von Entscheidungen und Herausforderungen, wenn sie ihren Online-Shop in ihre Ladengeschäfte integrieren. Diese Herausforderungen, die sich vor allem auf die Implementierung digitaler Technologien beziehen, werden von den Befragten aller Akteursgruppen hervorgehoben. Besondere Aufmerksamkeit wird der Ansicht gewidmet, dass Online-Pure-Player ihren Online-Shop nicht über Selbstbedienungsterminals oder Tablet-PCs in physischen Geschäften integrieren sollten (A09, Pos. 31; A11, Pos. 62; A18, Pos. 71; A22, Pos. 42; A23, Pos. 60; A24, Pos. 32; A34, Pos. 49). Diese Meinung wird treffend durch die Worte zweier Berater zum Ausdruck gebracht. Der eine äußert sich beispielsweise mit den Worten: „Als ob sich ein Kunde da hereinverirrt und dann an den Rechner geht und da etwas bestellt, während er im Laden ist. So ein Quatsch mit Soße!" (A23, Pos. 60). Der zweite Berater fügt hinzu: „Das wäre natürlich eine Variante, wobei das irgendwie so ein bisschen von hinten

durchs Auge ist, wenn ich extra in den Laden komme, um dann dort online zu bestellen in dem Laden“ (A24, Pos. 32). Ebenfalls spricht sich der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players, gegen eine solche Implementierung aus. Er argumentiert, dass die Einbindung des Online-Shops über Terminals keine erfolgreiche Verschmelzung der Absatzkanäle darstellt und sich in der Praxis nicht bewährt hat (A34, Pos. 49). Die Befürwortung der Ablehnung von Selbstbedienungsterminals liegt hauptsächlich darin begründet, dass Kunden einen bestimmten Zweck verfolgen, wenn sie stationäre Läden aufsuchen. Ein Berater betont, dass Kunden Terminals nur dann nutzen würden, wenn sie dadurch einen konkreten Vorteil erzielen, wie beispielsweise das Entfallen der Versandkosten bei einem Kauf über den firmeneigenen Online-Shop (A24, Pos. 32).

Die Argumente gegen den Einsatz von Selbstbedienungsterminals in Ladengeschäften sind in erster Linie auf das spezifische Anliegen der Kunden zurückzuführen, die diese Geschäfte besuchen. Wenn das Bedienen solcher Terminals das Hauptziel wäre, könnten die Kunden dies genauso bequem von zu Hause aus tun, da der Online-Shop in der Regel den gleichen Funktionsumfang bietet (A11, Pos. 62; A22, Pos. 42; A24, Pos. 32; A37, Pos. 36). Ein Experte bringt diese Überlegung präzise zum Ausdruck und führt weiter aus, dass Online-Pure-Player bei der Expansion in den Offline-Handel zwar Terminals als Testmaßnahmen installieren können. Sie sollten aber keinen signifikanten Mehrwert erwarten: „Einfach nur eine STELE hinzustellen in einen Store, wo ich gleichzeitig den Online-Shop einfach auf dem Bildschirm habe laufen und da kann ich dann auch im Online-Store ein bisschen herumdaddeln, obwohl ich eigentlich auch schon in der Filiale bin, das ist okay zu Testzwecken. Das tut nichts Schlechtes, aber das wird nie einen großen Mehrwert schaffen“ (A22, Pos. 42). Dieser Gedanke beinhaltet auch die Annahme, dass Selbstbedienungsterminals letztendlich obsolet sind, da Kunden in der Regel ihr eigenes Smartphone mitbringen (A18, Pos. 71; A23, Pos. 62). In diesem Kontext können Online-Pure-Player, die als datengetriebene Unternehmen agieren, ihr Know-how aus dem Online-Handel nutzen und den Online-Shop über mobile Apps in stationären Läden integrieren. Der Aufwand für eine solche Realisierung hält sich insbesondere bei einer anfänglich geringen Anzahl von Geschäften in Grenzen. Solch eine Umsetzung bringt für die Kunden Bequemlichkeit und bietet Online-Pure-Playern den zusätzlichen Vorteil, dass sie das Verhalten ihrer Kunden durch App-Tracking analysieren können (A18, Pos. 71; A23, Pos. 62). Ein weiterer Berater weist darauf hin, dass Online-Pure-Player bei der Übertragung des Online-Shops in physische Läden durch digitale Geräte immer beachten müssen, dass nicht alle Kundengruppen, wie beispielsweise ältere Generationen, für den Einsatz solcher Geräte geeignet sind (A06, Pos. 38). In diesem Zusammenhang erwähnt eine Forscherin, dass es verschiedene digitale Technologien

gibt, mit denen Online-Pure-Player ihren Online-Shop vollständig integrieren können, wie beispielsweise Virtual Reality. Sie betont jedoch, dass Online-Pure-Player bei der Planung solcher Lösungen unbedingt prüfen müssen, ob sie diese auch technisch in ihren Ladengeschäften umsetzen können (A27, Pos. 45).

5.3.1.3 Unique Selling Points

Sortiment und Warenverfügbarkeit

Ein wesentlicher Vorteil von Online-Pure-Playern, den sie in ihre Ladengeschäfte übertragen können, ist ihr umfangreiches Sortiment (A03, Pos. 34; A04, Pos. 40; A08, Pos. 29; A25, Pos. 47). Allerdings stellt es eine Herausforderung dar, dieses breite Sortiment physisch in den Läden abzubilden (A03, Pos. 34; A31, Pos. 33; A34, Pos. 43). Daher ist es wichtig, dass das aus dem Online-Shop übertragene Sortiment auch in den Ladengeschäften verfügbar ist, um Situationen zu vermeiden, in denen bestimmte Produkte nicht vorrätig sind (A04, Pos. 40; A06, Pos. 32; A08, Pos. 29; A13, Pos. 48; A30, Pos. 67; A31, Pos. 33; A36, Pos. 52). Wie ein Berater treffend bemerkt: „Das ist ja der unschlagbare Vorteil von einem Online-Shop, dass er eben alles verfügbar machen kann und dass es eben auch verfügbar ist oder verfügbar wird. Und das Hauptproblem eines normalen Ladens, eines stationären Ladens, ist ja, dass er im Zweifel nicht das vorrätig hat, was der Kunde gerade will“ (A31, Pos. 33).

Die Verfügbarkeit von Waren ist für Kunden von höchster Bedeutung und ihr Fehlen kann zu Frustration führen (A05, Pos. 50; A30, Pos. 67; A31, Pos. 33). Wenn jedoch eine ausreichende Verfügbarkeit sichergestellt ist, kann dies die Customer Journey erheblich erleichtern (A13, Pos. 48) und sich positiv auf das Retail Branding auswirken (A30, Pos. 67). Wie ein Berater es ausdrückt: „Viel Wertigkeit ist schon, die Ware ist da in der Größe in der Farbe. Das tut auch ganz viel für die Marke: Verfügbarkeit“ (A30, Pos. 67). Darüber hinaus können Online-Pure-Player aufgrund ihrer datengetriebenen Natur von ihrem umfangreichen Datenmaterial aus dem Online-Handel profitieren, um zu entscheiden, welchen Teil ihres Online-Sortiments sie in ihren Geschäften physisch anbieten wollen. Diese Fähigkeit, datengestützte Entscheidungen zu treffen, ist ein entscheidender Vorteil, den Einzelhändler mit Ursprung im Offline-Handel in der Regel nicht besitzen (A13, Pos. 48; A25, Pos. 47; A34, Pos. 43).

Mehrere Befragte beschreiben konkrete Strategien und Methoden, mit denen es Online-Pure-Playern gelingt, den Vorteil ihres großen Online-Sortiments auch auf ihre Ladengeschäfte zu übertragen (A09, Pos. 25; A20, Pos. 39; A25, Pos. 47; A28, Pos. 28; A13, Pos. 48). Eine dieser

Strategien besteht darin, das vollständige Sortiment zu übertragen, jedoch nur in ausgewählten Größen und Farben, damit Kunden jeden Artikel haptisch erleben können (A28, Pos. 28). Eine andere Herangehensweise, wie sie von einem weiteren Berater vorgeschlagen wird, besteht darin, nur ausgewählte Bestseller aus dem Online-Shop in den Läden zu führen. Dies fördert nicht nur eine klare Markenprofilierung, sondern verhindert auch, dass das Ladenlokal mit zu vielen Produkten überfrachtet wird. Der Berater erklärt: „Ich muss mir als Online-Pure-Player ganz genau überlegen: Welche Produkte, welche Bestseller oder für welche Ankerprodukte macht es denn Sinn aus meinem Online-Bereich, die stationär hereinzubringen? [...] es geht darum, da wirklich mit einzelnen Ankerprodukten zu arbeiten, mit denen er auch die entsprechende Markenprofilierung durchsetzen kann“ (A25, Pos. 47). Diese Ankerprodukte könnten beispielsweise die 20 Prozent größten Umsatztreiber aus dem Online-Sortiment sein (A20, Pos. 39). Allerdings erwarten Kunden, dass Online-Pure-Player alle Produkte aus ihrem Online-Shop auch in ihren physischen Geschäften anbieten (A05, Pos. 50). Daher müssen sich diese Unternehmen mit umfassenderen Sortimentsstrategien auseinandersetzen und die Frage beantworten, wie sie das gesamte Sortiment aus ihrem Online-Shop in ihren Läden abbilden können (A03, Pos. 34). Ein Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Online-Handel kommentiert dies: „Das Thema ‚Sortimentstrategien‘ ist auch ein ganz, ganz wichtiges Thema. Also wie kriege ich es auch hin, auch wenn ich einen kleineren Laden habe und vielleicht nicht wie im Online-Shop, dass ich 1.000 Artikel anbieten kann, sondern nur 100, wie kriege ich es trotzdem hin, diesen Touchpoint so zu nutzen, damit der Kunde auf das komplette Sortiment zugreifen kann?“ (A03, Pos. 34).

In diesem Zusammenhang skizzieren 15 Befragte aus allen fünf Akteursgruppen den möglichen Einsatz von ‚virtuellen Regalverlängerungen‘, die auch als „endless aisle“ (engl.) bezeichnet werden, als Lösungsansatz (A01, Pos. 23; A04, Pos. 40; A08, Pos. 29; A09, Pos. 25; A14, Pos. 33, 48; A19, Pos. 49; A21, Pos. 42; A24, Pos. 30; A27, Pos. 37; A28, Pos. 28; A29, Pos. 51; A31, Pos. 33; A32, Pos. 32; A33, Pos. 48; A37, Pos. 32). Der Geschäftsführer eines ehemaligen Offline-Pure-Players formuliert es so: „Alles, was im Store nicht verfügbar ist, kann ich relativ schnell im Store verfügbar machen. Das heißt, selbst wenn eine Größe oder eine Farbe nicht da ist, kann ich das im Store über Endless Aisle als Beispiel zur Verfügung stellen innerhalb des gleichen Warenkorbes“ (A09, Pos. 25). Durch den Einsatz einer solchen ‚digitalen Regalverlängerung‘ können Online-Pure-Player ihre Verkaufs- und Lagerfläche reduzieren, was zu erheblichen Kosteneinsparungen führt (A31, Pos. 33; A37, Pos. 32). Die Implementierung der ‚virtuellen Regalverlängerung‘ setzt im Wesentlichen auf zwei Aspekten: Erstens, Informations- und Bestellterminals, die Kunden dabei helfen, das gesuchte, aber im Laden nicht

verfügbare Produkt zu bestellen. Zweitens, die Möglichkeit für Kunden, die über die Terminals bestellte Ware entweder in einem Ladengeschäft des ehemaligen Online-Pure-Players abzuholen oder direkt nach Hause geliefert zu bekommen (A21, Pos. 42; A24, Pos. 30; A28, Pos. 28; A31, Pos. 33). Ein Berater verdeutlicht beide Lieferoptionen: „Dem Kunden im Laden zu vermitteln: Du bekommst bei mir alles, ohne dass ich die ganzen Logistikkosten und Lagerkosten vorhalte. [...] und gehe dann mit ihm direkt ans Terminal und sage: ‚So, den haben wir. Wenn wir den jetzt direkt bestellen, dann kriegst du vielleicht noch zehn Prozent Rabatt, weil du den jetzt direkt bei mir bestellst, und suche dann aus: Willst du ihn abholen oder soll ich ihn zu dir schicken?'“ (A28, Pos. 28). Wichtig ist dabei, dass Online-Pure-Player die Verfügbarkeit des gesamten Online-Sortiments in ihren Geschäften durch ‚virtuelle Regalverlängerung' von Anfang an klar kommunizieren. Ein Berater betont, dass dies für die Akzeptanz und Nutzung der neuen Verkaufsstellen von entscheidender Bedeutung ist (A04, Pos. 40).

Preisgestaltung

In der dynamischen Einzelhandelslandschaft nutzen Online-Pure-Player ihre einzigartigen Verkaufsargumente, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Eine entscheidende Strategie ist dabei die Anwendung des ‚Dynamic Pricing', wie es im Online-Handel üblich ist. Drei Experten weisen darauf hin, dass die Online-Pure-Player diesen Vorteil erfolgreich auf ihre physischen Läden übertragen können (A04, Pos. 40; A13, Pos. 50; A36, Pos. 52). Ein Forscher bringt es treffend auf den Punkt: „[...] es ist ein Riesenvorteil, dass diese Unternehmen das Thema ‚dynamisches Pricing' auch verstehen, verstehen, wie man mit dem Preis auch arbeitet in viel schnelleren Zyklen als es der stationäre Handel, der ja noch aus einer Welt kommt, Sommerschlussverkauf, Winterschlussverkauf als einzige Möglichkeiten“ (A13, Pos. 50). Ein Berater fügt hinzu, dass die Umsetzung dieser Strategie so ausgestaltet sein muss, dass die Preise in den Online- und Offline-Kanälen jederzeit gleich sind, wobei Preisänderungen häufiger als nur ein- oder zweimal täglich vorgenommen werden sollten (A04, Pos. 40). Ein Forscher stellt zudem heraus, dass diese Art der Preisgestaltung für ehemalige Online-Pure-Player im Gegensatz zu traditionellen Einzelhändlern keine große Herausforderung darstellt, da sie im Online-Handel bereits hohen Preiswettbewerb ausgesetzt sind (A21, Pos. 26).

Ein zentraler Aspekt ist grundsätzlich die Preiskonsistenz in den verschiedenen Absatzkanälen. Sechs Experten betonen, dass die Preise für Produkte in Online- und Offline-Handel identisch sein sollten (A04, Pos. 40; A05, Pos. 50; A06, Pos. 34; A13, Pos. 50; A14, Pos. 33; A25, Pos. 47). Ein Forscher verdeutlicht das mit der Aussage: „Also bei dem Kernsortiment, glaube ich,

gibt es keine Möglichkeit, Preisdifferenzierung zu betreiben, zu sagen, online ein anderer Preis als stationär. Das wird der Kunde nicht akzeptieren“ (A13, Pos. 50). Der Entscheider eines ehemaligen Offline-Pure-Players argumentiert weitreichender, dass es generell keine Unterschiede in Produktangebot und Preisen zwischen Online-Shop und physischen Geschäften geben sollte (A05, Pos. 50-52). Er führt aus: „Ich sage mal so, Produkt und Preis darf natürlich nicht vom Online abweichen, weil, sonst kommt der Kunde sich ja auch veräppelt vor. Heißt auch, stationär muss ich Produkt- und Preisführer sein oder muss ich das größte Sortiment zum besten Preis bieten – klassische E-Commerce-Erfolgsfaktoren“ (A13, Pos. 50).

Ein ‚MCR-ABTC‘-Akteur weist allerdings darauf hin, dass das Preisniveau im stationären Handel von der Art des Produktsortiments abhängig sein kann. Bei Mono-, Premium- oder Luxusmarken können höhere Preise in Ladengeschäften sogar gerechtfertigt sein, da diese Marken im Offline-Handel ein gewisses Prestige genießen (A10, Pos. 48). Er erklärt: „Was das Preisniveau betrifft, das kommt immer total darauf an, was für Produkte Sie haben. Wenn Sie jetzt eine Mono-, Premium- oder Luxus-Brand sind, dann würde ich sagen, dass ein Ladengeschäft dann sogar höhere Preise rechtfertigt und dass man das sogar unter Umständen auch dann ONLINE durchsetzen kann, weil man natürlich irgendwie mehr Prestige hat“ (A10, Pos. 48). Diese differenzierten Ansichten zeigen die Komplexität der Preisgestaltung in der heutigen Einzelhandelslandschaft auf und unterstreichen die Notwendigkeit einer durchdachten Strategie.

Shop- und Erlebnisgestaltung

Ein weiterer wichtiger Vorteil des Online-Handels ist die Shop- und Erlebnisgestaltung, die auf eine konsistente Customer Journey und logische Produktfilter abzielt. Diesen Vorteil sollten Online-Pure-Player im Zuge ihrer Expansion in den physischen Einzelhandel in ihre Läden übertragen. Ein ‚MCR-ABTC‘-Repräsentant betont, dass es wesentlich ist, diese Elemente in die Verkaufsraumgestaltung von Ladengeschäften zu integrieren, um Kunden die Möglichkeit zu geben, selbstständig im Geschäft zu navigieren (A19, Pos. 53). Eine einzigartige Geschichte, die ein erfolgreicher Online-Pure-Player zu erzählen hat, ist ein weiterer Vorteil, der in die Ladengestaltung einfließen sollte, wie ein Forscher hervorhebt. Die Übertragung moderner Online-Themenwelten und ständige Innovation fördern eine dynamische Kundenerfahrung, die sowohl den Online- als auch den Offline-Umsatz steigert (A26, Pos. 23, 43).

Neun Befragte, darunter fünf Forscher, betrachten die Übertragung von Funktionen und digitalen Technologien aus dem Online-Shop als wesentlichen Vorteil für die stationären

Ladengeschäfte der Online-Pure-Player (A11; A14; A16; A24; A27; A29; A32; A35; A37). Sie können innovative Services durch technische Lösungen in ihren Läden umsetzen (A11, Pos. 56). Dies könnte beispielsweise durch die Installation von Bildschirmen oder Smart Mirrors (dt. intelligenter Spiegel mit vielseitigen Funktionen) an Artikelregalen realisiert werden, die Kunden detaillierte Produktinformationen und Vergleichsoptionen bieten (A11, Pos. 56; A16, Pos. 40). Ein Forscher unterstreicht: „Das Charmante ist ja, dass ich sämtliche Produkte in einer Art und Weise bei mir im Online-Shop habe und in digitalen Medien habe, sodass ich die idealerweise auch direkt online verkaufen kann. Das heißt, ich bin hier wahrscheinlich als digitaler Player, der jetzt stationär gegangen ist, in der stationären Fläche besser ausgestattet mit Informationen, mit Bildmaterial, mit verkaufsbegleitenden Informationen, mit Checklisten etc. als die klassischen stationären Player“ (A32, Pos. 32). Kundenbewertungen, ein weiterer Vorteil des Online-Handels, können auf diesen Bildschirmen angezeigt werden und damit die Kaufentscheidung der Kunden unterstützen (A37, Pos. 34). Allerdings weist eine Forscherin darauf hin, dass Online-Pure-Player sorgfältig überlegen müssen, wie sie diese digitalen Informationen in ihren Läden implementieren können, da dies im Offline-Handel noch selten zu finden ist (A27, Pos. 37).

Schließlich betonen mehrere Befragte den Nutzen von (Bestell-)Terminals im stationären Einzelhandel (A32, Pos. 32; A29, Pos. 51; A35, Pos.37). Diese Terminals ermöglichen den Kunden Zugang zum gesamten Produktsortiment des (ehemaligen) Online-Pure-Players und können zur Reduzierung der benötigten Verkaufsfläche beitragen, wie ein Berater hervorhebt (A35, Pos. 37). Ein Forscher weist darauf hin, dass solche Terminals auch das Verkaufsgespräch bereichern können, indem sie das haptische Erlebnis von physischen Materialmustern mit zusätzlichen Informationen aus dem Online-Shop kombinieren (A32, Pos. 32).

Kundenspezifisches Marketing

Die Übertragung von Unique Selling Points aus dem Online- in den Offline-Handel stellt einen entscheidenden Aspekt in den ‚Adding Bricks to Clicks‘-Strategien von Online-Pure-Playern dar, insbesondere im Bereich der Kommunikation. Online-Pure-Player sind aufgrund ihrer reichhaltigen Kundendaten in der Lage, gezieltes und kundenspezifisches Marketing zu betreiben. Dieses Potenzial sollte auch im stationären Einzelhandel genutzt werden, so die Meinung zweier Befragter (A22, Pos. 40; A34, Pos. 41-43). Ein Online-Pure-Player kann seinen Wissensvorsprung durch Kundendaten aus dem Online-Shop nutzen, um gezieltes Marketing in seinen physischen Geschäften zu betreiben: „Online-Pure-Player haben einen riesigen

Vorsprung an Wissen und dieser Punkt Online/Offline kann zusammen zu einem sinnvollen Marketingkonzept verschoben werden. Also, das Thema 'Big Data und Potenzial', was quasi kundenspezifisches Marketing angeht, ist, glaube ich, der größte Vorteil, den Online-Player in diesem Bereich spielen können“ (A22, Pos. 40).

Diesen Vorteil können Online-Pure-Player bei ihrer ‚Adding Bricks to Clicks‘-Expansion nutzen, um schnell eine Stammkundschaft aufzubauen. Der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players erklärt: „Wir können aus dem Online-Shop mitnehmen, dass wir unsere Online-Kunden in einem bestimmten regionalen Umfeld sehr gut kennen. Das bedeutet, dass wir gerade im Anfangsmarketing das sehr gut spielen können. Wenn irgendwo eine Filiale eröffnet, können wir unsere Kunden darauf vorbereiten und sagen: ‚Hier, wir eröffnen hierfür dann und dann eine Filiale.‘ Wir machen immer noch ein großes Event drumherum. [...] Im Gegensatz dazu braucht ein klassischer Einzelhändler zwei, drei Jahre, um eine Stammkundschaft aufzubauen. Das brauchen wir nicht, das geht aus dem Stand heraus. Das ist einer der großen Vorteile, die wir haben“ (A34, Pos. 41-43). Ein weiterer Vorteil, den Online-Pure-Player in ihren Ladengeschäften nutzen sollten, ist der Einsatz von Kundenbindungsprogrammen, die ursprünglich aus dem Online-Shop stammen. Ein weiterer ‚MCR-ABTC‘-Geschäftsführer beschreibt, dass diese Programme den Kunden das Gefühl geben können, nicht in zwei unterschiedlichen Absatzkanälen einzukaufen. Dadurch werden die physischen Läden zu stärkeren Touchpoints in der Customer Journey (A03, Pos. 36).

Elementare Entscheidungen und Hindernisse bei der USP-Übertragung

Bei der Übertragung zentraler Unique Selling Points des Online-Handels auf stationäre Läden betonen die Befragten aus allen Akteursgruppen neben vier Hauptvorteilen – Sortiment und Warenverfügbarkeit, Preis, Shop- und Erlebnisgestaltung sowie Warenpräsentation – zum einen grundsätzliche Entscheidungen (A01, A03, A07, A08, A10, A17, A18, A21, A24, A25, A30, A32, A33) und zum anderen Erschwernisse (A18, A19, A21, A16, A25, A26, A33), denen sich Online-Pure-Player bei dieser Übertragung konfrontiert sehen.

Zehn Befragte aus vier verschiedenen Akteursgruppen (außer den Entscheidern von Mehrkanalhändlern mit Ursprung im stationären Handel) betonen den Vorteil für Online-Pure-Player, Unique Selling Points des Online-Handels zu nutzen und beide Absatzkanäle im Sinne einer Kanalintegration miteinander zu kombinieren (A03, Pos. 34-36; A07, Pos. 44; A08, Pos. 29; A10, Pos. 48; A17, Pos. 38; A21, Pos. 42; A25, Pos. 47; A30, Pos. 65; A32, Pos. 32: A33, Pos.

50). Ein Berater hebt dies besonders hervor: „Und diese totale Vernetzung zwischen Online-Handel und stationärem Einzelhandel, das ist meines Erachtens einer der Hauptvorteile“ (A17, Pos. 38).

Online-Pure-Player müssen jedoch weitere Faktoren berücksichtigen, wenn sie ihre Unique Selling Points erfolgreich übertragen wollen (A01, Pos. 23; A18, Pos. 49; A21, Pos. 46; A24, Pos. 30; A30, Pos. 65, 85; A34, Pos. 43). Um genau die Vorteile zu erkennen, die Kunden im Online-Shop wertschätzen, ist es essentiell, ihre Zielgruppe und deren Kundenbedürfnisse gründlich zu analysieren. Dabei ist es wichtig, sich von konkurrierenden Handelsunternehmen zu unterscheiden (A01, Pos. 23). Des Weiteren sollten sie ihre Online-Kompetenzen, insbesondere Prozesssicherheit und Datenintelligenz, im Offline-Handel nutzen (A24, Pos. 30; A30, Pos. 65, 85; A34, Pos. 43). Ein Befragter betont die Bedeutung dieser Kompetenzen: „Digitalisierung oder die Fähigkeit, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen und zu steuern, kann nicht heißen, dass ich meinen stationären Standort oberflächlich digitalisiere und eine SATURN-MEDIA-Fernsehabteilung daraus mache, sondern der Vorteil des Online-Handels ist die Prozesssicherheit, die Datenintelligenz und die Steuerung danach. Und wenn ich das als Onliner auf mein stationäres Geschäftsmodell übertrage, dann habe ich eigentlich schon gewonnen“ (A30, Pos. 85).

Die Ausgestaltung der Customer Journey ist ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Übertragung von Unique Selling Points (A18, Pos. 49; A19, Pos. 53). Ein ‚MCR-ABTC‘-Vertreter betont, dass Online-Pure-Player die Customer Journey ihrer Kunden aus dem Online-Shop beibehalten und einfach durch den stationären Touchpoint erweitern sollten (A19, Pos. 53). Dagegen argumentiert der Entscheider eines Mehrkanalhändlers mit Wurzeln im Offline-Handel, dass (ehemalige) Online-Pure-Player sorgfältig prüfen müssen, wo die Customer Journey ihrer Kunden beginnt, und fragt: „Wo startet eigentlich eine Customer Journey? Fängt die online an oder fängt die im Markt an oder im Laden?“ (A18, Pos. 49).

Insgesamt äußern mehrere Experten, dass Online-Pure-Player bestimmte Vorteile des Online-Handels, wie Sortimentsbreite und schnelle Verfügbarkeit rund um die Uhr, in stationären Läden nur schwer realisieren können (A16, Pos. 40, A18, Pos. 49, A25, Pos. 47, A26, Pos. 43, A33, Pos. 50). Gesetzliche Ladenöffnungszeiten stellen beispielsweise ein wesentliches Erschwernis dar (A16, Pos. 40). Die ‚virtuelle Regalverlängerung‘ wird zwar als grundsätzliche Option diskutiert, dieser wird aber nur eine eingeschränkte Praktikabilität zugesprochen (A25, Pos. 47; A33, Pos. 50). Ein Berater meint dazu: „Ich glaube auch nicht, dass die Kunden, die dann im stationären Laden sind, dort gern an das Terminal gehen. [...] Da denke ich, das muss

eher viel integrativer sein und auch noch mehr bieten, als jetzt eigentlich nur das Terminal bieten könnte“ (A33, Pos. 50).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Übertragung von Unique Selling Points aus dem Online-Handel in physische Läden eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, welche strategische Überlegungen und innovative Lösungen erfordert. Dabei ist die Integration von Online- und Offline-Handel, die genaue Analyse von Kundenbedürfnissen und die Nutzung digitaler Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung.

5.3.2 Serviceorientierte Ladengestaltung

Abwicklung von Online-Bestellungen bzw. Lieferkomfort

In dieser Kategorie werden zum einen drei kanalübergreifende Services beschrieben, bei denen es um die Abwicklung von Kundenbestellungen aus dem Online-Shop im Ladengeschäft geht: ‚Click-and-Collect‘, ‚Return-in-Store‘ und ‚Ship-from-Store‘. Zum anderen geht es beim Service ‚Click-and-Reserve‘ darum, dass Kunden im Internet bzw. Online-Shop Produkte aus dem Ladenbestand zur Abholung im Geschäft reservieren können.

Von diesen Services halten 20 Experten aus verschiedenen Akteursgruppen besonders ‚Click-and-Collect‘ für relevant, welcher von Online-Pure-Playern in ihren Läden angeboten werden sollte (A03, Pos. 34; A04, Pos. 40; A09, Pos. 25, 39; A10, Pos. 48; A14, Pos. 37; A15, Pos. 57; A17, Pos. 38; A18, Pos. 75-77; A19, Pos. 57; A20, Pos. 45; A22, Pos. 48; A25, Pos. 59; A27, Pos. 49; A28, Pos. 36; A29, Pos. 65; A30, Pos. 91, 95; A31, Pos. 33; A34, Pos. 43, 53; A36, Pos. 52; A37, Pos. 38-40). Einige der Befragten bezeichnen den Service sogar als „Must-have“ (dt. unverzichtbar) oder „No-Brainer“ (dt. selbstverständlich) (A17, Pos. 38; A18, Pos. 77; A30, Pos. 95; A34, Pos. 53). Sie argumentieren, dass Kunden ‚Click-and-Collect‘ nutzen, um sicherzustellen, dass sie das gewünschte Produkt erhalten, ohne den Laden frustriert verlassen zu müssen. Wie ein Berater ausführlich erklärt: „Der Kunde, der möchte schon in den Laden gehen, aber wenn er in den Laden geht, dann möchte er wissen, dass er wieder herauskommt mit dem Produkt, das er will. Alles andere frustriert den Kunde“ (A36, Pos. 52). Ein weiterer Aspekt von ‚Click-and-Collect‘ ist die Möglichkeit, zusätzliche Verkäufe im Geschäft zu generieren, da sich der Kunde bereits im Laden befindet, wenn er seine Online-Bestellung abholt (A20, Pos. 45). Außerdem ermöglicht der Service eine physische Verbindung zur Einzelhandelsmarke des ehemaligen Online-Pure-Players, die emotional aufgeladen werden kann, z. B. durch

freundlichen Kundenservice (A15, Pos. 57). Dabei ist es wichtig, dass der Service kostenlos angeboten wird, unabhängig vom Mindestbestellwert, um die beiden Absatzkanäle effektiv miteinander zu verbinden (A14, Pos. 37; A03, Pos. 34). Ein ‚MCR-ABTC'-Akteur verdeutlicht dies: „Das ist einfach die Möglichkeit für den Kunden, der online bestellt, sich die Sachen kostenfrei in den Laden schicken zu lassen" (A03, Pos. 34). Die Gestaltung des Abholprozesses ist ebenfalls entscheidend, um eine positive Kundenerfahrung zu gewährleisten. Wie ein ‚MCR-ACTB'-Vertreter hervorhebt: „Es muss so sein, dass ich das selber kann. [...] dass ich dort auch eben ein Gefühl habe von ich werde wahrgenommen, begleitet und überrascht" (A18, Pos. 77). Eine Forscherin weist zudem darauf hin, dass eine separate Abholstation und eine zusätzliche Kasse für ‚Click-and-Collect'-Bestellungen eingerichtet werden sollten, um unnötige Wartezeiten zu vermeiden (A37, Pos. 40). Das Konzept von ‚Click-and-Collect' wird als besonders nützlich für Kunden hervorgehoben, die in der Nähe von physischen Geschäften ehemaliger Online-Pure-Player leben (A17, Pos. 38; A27, Pos. 49; A29, Pos. 65; A36, Pos. 52). Diese Serviceoption bietet eine Lösung für häufige Probleme, wie überlastete Lieferdienste und die Abwesenheit von Empfängern während der Lieferzeit. Ein Berater betonte die Wertigkeit dieses Services aufgrund der damit verbundenen Sicherheit für die Kunden: „Der Kunde hat Angst vor Unsicherheit" und ‚Click-and-Collect' kann diese Unsicherheit reduzieren (A36, Pos. 52).

Elf Interviewteilnehmer betrachten ‚Return-in-Store', das die Abgabe von Online-Retouren direkt im Laden ermöglicht, als wichtigen Service für Online-Pure-Player (A02, Pos. 36; A04, Pos. 48; A05, Pos. 60; A06, Pos. 40; A08, Pos. 33; A10, Pos. 48; A17, Pos. 38; A19, Pos. 57; A22, Pos. 48; A29, Pos. 65; A30, Pos. 95; A34, Pos. 53). Dieser Service spart den Kunden Zeit und Mühe, das Paket zurückzusenden, und ermöglicht ihnen, sofortige Rückerstattungen zu erhalten (A08, Pos. 33; A19, Pos. 57; A34, Pos. 53). Ein ‚RRE'-Akteur betont den Wert dieses Services: „Was für ein unschätzbarer Wert ist das eigentlich, wenn der Kunde sich dann schon mal in den Laden begeben hat und wenn ich die Chance bekomme, ihm wirklich vor Ort dann das richtige Produkt auszuhändigen oder halt nochmal Zusatzprodukte zu verkaufen?" (A08, Pos. 33).

Für sechs Befragte ist ‚Ship-from-Store' ein relevanter Service, den Online-Pure-Player anbieten sollten (A18, Pos. 49; A20, Pos. 45; A22, Pos. 48; A25, Pos. 59; A29, Pos. 65; A30, Pos. 91; A33, Pos. 56). Dieser Service ermöglicht es, Warenbestände aus Ladengeschäften für den Online-Verkauf zu nutzen und so schnellere Lieferzeiten zu gewährleisten (A18, Pos. 49; A29, Pos. 65; A30, Pos. 91). Ein Berater erklärt die Bedeutung von ‚Ship-from-Store': „Das

Wichtigste wird immer sein: Wie komme ich an das, was ich haben möchte, schnell und verlässlich? Und das wird sehr stark eine bestandsgetriebene Geschichte sein“ (A30, Pos. 91).

Neun Experten halten ‚Click-and-Reserve‘ für einen relevanten kanalübergreifenden Service (A04, Pos. 40; A14, Pos. 39; A19, Pos. 57; A25, Pos. 59; A28, Pos. 36, 44; A30, Pos. 91; A33, Pos. 56; A34, Pos. 53; A37, Pos. 38). Bei diesem Service reservieren Kunden online Produkte und holen sie im Laden ab. Ein ‚MCR-ABTC‘-Repräsentant betont, dass Kunden keinen Unterschied zwischen ‚Click-and-Collect‘ und ‚Click-and-Reserve‘ machen, solange sie das gewünschte Produkt sicher erhalten (A34, Pos. 53).

Zusätzlich betonen einige Befragte die Bedeutung eines Lieferservices nach Hause als ergänzenden Service für Online-Pure-Player (A14, Pos. 39; A23, Pos. 54-56; A28, Pos. 28; A33, Pos. 48). Ein Berater unterstreicht den potenziellen Lieferkomfort: „Lieferkomfort können wir doch realisieren. [...] aber gerade bei unhandlichen Sachen oder nehmen wir mal das hektische Weihnachtsgeschäft, ich glaube, Leute/Kunden würden das künftig mehr nutzen, wenn es ihnen wirklich angedient wird“ (A23, Pos. 54-56).

Warenverfügbarkeit

Die Rolle der Warenverfügbarkeit in stationären Läden ist für Kunden von entscheidender Bedeutung. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, bei der Expansion in den Offline-Handel die Verfügbarkeit ihrer Produktpalette in ihren physischen Geschäften zu gewährleisten (A06, Pos. 40; A08, Pos. 33). Von den Experten werden dazu zwei kanalübergreifende Services vorgeschlagen: Einerseits die Bereitstellung einer Online-Verfügbarkeitsanzeige für den jeweiligen Ladenbestand (A36, Pos. 62; A37, Pos. 38), andererseits die Implementierung einer „virtuellen Regalverlängerung“ für den Zugriff auf das umfangreichere Online-Sortiment im Ladengeschäft (A05, Pos. 60; A08, Pos. 29; A11, Pos. 56; A12, Pos. 105; A14, Pos. 33; A18, Pos. 75; A21, Pos. 42; A24, Pos. 30; A30, Pos. 93; A31, Pos. 33).

Zwei Befragte betonen den hohen Stellenwert der Warenverfügbarkeit in Ladengeschäften. Sie weisen auf die Kundenerwartung hin, dass das gewünschte Produkt beim Betreten eines Ladens sicher erhältlich sein sollte. Die Online-Pure-Player können diese Erwartung erfüllen, indem sie ihre Online-Shops mit der Funktion „Filialverfügbarkeit prüfen“ ausstatten, die den Bestand jedes Ladens in Echtzeit zeigt (A36, Pos. 62; A37, Pos. 38). Dieser Service unterscheidet sich von ‚Click-and-Reserve‘ dadurch, dass der Kunde nur prüfen kann, ob ein Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Filiale vorrätig ist, während er bei ‚Click-and-

Reserve‘ den Artikel zusätzlich reservieren kann (vgl. vorherige Subkategorie ‚Abwicklung von Online-Bestellungen bzw. Lieferkomfort‘).

Online-Pure-Player stehen jedoch vor der Herausforderung, dass sie ihr umfangreiches Online-Sortiment in der Regel nicht vollständig in ihre physischen Geschäfte übertragen können (A31, Pos. 33; A37, Pos. 32). Dennoch haben Kunden keine Erwartung an eine vollständige Übertragung (A14, Pos. 33). Hier wird das Konzept der ‚virtuellen Regalverlängerung‘ relevant. Ein Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players betont, dass die virtuelle Regalverlängerung für Online-Pure-Player ein absolutes Muss ist: „Virtuelle Regalverlängerung ist für mich ein Must als Pure-Player. Also, da wäre ich ja blöd, wenn ich meine fünf Millionen Produkte, die ich online habe, nicht auch auf der Fläche anbiete, über welches Konzept auch immer“ (A18, Pos. 75). Ein Berater fügt hinzu, dass Online-Pure-Player ihre Strategie zur ‚virtuellen Regalverlängerung‘ sorgfältig überdenken und den Service für Kunden sichtbar machen müssen (A30, Pos. 93).

Die Situation der Warenverfügbarkeit in Ladengeschäften im Kontext der ‚virtuellen Regalverlängerung‘ wird von einem Akteur der Handelsimmobilienwirtschaft am Beispiel der Bekleidungsbranche anschaulich beschrieben: „Sicherlich geht es da um breitestmögliche Produktauswahl, gegebenenfalls eben auch vollständige Verfügbarkeit des gesamten Sortiments und das ist auf der anderen Seite ja heute, wenn man mal durch die Läden schaut, häufig das Problem. Bestimmte Produkte sind halt entweder gar nicht im Laden erhältlich oder halt nicht in der gewünschten Farbe, Größe oder Materialität“ (A08, Pos. 29). Insgesamt unterstreicht diese Aussage die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, eine schnelle Warenverfügbarkeit in ihren Geschäften zu gewährleisten und ihr Online-Sortiment erlebbar zu machen. In diesem Zusammenhang ist wiederum der Aspekt der Lieferung relevant (vgl. vorherige Subkategorie ‚Abwicklung von Online-Bestellungen bzw. Lieferkomfort‘). Ein Berater weist zudem darauf hin, dass Online-Pure-Player ihre logistischen Kompetenzen nutzen sollten, um in diesem Bereich zu punkten (A24, Pos. 30).

Persönliche Beratung

Die Kombination von Online- und Offline-Einkaufserlebnissen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Kunden informieren sich oft im Internet über Produkte und suchen anschließend den Rat von Verkaufspersonal in physischen Läden (A15, Pos. 57; A27, Pos. 49). Dieses Beratungsbedürfnis ist besonders bei beratungsintensiven Produkten ausgeprägt (A24, Pos. 36; A26, Pos.

51). Ein Berater betont, dass Online-Pure-Player die Tatsache, dass Offline-Kunden andere Beratungsbedürfnisse haben, berücksichtigen müssen, wenn sie in den Offline-Handel expandieren: „Einen Kunden, die ich bewusst NICHT bisher in meinen Online-Shop gezogen habe, der hat vielleicht ganz andere Bedürfnisse, also den muss ich dort auch ganz konventionell in dem Beratungsgespräch erreichen“ (A33, Pos. 58). Die Beratung durch Verkaufspersonal stellt einen wesentlichen Mehrwert für Kunden dar und trägt dazu bei, dass Kaufabschlüsse im stationären Handel stattfinden (A10, Pos. 54; A24, Pos. 36; A32, Pos. 38; A04, Pos. 44). Ein ‚MCR-ABTC‘-Akteur betont die Bedeutung einer guten Beratung: „Weil, deshalb kommt ja der Kunde!“ (A10, Pos. 54).

Die Implementierung von Beratungsdiensten durch Online-Pure-Player kann jedoch komplex sein. Ein Forscher merkt an, dass eine qualitativ hochwertige Beratung in Ladengeschäften nur bei einer starken Einzelhandelsmarke mit kleinem Sortiment möglich ist und dass die Skalierung der Beratungsqualität für Online-Pure-Player schwierig sein kann (A26, Pos. 51). Ein Berater fügt hinzu, dass Online-Pure-Player berücksichtigen müssen, dass ihre Zielgruppe Online-Kundenbewertungen oft glaubwürdiger findet als die Aussagen des Verkaufspersonals (A35, Pos. 41). Eine mögliche Lösung wäre die Bereitstellung von Reservierungsoptionen für Beratungstermine im Online-Shop (A37, Pos. 38) und die Nutzung von digitalen Medien, um Verkäufer bei Bedarf zuzuschalten (A29, Pos. 65). Um einen reibungslosen Übergang zwischen den Kanälen zu gewährleisten, könnte das Verkaufspersonal dem Kunden nach der Beratung per E-Mail weiterhelfen (A26, Pos. 51).

Eine Verbindung zwischen der Beratung und der ‚virtuellen Regalverlängerung‘ (vgl. vorherige Subkategorie ‚Warenverfügbarkeit‘) könnte ebenfalls nützlich sein. So kann das Verkaufspersonal während eines persönlichen Beratungsgesprächs nicht nur auf das gesamte Sortiment des Händlers zugreifen, sondern auch die Akzeptanz dieses Konzepts der erweiterten Warenpräsentation fördern (A12, Pos. 105; A14, Pos. 33). Auf diese Weise können Online-Pure-Player ihren Kunden ein umfassendes, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis bieten, das sowohl Informations- als auch Beratungsbedürfnisse abdeckt.

Dienstleistungen

Die Rolle von kanalübergreifenden Dienstleistungen in den Ladengeschäften der Online-Pure-Player ist nicht zu unterschätzen, wie sieben Befragte hervorheben. Insbesondere werden klassische Servicedienstleistungen (A05, Pos. 50; A11, Pos. 56) und Bezahldienstleistungen (A09,

Pos. 25; A14, Pos. 39; A18, Pos. 77; A28, Pos. 44, 48; A33, Pos. 56) als Schlüsselelemente beschrieben.

Jenseits der Beratungsleistungen durch Verkaufspersonal (vgl. vorherige Subkategorie ‚Persönliche Beratung'), heben zwei ‚MCR-ACTB'-Vertreter hervor, dass Online-Pure-Player traditionelle Servicedienstleistungen wie Reparaturen anbieten können, die sie im Online-Handel nur schwer oder mit erheblichem Aufwand realisieren können (A05, Pos. 50; A11, Pos. 56). Ein Vertreter stellt fest, dass solche Dienstleistungen nicht zwangsläufig kostenlos sein müssen und so eine zusätzliche Einnahmequelle jenseits des reinen Produktverkaufs darstellen können. Er argumentiert: „Über Dienstleistungen kann ich da auch zusätzliche Erträge erwirtschaften und verstehe mich vielleicht eher als Dienstleister denn dass ich mich als reiner Händler der Ware durch einen Geschäftstyp verstehe" (A05, Pos. 50).

Nachdem die Bedeutung traditioneller Servicedienstleistungen unterstrichen wurde, wird ebenso die Relevanz moderner und innovativer Bezahldienste von den Interviewpartnern betont (A09, Pos. 25; A14, Pos. 39; A18, Pos. 77; A28, Pos. 44, 48; A33, Pos. 56). Ein Berater weist auf die Bezahlung per Smartphone als Erweiterung der klassischen Zahlungsmethoden in Läden hin. Er betont, dass Online-Pure-Player durch die Einführung solcher Zahlungsmethoden zwar ihren Umsatz nicht steigern können, aber Kunden verlieren können, die diese bargeldlosen Zahlungssysteme schätzen (A28, Pos. 48). Von einem Akteur der Handelsimmobilienbranche wird beschrieben, dass Online-Pure-Player in ihren Geschäften Self-Checkout-Systeme implementieren können, um den Bezahlvorgang für die Kunden zu vereinfachen. Das Filialkonzept AMAZON GO von AMAZON sei in diesem Zusammenhang ein beeindruckendes Beispiel (A14, Pos. 39).

Ein Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players spricht sich dafür aus, dass Online-Pure-Player verschiedene Zahlungsmethoden testen und anbieten sollen (A18, Pos. 77). Er stellt verschiedene kanalübergreifende Zahlungsdienstleistungen vor, die er als „Cross-Channel-Payment-Services" bezeichnet. Er betont die Möglichkeit für Kunden, klassische Einkäufe im Ladengeschäft vor oder nach dem Besuch des Online-Shops oder sogar Online-Einkäufe nach Erhalt der Ware im Laden zu bezahlen (A18, Pos. 77). Dass Online-Pure-Player ihren Kunden die Möglichkeit bieten sollten, in ihren Geschäften mit ihrem Online-Konto zu bezahlen, wird auch von zwei Beratern als sinnvoll erachtet. Sie argumentieren, dass solche kanalübergreifenden Zahlungsdienstleistungen Barrieren für Kunden reduzieren und dazu beitragen können, dass Online-Pure-Player im Rahmen der Customer Journey alle Wünsche ihrer Kunden erfüllen können (A28, Pos. 44; A33, Pos. 56).

Grundsätzliche Entscheidungen und Erschwernisse der Festlegung

Bei der Bestimmung relevanter kanalübergreifender Services für Online-Pure-Player im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' haben sich Befragte aus allen Akteursgruppen nicht nur zu den vier beschriebenen Servicekategorien – ‚Abwicklung von Onlinebestellungen bzw. Lieferkomfort', ‚Warenverfügbarkeit', ‚Persönliche Beratung' und ‚Dienstleistungen' – geäußert, sondern auch zu grundlegenden Entscheidungen und Herausforderungen bei der Festlegung dieser Services. In den folgenden Ausführungen werden diese Entscheidungen und Herausforderungen dargestellt sowie spezifische Services und deren Implementierung näher erläutert.

Bei der Gestaltung dieser Services stehen Online-Pure-Player vor einer zentralen Überlegung: Welche Services möchten sie wie umsetzen und verfügen sie über die notwendigen Ressourcen dafür? (A23, Pos. 72) Denn wie ein Berater betont, gibt es kein festes Service-Set, das Online-Pure-Player umsetzen müssen. Allerdings wird von ihnen erwartet, grundlegende Services wie ‚Return-in-Store' zu bieten und diese prozesssicher umzusetzen (A30, Pos. 91). „Was kann ich? Was will ich? Wie mache ich es? Was mache ich zuerst und was kann ich mir wie leisten?", fasst ein Forscher die Herausforderungen zusammen, mit denen Online-Pure-Player konfrontiert sind. Dies gilt insbesondere für die Einführung von Services wie ‚Click-and-Collect', die sorgfältig geplant und implementiert werden müssen, um negative Kundenerfahrungen zu vermeiden (A23, Pos. 72). Während diese allgemeinen Überlegungen die Basis für alle Entscheidungen bilden, gibt es spezifische Services, deren Implementierung zusätzliche Herausforderungen birgt.

Im Einklang mit diesen Ansichten heben fünf Forscher und Berater die spezifischen Herausforderungen hervor, mit denen sich Online-Pure-Player bei der Implementierung bestimmter kanalübergreifender Services konfrontiert sehen (A26, Pos. 49-51; A27, Pos. 49-51; A28, Pos. 44; A30, Pos. 91; A35, Pos. 41). Ein Forscher gibt zu bedenken, dass der Service ‚Ship-from-Store' für Online-Pure-Player, abgesehen von hochpreisigen Produkten, wenig sinnvoll ist. Da physische Läden oftmals nur einen Teil des gesamten Online-Sortiments repräsentieren, empfiehlt er Direktlieferungen aus dem Hauptlager. Dies würde verhindern, dass Verkäufer ihre Hauptaufgabe, die Beratung, vernachlässigen, indem sie durch den Service ‚Ship-from-Store' in die Rollen von Packern oder Kommissionierern gedrängt werden (A26, Pos. 49). Es wird zudem beobachtet, dass sich Online-Pure-Player bei ihrer Expansion in den Offline-Handel vorrangig auf Großstädte fokussieren, was den Nutzen von ‚Ship-to-Store' für viele Kunden einschränkt (A27, Pos. 49; A30, Pos. 91). Eine Forscherin betont in diesem Kontext die Wichtigkeit, die Bedürfnisse derjenigen zu beachten, die außerhalb der Großstädte wohnen und

längere Anfahrtswege in Kauf nehmen müssen. Sie merkt an: „Die meisten Akademiker haben eher Berlin, München oder Frankfurt vor Augen und vergessen ein bisschen, wie das reale Leben eines Durchschnittsbewohners, der NICHT in der Großstadt wohnt, aussieht“ (A27, Pos. 49).

Über die konkreten Services und ihre Standortwahl hinaus spielt die Kostenfrage eine entscheidende Rolle bei der Einführung kanalübergreifender Services in stationären Geschäften (A23, A27, A28, A30). Zwei Befragte weisen auf die hohen Kosten hin, die mit der Implementierung von Services aus dem Online-Handel in physischen Ladengeschäften einhergehen (A27, Pos. 51; A28, Pos. 44). Sie betonen, dass Services wie ‚Same-Day-Delivery‘ aus der Filiale, die den Kunden einen echten Mehrwert bieten, für Online-Pure-Player aus Kostengründen nicht realisierbar sind. Ein Berater fragt provokativ: „Wie will AMAZON im Laden diese Servicequalität bieten wie online? Das geht schon, aber was glaubst du denn, was das kostet?“ (A28, Pos. 44). Schließlich verweist ein Forscher darauf, dass Online-Pure-Player bei der Umsetzung stationärer Läden bedenken müssen, dass ein größeres Warensortiment die Beratung durch das Verkaufspersonal erschwert. Er illustriert das Problem anhand eines Negativbeispiels aus der Praxis: „Ich kann halt nicht, wenn ich 50 Mitarbeiter dazu bringen muss, zig neue Produkte zu verstehen, das ist einfach sehr, sehr schwer und ich kann das ganz schlecht kontrollieren, wie gut die nun wirklich beraten“ (A26, Pos. 51). Trotz der Kostenthematik betont ein Interviewter, dass Online-Händler den Fokus primär auf die Kunden und deren Nutzen legen sollten: „Es geht nicht um mich. Es geht darum: Was ist für den Kunden gut?“ (A28, Pos. 36). Hierbei zeigt sich jedoch eine weitere Herausforderung. Wie zwei Berater hervorheben, wird die Umsetzung von kanalübergreifenden Services von Mehrkanalhändlern oft nicht aus Kundensicht konzipiert (A28, Pos. 36; A30, Pos. 91). Ein praktisches Beispiel hierfür ist der Service ‚Click-and-Collect‘: „Das ist aber gar nicht aus Kundensicht gedacht, ja? Wenn ich jetzt aus Kundensicht denke, muss ich mich nicht fragen: Kauft der noch etwas bei mir? Sondern: Was will der Kunde eigentlich bei mir oder wie will er bei mir kaufen?“ (A28, Pos. 36). Daraus ergibt sich die Empfehlung, dass Online-Pure-Player bei der Implementierung von kanalübergreifenden Services die Perspektive ihrer Kunden stärker in den Vordergrund stellen sollten. Besonders, da Kunden oft nicht nachvollziehen können, warum sie eine online gekaufte Ware nicht in einem stationären Ladengeschäft des gleichen Händlers zurückgeben können (A05, Pos. 60).

Unter Berücksichtigung dieser Kundenperspektive sind sich die Befragten verschiedener Akteursgruppen einig: solche kanalübergreifenden Services dürfen nicht nur in eine Richtung funktionieren, sondern müssen in beide Richtungen – sowohl online als auch offline –

gewährleistet sein (A05, Pos. 60; A32, Pos. 40). So sollten Kunden, die online recherchieren und offline kaufen (ROPO-Kunden), in den stationären Geschäften dieselben Services erhalten wie reine Online-Kunden (A32, Pos. 40). Eine Forscherin betont, dass Online-Pure-Player nur solche Services in Ladengeschäften implementieren sollen, die sie kanalübergreifend im Online-Shop weiterführen können (A27, Pos. 49). Sie erklärt: „Letztlich bei den Prozessen, die man integriert, geht es ja darum, alle Händleraufgaben irgendwie aufzuteilen und abzubilden. Und von der GRUNDIDEE her [...] geht es ja dann darum, dass man alles überall machen kann. Das würde dann sagen, man muss ALLES auf der Fläche auch abbilden, was ich an Möglichkeiten habe, im Online-Bereich dann weiterzuführen“ (A27, Pos. 49). Ein Berater äußert sich optimistisch, dass Online-Pure-Playern bei der Realisierung von kanalübergreifenden Services in ihren Läden aufgrund ihres Ursprungs im Online-Handel keine Grenzen gesetzt sind: „Ich glaube, da sind den Services keine wirklichen Grenzen gesetzt“ (A25, Pos. 59). In diesem Sinne betonen Experten aller Akteursgruppen, dass Online-Pure-Player alle Services aus ihrem Online-Shop in ihre physischen Geschäfte integrieren sollen (A05, Pos. 60; A08, Pos. 33; A19, Pos. 57; A28, Pos. 38; A32, Pos. 38). Ein ‚RRE‘-Vertreter formuliert es besonders prägnant: „Im Prinzip [...] alles, was online verfügbar ist, muss auch im Store möglich und verfügbar sein“ (A08, Pos. 33). Ein weiterer Berater betont daher die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, alle möglichen kanalübergreifenden Services zu realisieren, um für ihre Kunden einen ganzheitlichen Einkaufsprozess im Sinne eines echten Omni-Channel-Ansatzes darstellen zu können: „Also dass ich das gesamte Potpourri des Services anbieten muss, [...] der komplette, holistische Einkaufsprozess muss abgebildet werden und dann sprechen wir nicht nur vom Cross-Channel. Dann reden wir wirklich von Omni-Channel und damit meine ich ein eingespieltes Orchester“ (A23, Pos. 66). Von einem Experten aus der Handelsimmobilienwirtschaft wird betont, dass Online-Pure-Player alle gängigen kanalübergreifenden Services wie ‚Click-and-Collect‘ und ‚Ship-from-Store‘ realisieren sollten, da dies von einem professionellen Mehrkanalhändler erwartet wird (A20, Pos. 45). Die Notwendigkeit dieser Umsetzung begründet er mit dem hohen Wettbewerbsdruck: „Das heißt, wenn es ein Großteil der Händler anbietet, werden das alle haben MÜSSEN, und selbst wenn es bloß drei Prozent der Kunden nutzen, weil sonst die drei Prozent auch weg sind“ (A28, Pos. 38).

5.3.3 Kundenzentrierte Kanalintegration

Customer Centricity und Customer Experience

Online-Pure-Player realisieren kanalübergreifende Services verstärkt unter Berücksichtigung von Kundenorientierung und -zentrierung. Diesen Aspekt äußern Experten verschiedener Akteursgruppen (A03, Pos. 46; A05, Pos. 60; A22, Pos. 48; A23, Pos. 68; A31, Pos. 37, 41). Das übergeordnete Ziel dabei ist, dem Kunden ein beeindruckendes und ansprechendes Erlebnis zu bieten (A09, Pos. 39; A10, Pos. 56; A15, Pos. 57; A16, Pos. 52; A20, Pos. 47; A32, Pos. 40).

Dies bedeutet, dass sich Unternehmen auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden konzentrieren sollten (A03, Pos. 46; A05, Pos. 60; A22, Pos. 48; A31, Pos. 37, 41). Ein Vertreter eines ehemaligen Offline-Pure-Players veranschaulicht die Wichtigkeit der Kundenzentrierung anhand des Services ‚Return-in-Store' und betont: „Kunden VERSTEHEN nicht, wenn ich im Laden nicht auch die Retoure machen könnte, was ich online gekauft habe. Kunden würden nicht verstehen, warum das untersagt sein soll. Und das ist eben ganz wichtig, dass man aus CONSUMER NEEDS gedacht diese Dinge angeht" (A05, Pos. 60). Um eine gelungene Customer Experience zu ermöglichen, ist es auch wichtig, dass Online-Pure-Player den Fokus auf die gesamte Customer Journey legen (A22, Pos. 48; A31, Pos. 37). Ein ‚RRE'-Akteur erklärt: „Also wenn jemand ein Ladengeschäft baut, dann baut er das ja auch von A bis Z und ermöglicht denen die gesamte Customer Journey, dass sie funktioniert, dass sie schön ist, dass sie Spaß macht und dass der Kunde mit einem guten Gefühl herausgeht" (A22, Pos. 48). Ein Berater ergänzt: „Jetzt kommen wir zu zwei Begriffen, die auch schon landauf, landab bekannt sind, ist die ‚Customer Centricity' und die ‚Customer Journey'. So einfach ist eigentlich stationärer Einzelhandel. Wenn man diese beiden Themen sich gut vor Augen hält und weiß, wie man das idealerweise durchführt, dann kann man das gut hinkriegen" (A31, Pos. 37).

Für die erfolgreiche Gestaltung von kanalübergreifenden Services sollten Online-Pure-Player darauf achten, dass diese unkompliziert, zweckdienlich und reibungslos funktionieren (A03, Pos. 46; A11, Pos. 68; A25, Pos. 61; A35, Pos. 47). Eine emotionale Bindung der Kunden durch solche Services ist dabei ebenfalls ein wichtiger Aspekt (A15, Pos. 57; A32, Pos. 40). Ebenso betont ein Berater, dass kanalübergreifende Services in Ladengeschäften den Kunden einen greifbaren Mehrwert bieten und qualitativ hochwertig sein müssen: „Also ich glaube, der zentrale Punkt ist halt, dass man es gut macht und dass es funktioniert und dass es für den Kunden kein Mehraufwand ist. [...] Qualität vor Quantität" (A25, Pos. 61). Die Reduzierung von Wartezeiten, beispielsweise beim Bezahlvorgang oder den Services ‚Click-and-Collect' oder

‚Return-in-Store', ist ein weiterer zentraler Aspekt bei der Generierung von Mehrwert und Convenience für Kunden (A09, Pos. 39; A23, Pos. 68; A29, Pos. 67; A31, Pos. 41; A35, Pos. 47).

Bei der Frage, wie Online-Pure-Player die Customer Experience im Rahmen der Ausgestaltung konkreter Cross-Channel-Services verbessern können, fällt auf, dass mit ‚Click-and-Collect' (A08, Pos. 39; A09, Pos. 39; A11, Pos. 68; A24, Pos. 34; A27, Pos. 49; A29, Pos. 67; A35, Pos. 47) und ‚Return-in-Store' (A05, Pos. 60; A09, Pos. 39) vor allem Services beschrieben werden, bei denen Kundenbestellungen aus dem Online-Shop im Ladengeschäft abgewickelt werden. Es zeigt sich, dass sich die Aussagen der Befragten aus vier Akteursgruppen hinsichtlich einer erfolgreichen Ausgestaltung des ‚Click-and-Collect'-Service ähneln (A08, Pos. 39; A09, Pos. 39; A24, Pos. 34; A29, Pos. 67). Ein ‚MCR-ACTB'-Repräsentant beschreibt die Bedeutung einer ansprechenden Gestaltung des Service ‚Click-and-Collect': „Ich hole mein Paket ab, das ist so ein bisschen wie Weihnachten. Ich freue mich darauf. Es muss so sein, dass ich das selber kann [...], dass ich dort auch eben ein Gefühl habe von ich werde wahrgenommen, begleitet und überrascht" (A09, Pos. 39). Darüber hinaus wird betont, dass eine sorgfältige Positionierung des Abholortes im Ladengeschäft für mögliche Zusatzverkäufe genutzt werden kann. Ein Vermietungsmanager erläutert: „Der Abholort sollte sich nicht direkt am Eingang befinden, damit dem Online-Pure-Player die Chance auf Zusatzverkäufe auf dem Rückweg des Kunden nicht entgeht" (A08, Pos. 39). In der Gestaltung ihrer Services streben Online-Pure-Player zudem an, Mehrwert (engl. added value) für ihre Kunden zu schaffen. Dies kann zum Beispiel durch klassische Servicedienstleistungen, wie die Wartung und Pflege der Produkte, oder durch die Bereitstellung von Self-Checkout-Systemen, die eine schnelle, bequeme Verkaufsabwicklung ermöglichen, geschehen (A05, Pos. 50; A31, Pos. 37). Ein Entscheider eines ehemaligen Offline-Pure-Players betont, dass der Mehrwert von Servicedienstleistungen vom Geschäftsmodell abhängt und fügt hinzu: „Wir glauben einfach daran, dass jenseits des klassischen Produktkaufes alles eine Rolle spielen kann, um diese Strategie umzusetzen, um da erfolgreich zu sein, also sprich zusätzliche – und das ist das Eigentliche – Mehrwerte zu schaffen" (A05, Pos. 58). Insgesamt zeigt sich, dass Online-Pure-Player bestrebt sind, ihren Kunden durch eine kundenzentrierte Gestaltung ihrer Services ein optimales Erlebnis zu bieten. Dabei spielen sowohl die emotionale Bindung des Kunden an den Service als auch die Schaffung von Mehrwert eine entscheidende Rolle.

Vollständige Integration aller Kanäle

Alle Experten betonten in ihren bisherigen Ausführungen die Notwendigkeit für Online-Pure-Player, eine bewusste Verknüpfung zwischen ihren Online- und Offline-Absatzkanälen herzustellen. Dies insbesondere im Hinblick auf die Übertragung ihrer Unique Selling Propositions, der Retail Brand und des Online-Shops vom Online-Bereich auf das physische Filialgeschäft (vgl. vorheriger Abschnitt). Eine bewusste Trennung der Absatzkanäle als strategische Grundentscheidung äußert hingegen kein Interviewpartner. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass von den Befragten aller Akteursgruppen beschrieben wird, dass die Online-Pure-Player ihre kanalübergreifenden Services nur dann optimal gestalten können, wenn sie ihre Absatzkanäle bzw. -prozesse vollständig und konsistent integrieren (A01, Pos. 27; A03, Pos. 36; A04, Pos. 42; A05, Pos. 60; A07, Pos. 44; A08, Pos. 29-31; A09, Pos. 31; A10, Pos. 48-50; A17, Pos. 38; A22, Pos. 46; A23, Pos. 62, 66; A26, Pos. 45; A27, Pos. 49; A30, Pos. 97; A33, Pos. 50, 56, 62; A37, Pos. 22). Bei der Analyse der Aussagen der fünf Akteursgruppen zeigt sich, dass hauptsächlich Geschäftsführer von Mehrkanalhändlern, die ursprünglich im Online-Handel begannen, eine vollständige Kanalintegration empfehlen, wenn Online-Pure-Player in den stationären Einzelhandel expandieren. Ihnen folgen Berater und Entscheidungsträger von ehemaligen Offline-Pure-Playern mit derselben Empfehlung. Bevor alle Aussagen zusammengefasst werden, werden im Folgenden beispielhafte und prägnante Zitate aus jeder der fünf Akteursgruppen vorgestellt.

Ein ‚MCR-ABTC'-Repräsentant drückt dies besonders prägnant aus: „Also dem Endkonsumenten das Gefühl geben, dass er gar nicht gefühlt in meinen zwei unterschiedlichen Kanälen einkauft, sondern dass es für ihn einfach die eine große Welt ist" (A03, Pos. 36). Ein ähnliches Gefühl vermittelt ein ‚MCR-ACTB'-Akteur, wenn er sagt: „Also wir verstehen wirklich On- und Offline als einen Kanal und alle Service, die ich online anbiete, die muss ich genauso offline anbieten" (A05, Pos. 60). Die Einheitlichkeit zwischen den Absatzkanälen ist ein wiederkehrendes Thema unter den Befragten. Berater betonen die Wichtigkeit der totalen Integration aller Prozesse und sehen darin einen der Hauptvorteile. Sie betonen, dass ein holistischer Einkaufsprozess angestrebt werden sollte, der sämtliche Aspekte des Services abdeckt, von ‚Click-and-Collect' über ‚Click-and-Reserve' bis hin zur Rückgabe (A04, Pos. 42; A17, Pos. 38). „Ich bin ein ganz großer Omni-Channel-Freund, wenn man es hinbekommt, aber es muss das Erstrebenswerte sein und dann heißt es alles. [...] Also dass ich das gesamte Potpourri des Services anbieten muss, sei es wirklich ein Click und Collect oder ein Click and Reserve, sei es das Zurückbringen, der komplette, holistische Einkaufsprozess muss abgebildet werden und dann

sprechen wir nicht nur vom Cross-Channel. Dann reden wir wirklich von Omni-Channel und damit meine ich ein eingespieltes Orchester“ (A23, Pos. 66). Ein ‚RRE‘-Vertreter bringt dies ähnlich auf den Punkt: „Dass es im Prinzip so eine, ja, es heißt ja so schön, ‚Seamless-Veranstaltung‘ werden muss, die im Prinzip diese Differenzierung zwischen Online und Offline gar nicht mehr zulässt“ (A08, Pos. 29). Ein weiterer ‚RRE‘-Akteur weist darauf hin, dass es nicht mehr nur um „On- und Offline geht, sondern dass wir wieder von dem Retail sprechen“ (A22, Pos. 46). Auch Forscher äußern sich in diese Richtung und betonen, dass es bei der Integration der Prozesse darum geht, alle Aufgaben der Händler aufzuteilen und abzubilden: „Man sollte versuchen, alles das, was der jeweilige Kanal besonders gut kann, in den jeweiligen Kanal besonders gut abzubilden und dann irgendwo die Übergänge sauber zu gestalten. Und da wird es dann auch immer von den Kundenbedürfnissen abhängen“ (A27, Pos. 49).

Zusammengefasst empfehlen die Befragten, dass Online-Pure-Player die Grenzen zwischen Online- und Offline-Kanälen aufheben sollten, um den Kundenerwartungen einer umfassenden Kanalintegration gerecht zu werden (A03, Pos. 36; A04, Pos. 42; A05, Pos. 60; A07, Pos. 44; A08, Pos. 31; A17, Pos. 38; A22, Pos. 46). Dies erfordert die Bereitstellung von Services über alle Touchpoints hinweg und eine nahtlose Kommunikation beim Wechsel zwischen den Kanälen (A08, Pos. 29; A09, Pos. 31; A10, Pos. 48-50; A22, Pos. 46; A26, Pos. 45; A37, Pos. 22). Um ein solch nahtloses Einkaufserlebnis zu gewährleisten, müssen Online-Pure-Player ihre Front- und Backend-Prozesse durchgängig integrieren (A10, Pos. 48-50; A23, Pos. 62; A30, Pos. 97; A33, Pos. 50, 56, 62). Diese Ausrichtung auf eine vollständig integrierte Mehrkanalstrategie wird von mehreren Befragten auch als „Omni-Channel-Strategie“ bezeichnet (A04, Pos. 42; A11, Pos. 74; A23, Pos. 66; A37, Pos. 22).

Austesten

Die Expansion von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel erfordert eine gezielte Strategie. Experten unterstreichen, wie wichtig es ist, verschiedene Ansätze auszuprobieren, um zu erkennen, welche kanalübergreifenden Services bzw. Dienstleistungen in den physischen Läden am erfolgreichsten sind. Dies hilft, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und das Kundenerlebnis zu steigern (A03, Pos. 46; A16, Pos. 48; A18, Pos. 79; A22, Pos. 46-48; A31, Pos. 41; A35, Pos. 43-45).

Es gibt jedoch keine universelle „Best Practice“ (A16, Pos. 48) oder „Blaupause“ (A31, Pos. 41) für die Ausgestaltung solcher Services. Daher wird von den Online-Pure-Playern erwartet,

dass sie eine Vielzahl von Services testen (A16, Pos. 48; A18, Pos. 79; A35, Pos. 43-45). Ein Forscher bringt es treffend auf den Punkt: „Wir befinden uns in einer Zwischenphase, in der Online-Pure-Player viel ausprobieren müssen. Alle warten auf die goldene Antwort, die wir aber noch nicht haben. Daher müssen wir mehr Experimente zulassen, bis wir wirklich sagen können, was getan werden sollte. Es kann viele verschiedene Antworten geben, abhängig vom Produkt und der dahinterstehenden Logistik“ (A16, Pos. 48). Die genaue Gestaltung dieser Services hängt dabei von der Branche des Online-Pure-Players ab und sollte in die Entwicklung einer optimalen Kundenerfahrung einfließen (A31, Pos. 41). Die Online-Pure-Player sollten weiterhin den Trial-and-Error-Ansatz verfolgen, der für sie charakteristisch ist, und Ideen und Innovationen testen, die die Kundenreise bereichern könnten (A18, Pos. 79; A22, Pos. 46). Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Handelspraxis zeigt, dass ehemalige Online-Pure-Player, mit Ausnahme von AMAZON, diesen Ansatz in ihren Ladengeschäften nicht konsequent verfolgen. Es besteht daher das Bedürfnis, dass mehr experimentiert und getestet wird, um herauszufinden, welche zusätzlichen kanalübergreifenden Services den Kunden angeboten werden können (A18, Pos. 79).

Während der Ausarbeitung und Implementierung dieser Services ist es entscheidend, dass die Online-Pure-Player auf Details achten und definierte Prozesse überprüfen (A22, Pos. 48). Es ist auch wichtig, die Qualität und Akzeptanz der eingesetzten Services und Dienstleistungen durch Kundenbefragungen zu überprüfen (A03, Pos. 46). Schließlich sollten Online-Pure-Player nach dem ersten Testprozess jene Services implementieren, die sich als praktikabel und bei den Kunden beliebt erwiesen haben. Angesichts der Tatsache, dass sich (ehemalige) Online-Pure-Player erst am Anfang der Entwicklung von Möglichkeiten zur Gestaltung kanalübergreifender Dienstleistungen befinden, sollte die Testphase eigentlich nie enden (A35, Pos. 43-45).

Grundsätzliche Entscheidungen und Erschwernisse der Übertragung

Online-Pure-Player stehen bei der Implementierung kanalübergreifender Services in physischen Geschäften im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks‘ vor vielen Herausforderungen. Insbesondere birgt die konkrete Gestaltung dieser Services zahlreiche Nuancen, was durch die Bemerkung einer Forscherin unterstrichen wird: „Der Teufel liegt im Detail“ (A37, Pos. 40). Eine effektive Gestaltung setzt eine gründliche Analyse der aktuellen Situation voraus sowie klare Entscheidungen bezüglich der angestrebten Ziele. Unternehmen stehen dabei vor Fragen wie: „Was kann ich? Was will ich? Wie setze ich es um? Was mache ich zuerst und welche Ressourcen kann ich dafür einsetzen?“ (A23, Pos. 66, 72). Die genaue Ausrichtung der Services

wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst: Das Geschäftsmodell oder -konzept (A05, Pos. 58; A23, Pos. 66, 72; A31, Pos. 41), die Branche (A03, Pos. 46; A31, Pos. 41), das Produktsortiment (A04, Pos. 44; A16, Pos. 48), die jeweilige Zielgruppe und deren Bedürfnisse (A23, Pos. 66, 72; A27, Pos. 49; A33, Pos. 58), die bestehende System- und Prozesslandschaft im Allgemeinen (A11, Pos. 68; A16, Pos. 48; A33, Pos. 62) und insbesondere Prozesse der ‚Supply Chain' (A01, Pos. 31).

Die Anpassung dieser bestehender Systeme und Prozesse an die Anforderungen des Mehrkanalhandels bringt eine wachsende Komplexität mit sich (A01, Pos. 31; A11, Pos. 74). Ein Manager eines ehemaligen Offline-Pure-Players unterstreicht die Schwierigkeit, Online- und Offline-Welten zu vereinen: „[Online-Pure-Player] haben halt eine große Legacy, die sie quasi hinter sich herschieben, sowohl Systeme, Prozesse, Mitarbeiter und so weiter, und das so State of the Art halt umzustellen, dass man wirklich beide Welten, Online und Stationär, gemeinsam in einem perfekten Online-Erlebnis verschmilzt, da kenne ich sehr wenige, die das entsprechend hinbekommen" (A11, Pos. 74). Der Geschäftsführer eines Mehrkanalhändlers mit Ursprung im Online-Handel betont ebenfalls die steigende Komplexität im Rahmen von ‚Adding Bricks to Clicks': „Die Logistik dahinter ist wichtig, [...] und das muss dann über das entsprechende Warenwirtschaftssystem dann auch abbildbar sein. Also wichtig ist, also die größte Gefahr ist, dass es da eine Auseinanderentwicklung gibt und eine Zunahme der Komplexität. Dann kann es eben entsprechend schiefgehen. Das ist das größte Risiko eigentlich für die Pure-Player, wenn sie offline gehen" (A01, Pos. 31).

Die Komplexität der Anpassung von Systemen und Prozessen wurde bereits hervorgehoben. Neben diesen strukturellen Aspekten zeigen sich jedoch auch in der konkreten Umsetzung kanalübergreifender Services spezifische Herausforderungen und Fallstricke. So wurden vor allem lange Wartezeiten für Kunden bei Angeboten wie ‚Click-and-Collect' kritisiert (A11, Pos. 68; A16, Pos. 52; A22, Pos. 48; A23, Pos. 66; A37, Pos. 40). Ein ‚MCR-ACTB'-Akteur unterstreicht, dass Online-Pure-Player zunächst die Grundvoraussetzungen für solche Services schaffen sollten: „Wie schaffe ich es quasi, meine Prozesse auch gerade im Stationärumfeld so zu gestalten, dass sie möglichst friction-free [dt. reibungslos] für meinen Kunden dann am Ende ablaufen? [...] Also wie schaffe ich es überhaupt, meine Unternehmensprozesse da so anzupassen, dass ich quasi die Grundvoraussetzungen habe, dass die das vernünftig händeln können, diese Services, die ich jetzt noch zusätzlich anbiete und, genau, den Mitarbeitern auch quasi, irgendwie sie auch so incentiviere, dass sie am Ende auch motiviert sind quasi, an der Stelle entsprechend zu unterstützen?" (A11, Pos. 68). Insbesondere die Übertragung von Services, die

im Online-Handel erfolgreich sind, in Ladengeschäfte kann Kunden durch eine unzureichende Umsetzung verärgern und ihr Einkaufserlebnis beeinträchtigen (A11, Pos. 74; A23, Pos. 68). Ein Berater weist darauf hin, dass negative Kundenerlebnisse in Zeiten von Social Media schnell verbreitet und potenziell schädlich für den Händler sein können: „Das macht das Einkaufserlebnis negativ und wir alle sind Marketeers [dt. Botschafter] von unserem Erlebten. Und Sie würden sofort allen erzählen“ (A23, Pos. 68). Daher ist es entscheidend, dass Online-Pure-Player ihre Services so gestalten, dass sie für die Kunden transparent und vor allem reibungslos funktionieren (A02, Pos. 38; A12, Pos. 105; A25, Pos. 61). Dabei gilt das Prinzip „Qualität vor Quantität“, wie ein Berater betont: „Wenn ich mir als Händler nicht hundertprozentig sicher bin, dass ich so Cross-Channel-Services gut und verlässlich anbieten kann, dann biete ich sie auch nicht an“ (A25, Pos. 61).

Genau wie das Prinzip ‚Qualität vor Quantität‘ für Services gilt, sollte dieses Prinzip auch beim Personal Beachtung finden, denn ein gut geschultes und motiviertes Verkaufspersonal in den Läden ist ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Implementierung dieser kanalübergreifenden Services (A10, Pos. 56; A16, Pos. 52; A20, Pos. 47; A26, Pos. 51; A27, Pos. 49). Online-Pure-Player sollten daher in die Schulung ihres Verkaufspersonals investieren, um sicherzustellen, dass die Vorteile ihrer Services den Kunden klar kommuniziert werden können (A32, Pos. 40). Die Beratung durch die Verkäufer sollte so eindrucksvoll sein, dass sie den Kunden auch bei einem Wechsel des Absatzkanals – einem sogenannten „Channel-Bruch“ – in Erinnerung bleibt (A26, Pos. 51). Zwei Manager von Mehrkanalhändlern, die ihren Ursprung sowohl im Online- als auch im Offline-Handel haben, betonen jedoch, dass es für das gesamte Unternehmen durchaus positiv sein kann, wenn die Kunden im Rahmen ihrer Customer Journey nach einer Beratung im Ladengeschäft am Ende den Kauf im Online-Shop tätigen (A01, Pos. 31, 35; A11, Pos. 68). Hier kann das Verhalten des Verkäufers entscheidend sein. Wenn der Verkäufer aus Eigeninteresse handelt und versucht, den Verkauf unbedingt im Geschäft abzuschließen, kann dies negative Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen haben (A01, Pos. 35; A11, Pos. 68). Dies liegt laut den Befragten oft an den „Incentives“ (dt. Anreize) für die Verkäufer, die in der Regel eine Provision für Verkäufe im Laden, aber nicht für durch sie generierte Verkäufe in anderen Absatzkanälen erhalten (A01, Pos. 35). Daher sehen sie die Schaffung eines motivierenden und effektiven Anreizsystems als eine der größten Herausforderungen für Online-Pure-Player (A11, Pos. 68). Der Geschäftsführer eines ehemaligen Online-Pure-Players beschreibt die Notwendigkeit, die Mitarbeiter in den Ladengeschäften für das Online-Geschäft zu incentivieren und dabei stets die Kundeninteressen im Blick zu behalten. Er betont: „Also, was immer gut für den Kunden ist, das muss da letztendlich auch im System anreiztechnisch so

gesetzt sein, dass die Mitarbeiter auch ein Interesse daran haben“ (A01, Pos. 31). Eine sorgfältig gestaltete Steuerungslogik kann somit dazu beitragen, die Ziele des gesamten Unternehmens zu erfüllen (A01, Pos. 31).

Während die richtige Anreizsetzung für Mitarbeiter entscheidend ist, um die Unternehmensziele zu erreichen, sind auch die finanziellen Aspekte bei der Implementierung von kanalübergreifenden Services nicht zu vernachlässigen. Die Kosten für die Umsetzung solcher Services werden insgesamt als hoch eingestuft. Drei Berater weisen auf die Schwierigkeiten hin, in den Ladengeschäften die gleiche Servicequalität wie im Online-Shop zu gewährleisten. Die erforderlichen Techniken sind noch nicht ausgereift und die Investitionskosten sind noch zu hoch (A23, Pos. 66, 72; A28, Pos. 48; A35, Pos. 47). Ein Berater äußert: „Die Technik ist noch nicht ausgereift dazu und vor allem auch die Investitionskosten, um das umzusetzen, sind im Moment noch viel zu hoch“ (A35, Pos. 47). Dennoch betont ein weiterer Berater, dass Online-Pure-Player auch Services anbieten sollten, die möglicherweise nur von wenigen Kunden genutzt werden, um das Risiko zu minimieren, diese Kunden zu verlieren (A28, Pos. 44). Dabei ist es entscheidend, durch den Einsatz zweier Absatzkanäle Mehrwerte zu schaffen, ohne dass diese sich gegenseitig beeinträchtigen. Ein ‚MCR-ACTB‘-Akteur formuliert es treffend: „Dann am Ende ist ja immer so die große Frage: 1 + 1, ergibt das dann 3? Also wenn ich quasi Online und Stationär besonders gut kombiniere, schaffe ich es dann am Ende, mehr Umsätze zu machen, als wenn ich die beiden Kanäle irgendwie relativ autark, losgelöst voneinander betreiben würde?“ Mit anderen Worten: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Gesamtumsatz des Unternehmens durch den Betrieb mehrerer Kanäle gesteigert wird (A11, Pos. 74). Diese optimale Ausgestaltung von kanalübergreifenden Services bleibt insgesamt eine große Herausforderung für Mehrkanalhändler – unabhängig davon, ob sie ihren Ursprung im Online- oder Offline-Handel haben (A37, Pos. 40).

5.3.4 Zusammenfassung und Diskussion

Die Ausgestaltung der Ladengeschäfte von Online-Pure-Playern wird durch drei zentrale Determinanten geprägt: (7) Transfer digitaler Elemente, (8) Serviceorientierte Ladengestaltung und (9) kundenzentrierte Kanalintegration. Beim ‚Transfer digitaler Elemente‘ liegt der Fokus darauf, die Retail Brand, den Online-Shop und die Unique Selling Points vom virtuellen Online- in den physischen Offline-Handel zu übertragen. Dieser Transfer ist komplex und erfordert sorgfältige strategische Planung, unterstützt durch den Einsatz digitaler Technologien und

qualifizierten Verkaufspersonals. Im Mittelpunkt der ‚serviceorientierten Ladengestaltung' steht die Schaffung eines kanalübergreifenden Serviceangebots. Dabei werden spezifische In-Store-Services wie ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store' und persönliche Beratung integriert. Bei der neunten Determinante steht die effiziente Verschmelzung von Online- und Offline-Shopping im Vordergrund, wobei ein besonderer Fokus auf die Kundenzentrierung und die Integration der Absatzkanäle gelegt wird. Die Harmonisierung erfolgt durch eine dynamische und kontinuierliche Überprüfung und Optimierung der kanalübergreifenden Services auf Basis solider Geschäfts- und Marktanalysen. In ihrer Gesamtheit haben diese drei Determinanten einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung von Ladengeschäften bzw. Mehrkanalsystemen von Online-Pure-Playern im Kontext einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategie und bilden daher die gemeinsame Dimension ‚Kanalausgestaltung'.

5.3.4.1 Determinante 7: Transfer digitaler Elemente

Die siebte Determinante ‚Transfer digitaler Elemente' fasst die Aspekte zusammen, die Online-Pure-Player vom virtuellen Online- in den physischen Offline-Handel zu übertragen beabsichtigen. Dabei sind mit der Retail Brand, dem Online-Shop und den Unique Selling Points drei zentrale Elemente von besonderer Bedeutung.

Retail Brand – Die erfolgreiche Übertragung der virtuellen Retail Brand wird als zentrale Herausforderung bei der Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel gesehen. Diese Transferprozesse erfordern sorgfältige Überlegungen und Strategien. Dabei sind vielfältige Abhängigkeitsfaktoren zu berücksichtigen und es gilt, potenzielle Worst-Case-Szenarien zu vermeiden.

Das Markenimage und das Lebensgefühl, das den Kunden bereits online vermittelt wurde, sollte sich in der Ladengestaltung und im Produktangebot widerspiegeln. Dabei wird besonderer Wert auf die Wiedererkennbarkeit gelegt. Ein Ladendesign, das Erinnerungen an den Online-Shop weckt, unterstützt ein konsistentes Markenerlebnis. Aber auch die atmosphärische Gestaltung des Geschäfts und das Angebot eines multisensorischen Erlebnisses sind wesentliche Elemente für die Präsentation der Marke. Im Vergleich zum Online-Shop sollte die Warenpräsentation im stationären Handel dem Kunden einen Mehrwert bieten. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Interaktivität. Online-Pure-Player sollten ihren Kunden ein Erlebnis bieten, das über eine statische Präsentation der Waren hinausgeht und die Produkte physisch erfahrbar macht. In Bezug auf die Sortimentsgestaltung und Warenverfügbarkeit sollten

Online-Pure-Player eine sorgfältig kuratierte Auswahl ihres Online-Sortiments anbieten, basierend auf datengesteuerten Entscheidungen. Die Warenverfügbarkeit ist ein kritischer Punkt, da Kunden eine große Auswahl und sofortige Verfügbarkeit aus dem Online-Handel gewohnt sind. Eine mögliche Lösung könnte die virtuelle Erweiterung der Regale im Laden sein, indem beispielsweise 2D- und 3D-Anproben angeboten werden, die dem Online-Erlebnis entsprechen. Die Integration von Dienstleistungen und Services, die Kunden bereits aus dem Online-Handel kennen, ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt der Übertragung der Retail Brand in den Offline-Handel. Technologische Mittel, die bereits im Online-Handel verwendet werden, können auch im Ladengeschäft eingesetzt werden, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Außerdem kann der Offline-Handel Mehrwert bieten, indem er beispielsweise physische Dienstleistungen wie Reparaturen anbietet. Zudem spielt das Verkaufspersonal eine entscheidende Rolle bei der Übertragung der Retail Brand in den stationären Handel. Sie fungieren als zentrale Instanz, die die virtuelle Retail Brand im Laden für den Kunden erlebbar machen kann. Das Personal sollte in der Lage sein, die Kunden auf das Produkt aufmerksam zu machen und ihnen Informationen zu vermitteln, die sie online möglicherweise nicht erhalten haben. Dies erfordert eine starke Kundenorientierung und ein tiefes Verständnis für die Charakteristika der Händlermarke. Die Integration von Online- und Offline-Handel ist essentiell bei der Transformation der virtuellen Retail Brand von Online-Pure-Playern hin zu stationären Geschäften. Experten mehrerer Akteursgruppen betonen die Bedeutung dieser Verzahnung und die Rolle von digitalen Kompetenzen aus dem Online-Handel in diesem Prozess. Eine lückenlose Corporate Identity über alle Absatzkanäle ist von großer Bedeutung. Kunden von ehemaligen Online-Pure-Playern erwarten eine stärkere Digitalisierung ihrer Marke im Offline-Handel als bei traditionellen Einzelhändlern. Die Relevanz einer einheitlichen Informationsgrundlage für Käufer und Verkäufer in Läden wird dabei hervorgehoben. Die Digitalisierung wird dabei als essenziell für die Markenerfahrung betrachtet. Hier liegt der Fokus auf der Vermeidung von Schmerzpunkten im Geschäft, wie Wartezeiten und fehlenden Erlebnissen. Einige ehemalige Online-Pure-Player sehen die Gelegenheit, ihre Online-Marke für Kunden im stationären Handel erfahrbar zu machen, indem sie Vorteile und Services aus dem Online-Handel im Ladengeschäft anbieten. In Bezug auf die grundlegenden Entscheidungen für die Übertragung der Retail Brand ist eine sorgfältige Analyse und Überlegung erforderlich. Online-Pure-Player müssen kritisch reflektieren, was ihre Händlermarke ausmacht und wie sie online präsentiert wird. Auch potenzielle Schwächen, die im stationären Handel anders angegangen werden könnten, müssen identifiziert werden. Die strategischen Abhängigkeitsfaktoren für eine erfolgreiche Übertragung der virtuellen Retail Brand in den Offline-Handel variieren. Unter den genannten Faktoren befinden sich die

Produktsituation, die Branche, die Kundenerwartungen, die strategische Ausrichtung und die Positionierung der Händlermarke. Dennoch gibt es einige Worst-Case-Szenarien, die vermieden werden sollten. Dazu gehören das Nachahmen des Online-Shops im physischen Offline-Handel, die übermäßige Digitalisierung in Ladengeschäften und das Missverständnis, dass stationäre Geschäfte lediglich eine Erweiterung des Online-Shops sein sollten. Ein kritischer Punkt ist auch die Notwendigkeit, dass Läden eine sinnvolle Ergänzung darstellen müssen. Schließlich führen einige Befragte an, dass Kunden oftmals enttäuscht sind, wenn sie kaum Unterschiede zu traditionellen Einzelhandelsgeschäften feststellen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Transfer einer Online-Marke in den Offline-Handel eine Strategie erfordert, die auf Markenkontinuität, kundenorientierter und interaktiver Produktpräsentation sowie intelligenter Integration bereits bekannter Online-Services basiert. Die Schaffung eines konsistenten Markenerlebnisses durch eine an den Online-Shop angelehnte Ladengestaltung und der Einsatz von Technologien zur Verbesserung des Kundenerlebnisses sind dabei unerlässlich. Stationäre Geschäfte sollten jedoch nicht nur als Erweiterung des Online-Shops gesehen werden, sondern als sinnvolle Ergänzung, die dem Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bietet. Während das Retail Branding im Mehrkanalhandel, insbesondere im Kontext des physischen Einzelhandels, in zahlreichen Studien untersucht wurde, wurde der Transfer einer virtuellen Händlermarke vom Online- in den Offline-Handel bislang nur marginal behandelt. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen insbesondere die Erkenntnisse von Rittinger et al. (2017, S. 38) und Crockford et al. (2013, S. 460–467), die aus der Perspektive ‚Adding Bricks to Clicks' die zentrale Rolle eines konsistenten Markenerlebnisses betonen, das sich in der Ladengestaltung manifestiert und an das Erscheinungsbild des Online-Shops erinnert. Darüber hinaus unterstützen die Ergebnisse die Arbeit von Russo Spena et al. (2012, S. 21–36), die die Bedeutung der physischen Präsenz eines Ladengeschäfts für die Steigerung der Markenbekanntheit hervorheben. Ebenso decken sich die Ergebnisse mit den Ausführungen von Ballantine et al. (2015, S. 503–514) und P. Jones et al. (2010, S. 241–247), die darauf hinweisen, dass das Ladendesign und die Produktauswahl die Markenidentität und das Lebensgefühl der Kunden widerspiegeln sollten. Die Relevanz des Verkaufspersonals, die Retail Brand im Offline-Handel zu vermitteln, wie sie in den Arbeiten von Belmar (2020), Nierobisch et al. (2017, S. 117–125) und Manninger (2012, S. 246) hervorgehoben wird, wird durch die vorliegenden Ergebnisse gestützt. Ebenso werden die Erkenntnisse von Alexander und Blazquez Cano (2020, S. 3) sowie Micha und Koppers (2016, S. 64–69), die die Vorteile der Implementierung von Online-Technologien im stationären Handel zur Verbesserung des Kundenerlebnisses diskutieren, durch die Ergebnisse untermauert. Die Wichtigkeit, Online- und Offline-

Handel zu integrieren, wie es von Bailey (2020, S. 11) und Verhoef et al. (2015, S. 175) betont wird, wird durch die Ergebnisse bekräftigt. Hervorgehoben wird, dass das Zusammenspiel von Offline- und Onlineaktivitäten zur Stärkung der Marke und zur Erhöhung der Kundenbindung beiträgt. Die Ergebnisse unterstützen auch die Feststellung von Swoboda und Winters (2020, S. 201), dass die Wahrnehmung der Händlermarke offline einen stärkeren Einfluss auf die Kundenloyalität hat als online.

Online-Shop – Die Transformation eines Online-Shops in ein stationäres Ladengeschäft wird von Online-Pure-Playern durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien, die Integration der Absatzkanäle und den Einsatz von qualifiziertem Verkaufspersonal ermöglicht, ist jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden.

Online-Pure-Player setzen auf innovative Strategien, bei denen sie mit Hilfe digitaler Geräte und Technologien ihren Online-Shop nahtlos in den physischen Verkaufsraum und die Produktpräsentation integrieren und dabei die Smartphones der Kunden als zusätzliche digitale Schnittstelle nutzen. In diesem Zusammenhang ist die Rolle des Verkaufspersonals im Hinblick auf die Nutzung dieser digitalen Geräte von entscheidender Bedeutung. Bei den genannten Geräten und Technologien handelt es sich u. a. um Selbstbedienungsterminals, Bildschirme, Touchscreens, Tablet-PCs und VR-Brillen. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, dass Kunden über mobile Anwendungen auf ihren eigenen digitalen Geräten – vor allem Smartphones – auf den Online-Shop zugreifen.

Im Rahmen der inhaltlichen Verknüpfung von Online-Shop und Ladengeschäft treffen Online-Pure-Player strategische Entscheidungen unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Aspekten wie Sortimentsgestaltung, Warenverfügbarkeit, Preisgestaltung, Kommunikation und Service mit dem zentralen Ziel einer nahtlosen Integration der beiden Absatzkanäle. Diese Integration kann beispielsweise durch einen Service im Online-Shop erfolgen, der dem Kunden die Verfügbarkeit eines Produktes im Laden anzeigt. Des Weiteren sollte die Anpassung des Offline-Sortiments genauso schnell möglich sein wie die Anpassung des Online-Sortiments und dem Kunden sollten im Geschäft passende Produktempfehlungen gegeben werden können. Sollte der Kunde im Ladengeschäft dennoch kein passendes Angebot finden, könnten Online-Pure-Player dem Kunden über ‚digitale Regalverlängerungen' den Zugang zu ihrem in der Regel umfangreicheren Online-Sortiment ermöglichen. Im Hinblick auf die Preisgestaltung könnten Online-Pure-Player die für den Online-Handel relevante Strategie der dynamischen Preis-

gestaltung implementieren. Dabei werden die Preise dynamisch und in Echtzeit an die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation angepasst.

Die Beratung durch das Verkaufspersonal ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der Übertragung des Online-Shops in das Ladengeschäft. Die persönliche Interaktion kann ein wesentlicher Vorteil des traditionellen Einzelhandels gegenüber dem Online-Handel sein, insbesondere bei hochwertiger Beratung und erklärungsbedürftigen Produkten. Dies stellt allerdings auch erhöhte Anforderungen an das Personal. Es muss nicht nur das eigene Sortiment, sondern auch die Konkurrenzprodukte kennen und kompetente Fachgespräche führen. Hier digitale Ressourcen zu nutzen und auf Kundendaten aus dem Online-Shop zuzugreifen, kann helfen, die Beratungsleistung deutlich zu verbessern.

Allerdings ist diese Übertragung von virtuellen Online-Shops in physische Geschäfte auch mit Herausforderungen verbunden. Grundsätzlich müssen Online-Pure-Player eine Reihe von Entscheidungen treffen und Schwierigkeiten überwinden, die vor allem die Implementierung digitaler Technologien betreffen. Die Frage, ob Selbstbedienungsterminals oder Tablets im stationären Geschäft eingesetzt werden sollen, ist eine davon. Die Mehrheit der Befragten lehnt dies ab, da Kunden, die ein physisches Ladengeschäft aufsuchen, ein bestimmtes Ziel verfolgen und Terminals nur dann nutzen würden, wenn sie einen konkreten Nutzen daraus ziehen. Stattdessen könnte das Potenzial mobiler Endgeräte genutzt werden, die Kunden üblicherweise ohnehin mitführen. So könnten Online-Pure-Player ihren Online-Shop über mobile Apps in Läden integrieren und gleichzeitig das Kundenverhalten über App-Tracking analysieren. Bei der Planung solcher Lösungen ist jedoch zu beachten, dass solche Apps nicht für alle Kundengruppen geeignet sind und die technische Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Lösungen gewährleistet sein muss. Es besteht daher Bedarf an maßgeschneiderten Lösungen, die sowohl den spezifischen Kundenbedürfnissen als auch den technischen Möglichkeiten des Unternehmens gerecht werden.

Die vorliegenden Ergebnisse zur Transformation eines Online-Shops in ein stationäres Geschäft bestätigen insbesondere die Erkenntnisse von Timoumi et al. (2022) und Brynjolfsson et al. (2013), die den unverzichtbaren Einsatz digitaler Technologien und die Verschmelzung von physischer und digitaler Handelswelt betonen. Timoumi et al. (2022, S. 133–148) argumentieren, dass die Covid-19-Krise den Bedarf an sicherheitsorientierten Kundenerfahrungen verstärkt hat, was den Einsatz von KI-Tools erfordert, um diese Erfahrungen nahtlos zu implementieren. Darüber hinaus unterstützen sie die Erkenntnisse von Alexander und Blazquez Cano (2020, S. 3), dass moderne Technologien im Zusammenspiel mit Smartphones das Kunden-

erlebnis im Ladengeschäft maßgeblich prägen und neu definieren. Wie bereits Blázquez (2014, S. 97–111) betont, sollte Technologie jedoch immer als Mittel zum Zweck für die Gewährleistung eines exzellenten Kundenerlebnisses und die Schaffung eines integrierten Erlebnisses zwischen den Kanälen verstanden werden.

Darüber hinaus werden die Ausführungen von Crockford et al. (2013) und Wotruba (2013) zur Bedeutung der Kanalintegration durch die vorliegenden Ergebnisse gestützt. Wotruba (2013, S. 341) betont, dass es zur Optimierung des Kundenerlebnisses möglichst keine Brüche zwischen Online- und Offline-Handel geben sollte, was wiederum mit der von Heinemann (2022, S. 79) und Trenz (2015, S. 1–5) dargestellten „dynamischen Customer Journey“ korrespondiert. Auf die vielfältigen Möglichkeiten, die Terminalsysteme und Tablet-PCs für die Integration von Online-Shop und physischer Präsenz bieten, weisen Crockford et al. (2013, S. 504–505) hin. Sie bestätigen die zentrale Rolle, das Online- und das Offline-Kauferlebnis zu harmonisieren, und betonen die Rolle moderner Technologien, um diese Kontinuität zu erreichen. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen auch die Bedeutung von qualifiziertem Verkaufspersonal, wie sie in verschiedenen Studien betont wird. Beispielsweise haben Alexander und Blazquez Cano (2020), C. Friedrich und Diekmann (2016), Schaap (2010) und Brynjolfsson et al. (2009) gezeigt, dass gut ausgebildete und mit digitalen Tools ausgestattete Verkaufsteams in der Lage sind, die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen. Auf die grundsätzliche Notwendigkeit intensiver Schulungen und Anreizsysteme weisen auch C. Friedrich und Diekmann (2016, S. 287–288) sowie Schaap (2010, S. 162) hin. Alexander und Blazquez Cano (2020, S. 3) hingegen betonen die Wichtigkeit, Kommunikations- und Verkaufstechniken zu trainieren, um ein personalisiertes Kundenerlebnis zu schaffen. Auch die Bedeutung der ‚dynamischen Preisgestaltung‘, wie sie von Reinartz (2019, S. 17) vorgeschlagen wird, wird durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt. Sie unterstreichen die Erhöhung der Komplexität der Preisgestaltung und die zusätzlichen Anforderungen an Mitarbeiter und IT-Systeme durch diese Methode.

Die in der Forschung beschriebenen Herausforderungen, z. B. von Weisenburger (2022, S. 2–7), Bell et al. (2018, S. 1630) sowie Simone und Sabbadin (2017, S. 96–102), finden ihre Entsprechung in den dargestellten Ergebnissen und unterstreichen damit deren Relevanz und Übertragbarkeit auf diesen Kontext. Sie weisen darauf hin, dass die Implementierung digitaler Technologien und die Integration von Absatzkanälen eine Herausforderung darstellen kann, vor allem dann, wenn es an der notwendigen Infrastruktur und dem erforderlichen Know-how mangelt. Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass die Transformation eines Online-Shops in ein stationäres Ladengeschäft durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien, die

nahtlose Integration der Absatzkanäle und den Einsatz qualifizierten Verkaufspersonals realisierbar ist. Gleichzeitig weisen sie auf signifikante Herausforderungen hin, insbesondere in Bezug auf die Implementierung digitaler Technologien und die kanalübergreifende Integration, die bei der Transformation berücksichtigt werden müssen.

Unique Selling Points – Bei ihrer Expansion in den stationären Einzelhandel streben Online-Pure-Player danach, die spezifischen Stärken des Online-Handels, u. a. durch verschiedene Sortiments- und Preisstrategien, erfolgreich zu übertragen.

Besonders hervorzuheben ist das umfangreiche Produktangebot, das Online-Pure-Player im Online-Handel anbieten können. Die Kernkompetenz besteht darin, dieses breite Sortiment sowohl digital als auch im stationären Geschäft anzubieten. Mit Hilfe von datengetriebenen Entscheidungsprozessen und effektiven Sortimentsstrategien ist es möglich, die Auswahl an Produkten zu treffen, die auch physisch im Offline-Handel zur Verfügung stehen sollten. Dies kann beispielsweise die Präsentation ausgewählter Bestseller oder repräsentativer Produkte in bestimmten Größen und Farben umfassen. Auf diese Weise haben die Kunden die Möglichkeit, die Produkte physisch zu erleben. Die Erfüllung der Kundenerwartungen hinsichtlich der Verfügbarkeit des gesamten Sortiments stellt jedoch eine Herausforderung dar. Eine Lösung bietet das Konzept der ‚virtuellen Regalverlängerung'. Mit dieser Technologie können Kunden nicht sofort im Laden verfügbare Produkte bestellen und entscheiden, ob sie diese im Laden abholen oder nach Hause liefern lassen. Dieses Konzept kann zur Senkung der Kosten, zur Erhöhung der Produktverfügbarkeit, zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Verbesserung des Markenimages beitragen.

Ein weiterer wichtiger Bereich, in dem Online-Pure-Player ihre Online-Kompetenz nutzen können, ist die Preisgestaltung. Ein dynamisches Preismanagement, bei dem Preise schnell und effizient an die Marktnachfrage angepasst werden können, wird als wesentlicher Vorteil gesehen, der auf den stationären Handel übertragen werden kann. Allerdings sollte die Preiskonsistenz zwischen Online- und Offline-Kanälen gewahrt bleiben, um eine Verwirrung der Kunden zu vermeiden und das Vertrauen in die Marke zu stärken.

Ein weiterer Unique Selling Point, der von Online-Pure-Playern auf den Offline-Handel übertragen wird, ist die Shop- und Erlebnisgestaltung, die auf eine konsistente Customer Journey und logische Produktfilter ausgerichtet ist. Ein gut durchdachter physischer Laden, der das Markenimage effektiv vermittelt und die Waren attraktiv präsentiert, kann den Kunden emotional

stark beeinflussen und die Markenbindung stärken. Um dies zu erreichen, wird eine Reihe von Strategien vorgeschlagen, von der Schaffung einzigartiger Einkaufserlebnisse bis hin zur Nutzung digitaler Technologien wie Augmented Reality (dt. erweiterte Realität), um den Kunden ein reichhaltiges und personalisiertes Einkaufserlebnis zu bieten.

Darüber hinaus sind Online-Pure-Player in der Lage, ihre umfangreichen Kundendaten aus dem Online-Handel für ein zielgerichtetes Marketing zu nutzen. Dies gilt als entscheidender Faktor für die Etablierung und Bewerbung ihrer physischen Läden und unterstützt ein konsistentes Einkaufserlebnis über alle Absatzkanäle hinweg. Die Übertragung der Unique Selling Points des Online-Handels auf den Offline-Handel birgt jedoch verschiedene Herausforderungen. Neben dem Ziel der Integration beider Absatzkanäle ist eine genaue Analyse der Zielgruppen und deren Bedürfnisse notwendig. Zudem gilt es, Kompetenzen des Online-Handels wie Prozesssicherheit und Datenintelligenz in den Offline-Handel zu integrieren. Auch die Gestaltung der Customer Journey ist wichtig. Hier sollten Online-Pure-Player die digitale Customer Journey aus dem Online-Handel beibehalten und lediglich um den physischen Touchpoint erweitern. Grundsätzlich lassen sich aber einige Vorteile des Online-Handels, wie große Produktauswahl und ständige Verfügbarkeit, im stationären Handel nur schwer realisieren.

Insgesamt konzentrieren sich die Online-Pure-Player bei ihrer Offline-Expansion darauf, ihre Online-Stärken wie datengetriebene Sortiments- und Preisstrategien sowie die Schaffung individueller Einkaufserlebnisse zu übertragen, wobei die Integration der Absatzkanäle und die Anpassung an die Kundenbedürfnisse als zentrale Herausforderungen identifiziert werden. Während die Übertragung der Online-Stärken von Online-Pure-Playern auf den Offline-Handel aus der Perspektive des ‚Adding Bricks to Clicks' in der Forschung bislang weitgehend unberücksichtigt ist, sind einzelne Aspekte, insbesondere Sortiments- und Preisstrategien, im übergeordneten Kontext des Mehrkanalhandels insgesamt Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten. In diesem Zusammenhang werden Studien wie die von O. Emrich et al. (2015, S. 335–339) bestätigt, die die Bedeutung eines kanalübergreifenden Sortiments hervorheben. Auch die Ausführungen von R. Wang et al. (2015, S. 217–232) und Konuş et al. (2008, S. 398–410), dass sich bestimmte Produktkategorien besser für bestimmte Absatzkanäle eignen, werden durch die Ergebnisse unterstützt. Zudem wird die von Crockford et al. (2013, S. 504) diskutierte Herausforderung eines breiten Sortiments unter Berücksichtigung der begrenzten stationären Regalkapazität bestätigt. Der in diesem Zusammenhang diskutierte Einsatz des Konzepts der ‚virtuellen Regalverlängerung' wird beispielsweise in den Arbeiten von Seidl (2018, S. 228) und Zentes et al. (2015, S. 208) aufgegriffen. Darüber hinaus zeigen die Forschungsergebnisse von

Handermann und Kortum (2022, S. 11–14), dass die Nichtverfügbarkeit bestimmter Produkte im stationären Handel, die jedoch online verfügbar sind, einen negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Auch in Bezug auf den Aspekt der Preisgestaltung stimmen die Ergebnisse weitgehend mit bestehenden wissenschaftlichen Arbeiten überein. So betonen auch Kull (2019, S. 242, 327–328) und Schramm-Klein (2012, S. 426) die grundsätzliche Bedeutung von Preissetzung und Preistransparenz sowie die potenziellen Schwierigkeiten, die durch unterschiedliche Preise in verschiedenen Absatzkanälen entstehen können. Dabei wird das dynamische Preismanagement als ein wichtiger Vorteil identifiziert, den Online-Pure-Player im Offline-Handel nutzen können, wie auch Chenavaz et al. (2022, S. 5854) aufzeigen. Morschett (2013, S. 8–12) und Wolk und Ebling (2010, S. 142–149) verdeutlichen die Herausforderung, eine Preisstrategie zu finden, die sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens als auch den Erwartungen der Kunden gerecht wird. Beide Studien zeigen, dass sich viele Mehrkanalhändler dafür entscheiden, die Preise offline und online identisch zu gestalten, um Verwirrung und Unzufriedenheit der Kunden zu vermeiden. Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse die Bedeutung der Preis- und Imagebildung, die Zielke (2011, S. 330) und Baker et al. (2002, S. 120–139) als Schlüsselfaktoren des Einzelhandels herausstellen. Allerdings deuten die Untersuchungen von Breugelmans und Campo (2016, S. 333–349) darauf hin, dass sich Preisaktionen in einem Kanal negativ auf Käufe in einem anderen Kanal auswirken können, was wiederum die Bedeutung einer konsistenten Preisgestaltung unterstreicht. Auch in Bezug auf den Aspekt der Ladengestaltung bestätigen die vorliegenden Ergebnisse die von der Forschung herausgestellte Relevanz, wie z. B. Häusel (2012, S. 631), der die Rolle des Ladenlayouts für die Kundenzufriedenheit am Point of Sale betont. Weiterhin zeigen Studien, dass Kunden Einkaufserlebnisse in physischen Umgebungen gegenüber virtuellen Umgebungen bevorzugen, wie Zentes et al. (2015, S. 210) und Dach (2002, S. 14) belegen. Die Ergebnisse sind somit eine Bestätigung für die Bedeutung eines ansprechenden Ladendesigns und einer durchdachten Warenpräsentation im stationären Einzelhandel.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Online-Pure-Player im Rahmen einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategie bestrebt sind, ihre Retail Brand, ihren Online-Shop und ihre Unique Selling Points vom virtuellen Online- in den physischen Offline-Handel zu übertragen. Bei der Transformation der Händlermarke handelt es sich um die konsequente Umsetzung des zentralen Expansionsziels des ‚Retail Branding', das im Rahmen der Dimension ‚Strategieausrichtung' definiert wurde. Damit wird zugleich eine der fünf Kernfunktionen des stationären Ladengeschäfts erfüllt. Der Online-Shop wiederum ist das Herzstück des Geschäftsmodells von Online-

Pure-Playern. Zusammen mit den Unique Selling Propositions des Online-Handels verkörpert er die Kernkompetenzen dieser Einzelhandelsunternehmen. Verständlich also, dass sie diese Kompetenzen auch in einem neuen Absatzkanal einsetzen wollen, in dem sie bisher wenig Erfahrung haben.

Allen drei Elementen – Retail Brand, Online-Shop und Unique Selling Points – ist gemeinsam, dass sie sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden orientieren. Sie nutzen digitale Technologien, um Produkte zu präsentieren, das Kundenerlebnis zu optimieren und den Einkauf zu erleichtern. Dabei nutzen sie Kundendaten zur Optimierung des Sortiments, der Preisgestaltung und des Markenerlebnisses sowie zur Bereitstellung personalisierter Empfehlungen. Darüber hinaus zielen alle diese Elemente auf eine nahtlose Integration zwischen Online- und Offline-Handel ab, um ein konsistentes Einkaufserlebnis und Markenkontinuität zu gewährleisten. Schließlich unterstreicht die Übertragung digitaler Elemente und Kompetenzen von Online-Pure-Playern auf den stationären Handel einen strategischen und durchdachten Ansatz. Sie ist Ausdruck des Bestrebens, das Beste aus dem Online-Handel in ein kundenorientiertes Einkaufserlebnis über verschiedene Kanäle unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des physischen Einzelhandels zu übertragen.

5.3.4.2 Determinante 8: Serviceorientierte Ladengestaltung

Die achte Determinante ‚Serviceorientierte Ladengestaltung' legt den Fokus darauf, wie Online-Pure-Player das Serviceangebot in ihren Ladengeschäften gestalten. Mit einem Mix aus kanalübergreifenden und spezifischen In-Store-Services, von ‚Click-and-Collect' über ‚Return-in-Store' bis hin zur persönlichen Beratung, werden die erheblichen Herausforderungen und Kosten dieser Umsetzungsansätze aufgezeigt.

Eine zentrale Rolle kommt dabei den kanalübergreifenden Services ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store', ‚Ship-from-Store' und ‚Click-and-Reserve' zu. ‚Click-and-Collect' wird aufgrund seiner Fähigkeit, das Einkaufserlebnis zu sichern und zusätzliche Verkäufe zu generieren, eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Dieser Service stellt nicht nur sicher, dass der Kunde das gewünschte Produkt erhält. Er schafft auch eine physische Verbindung zur Retail Brand, die durch ein positives Kundenerlebnis emotional aufgeladen werden kann. ‚Return-in-Store' wird als vorteilhaft angesehen, da es den Rückgabeprozess vereinfacht, indem es den Kunden ermöglicht, ihre Retoure direkt im Ladengeschäft abzugeben und eine sofortige Rückerstattung zu erhalten. Bei ‚Ship-from-Store' werden die Lagerbestände des Geschäfts für

Online-Bestellungen genutzt, was die Lieferzeiten erheblich verkürzt und daher als besonders wertvoll angesehen wird. ‚Click-and-Reserve' ermöglicht es den Kunden, Produkte online zu reservieren und im Laden abzuholen, was die Kundenzufriedenheit erhöht und sicherstellt, dass der Kunde das gewünschte Produkt erhält. Als Ergänzung zu diesen Dienstleistungen wird ein zusätzlicher Lieferservice vom Ladengeschäft nach Hause in Betracht gezogen. Dieser hat das Potenzial, die Lieferprobleme zu lösen und den Lieferkomfort zu erhöhen. Die Forschung bestätigt die zentrale Relevanz von kanalübergreifenden Services wie ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store', ‚Ship-from-Store' und ‚Click-and-Reserve'. Auf die Bedeutung dieser Services, z. B. im Zusammenhang mit der Covid-19-Krise und unterschiedlichen Store-Konzepten, weisen Burkhardt und Kumbartzki (2022, S. 54) und Timoumi et al. (2022, S. 133–134) hin. Sie heben den Sicherheitsaspekt und das kontaktlose Kundenerlebnis hervor, die zur Präferenz für ‚Click-and-Collect' beitragen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen dieser Studie, die ‚Click-and-Collect' als effizientes Instrument sieht, um Zusatzumsätze zu generieren und eine physische Verbindung zur Händlermarke herzustellen. Wallace et al. (2004, S. 249–260) betonen die Vorteile von ‚Return-in-Store', indem sie auf signifikante Kosteneinsparungen hinweisen und betonen, dass die Kunden diesen Service schätzen. B. Schulte (2023, S. 359–360) und J. Zhang et al. (2010, S. 168–177) heben hingegen die Vorteile von ‚Ship-from-Store' hervor. Sie betonen, dass Mehrkanalhändler mit diesem Konzept ihre Lagerbestände effizient für Online-Bestellungen nutzen und schnellere Lieferzeiten gewährleisten können. Die Notwendigkeit, Barrieren innerhalb der Absatzkanäle abzubauen und kanalübergreifende Services zu entwickeln, wird beispielsweise von Swoboda et al. (2019, S. 570–571) und Heinemann (2017a, S. 106–108) beschrieben. Andere Studien, wie die von Gao und Su (2016, S. 2478–2490), weisen auf mögliche Nachteile hin, wie z. B. geringere Margen durch die Verlagerung von Online-Verkäufen auf die Abholung im Ladengeschäft. Im Gegensatz dazu sieht diese Arbeit in Services wie ‚Click-and-Collect' eine effektive Möglichkeit, den Umsatz und die Kundenbindung zu steigern.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Warenverfügbarkeit. Die Erwartung der Kunden, das gewünschte Produkt auch im Ladengeschäft vorzufinden, kann durch die Bereitstellung einer Online-Verfügbarkeitsanzeige für den Ladenbestand erfüllt werden. Darüber hinaus eröffnet die ‚virtuelle Regalverlängerung' den Online-Pure-Playern die Möglichkeit, ihr gesamtes Online-Sortiment auch in den stationären Geschäften zur Verfügung zu stellen. Diese Ergebnisse bestätigen die Ausführungen von Matyssek (2021, S. 152) und Jindal et al. (2021, S. 273), die die Warenverfügbarkeit als Erfolgsfaktor im Offline-Handel identifizieren. Darüber hinaus wird durch die Bereitstellung einer Online-Verfügbarkeitsanzeige, wie sie Gizycki (2018, S. 115)

vorschlägt, die Kundenerwartung erfüllt, das gewünschte Produkt auch in der Filiale vorzufinden. Die Ergebnisse unterstreichen weiterhin die Bedeutung der ‚virtuellen Regalverlängerung' als effektives Instrument zur Erhöhung der Warenverfügbarkeit, wie sie Deges (2020, S. 141) sowie H. Schröder und Lich (2017, S. 501) vorschlagen. Ferner untermauern die Ergebnisse auch die von Schramm-Klein (2012, S. 426) hervorgehobene Notwendigkeit, ein konsistentes Sortiment über die beiden Absatzkanäle Online und Offline zu gewährleisten.

Auch das Angebot einer persönlichen Beratung durch das Verkaufspersonal kann zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Stärkung der Bindung an die Händlermarke beitragen. Insbesondere bei beratungsintensiven Produkten kann eine kompetente Beratung den Unterschied ausmachen. Zur Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Beratungserlebnisses können neue Technologien wie Augmented Reality oder KI-gestützte Beratung beitragen. Insgesamt kann der Fokus auf den Aufbau von Kundenbeziehungen durch persönliche Beratung eine Schlüsselstrategie für den Erfolg physischer Läden von Online-Pure-Playern sein. Diese Ergebnisse unterstreichen die zentrale Bedeutung der persönlichen Beratung für die Kundenzufriedenheit und die Markenbindung und decken sich mit den Erkenntnissen von Verhoef et al. (2009, S. 31–39) und Palmatier et al. (2006, S. 136–152), die den signifikanten Einfluss der persönlichen Interaktion und Beratung auf diese Faktoren hervorheben. Gleichzeitig bestätigen sie Bäckström und Johansson (2006, S. 417–428) in ihrer Auffassung, dass der Kundendienst einer der wichtigsten Gründe für den Besuch von Ladengeschäften in der realen Welt ist. Die Ergebnisse spiegeln auch die Bedeutung wider, die Gauri et al. (2021, S. 53) der Kompetenz des Verkaufspersonals als wichtigem Differenzierungsmerkmal beimessen. Sie unterstützen die Ansicht, dass guter Service nicht durch niedrigere Preise ersetzt werden kann. Die Fokussierung auf neue Technologien wie KI-gestützte Beratung zur Sicherstellung eines hochwertigen Beratungserlebnisses entspricht auch den Ausführungen von Davenport et al. (2020, S. 24–38). Sie argumentieren, dass solche Systeme die Qualität der Kundenberatung verbessern können, indem sie den Verkäufern die notwendigen Informationen und Werkzeuge zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus spielen vor allem klassische Service- und Paymentdienstleistungen eine wichtige Rolle. So können beispielsweise Reparaturen, die online nur schwer zu realisieren sind, in den Läden angeboten werden und so eine zusätzliche Einnahmequelle darstellen. Auf der anderen Seite kann die Einführung moderner Zahlungsmethoden, wie z. B. das Bezahlen mit dem Smartphone, die Kundenzufriedenheit erhöhen, auch wenn dadurch nicht unbedingt der Umsatz gesteigert wird. Mit Blick auf die klassischen Dienstleistungen weisen die vorliegenden Ergebnisse darauf hin, dass Reparaturen im stationären Ladengeschäft einen signifikanten Einfluss

auf die Kundenzufriedenheit haben und für den Erfolg des Einzelhändlers entscheidend sein können, wie auch die Arbeiten von Kacen et al. (2013, S. 12–19) und Mehta et al. (2000, S. 62–72) zeigen. Die hier vorgestellten Ergebnisse unterscheiden sich jedoch insofern von der bisherigen Forschung, als sie zeigen, dass derartige Dienstleistungen nicht nur einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Online-Händlern darstellen. Sie können darüber hinaus auch eine wichtige zusätzliche Einnahmequelle für stationäre Ladengeschäfte darstellen. Diese Beobachtung ergänzt bestehende Forschungsergebnisse und bietet eine neue Perspektive auf die Relevanz und das Potenzial von Reparaturdienstleistungen im stationären Handel. In Bezug auf Bezahldienstleistungen bestätigen die vorliegenden Ergebnisse die Forschungsergebnisse von Trütsch (2016, S. 299–334), wonach die Implementierung moderner Zahlungsmethoden, wie z. B. Zahlungen per Smartphone, die Kundenzufriedenheit erhöhen kann. Interessanterweise unterstreichen diese Ergebnisse jedoch, dass dies nicht notwendigerweise eine Steigerung des Umsatzes zur Folge hat. Darüber hinaus erweitern sie die Beobachtungen von Swoboda et al. (2019, S. 583) sowie Simone und Sabbadin (2017, S. 98), die die entscheidende Rolle von Mobile Payment für die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Stärkung der Kundenbindung hervorheben. Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass moderne Bezahlverfahren zwar einen wertvollen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten, aber nicht zwangsläufig zu Umsatzwachstum führen. Diese Erkenntnis steht im Gegensatz zu den Annahmen von Gauri et al. (2021, S. 54), die mobiles Bezahlen primär als Mittel sehen, um den Umsatz zu steigern.

Die grundlegende Herausforderung für Online-Pure-Player bei der Einführung solcher Services bzw. Dienstleistungen in Ladengeschäften besteht darin, sich darüber klar zu werden, welche Services sie implementieren wollen und ob sie über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen. Die Kosten sind dabei ein zentraler Faktor, aber die Orientierung an den Kundenbedürfnissen ist entscheidend. Aus diesem Grund sollten Online-Pure-Player alle Services, die sie in ihrem Online-Shop anbieten, auch in ihre Läden integrieren und damit eine wesentliche Erwartungshaltung ihrer Kunden erfüllen – unabhängig davon, ob sie online oder offline einkaufen. Bei der Umsetzung dieser Dienstleistungen sehen sich die Online-Pure-Player jedoch noch mit weiteren Herausforderungen konfrontiert. So ist z. B. bei der Einführung von Services wie ‚Click-and-Collect' eine sorgfältige Planung zur Vermeidung negativer Kundenerfahrungen erforderlich. Hinzu kommt, dass die Kosten, die damit verbunden sind, solche Services zu implementieren, erheblich sein können. Dennoch sind die Befragten der Ansicht, dass die Überwindung dieser Hindernisse für die Erfüllung der Kundenerwartungen und die Umsetzung eines echten ‚Omni-Channel-Ansatzes' unerlässlich ist. Die Ergebnisse verdeutlichen die zentrale Herausforderung bei der Einführung neuer Services durch Online-Pure-Player: Die Entschei-

dung, welche Services in die stationären Geschäfte implementiert werden sollen und ob die für die Implementierung notwendigen Ressourcen vorhanden sind. Diese Beobachtung wird durch die Arbeit von Pantano und Viassone (2015, S. 106–113) gestützt, die betonen, dass Einzelhändler bei der Integration von kanalübergreifenden Services vor erheblichen Herausforderungen stehen. Sie betonen insbesondere die Bedeutung der Kundenerwartungen und die Notwendigkeit, negative Erfahrungen zu vermeiden. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass Kosten ein Schlüsselfaktor bei der Implementierung neuer Services sind. Diesbezüglich decken sich die Ergebnisse mit den Beobachtungen von Juaneda-Ayensa et al. (2016) und Verhoef et al. (2015, S. 174–179), die beide darauf hinweisen, dass der Übergang von ‚Multi- zu Omni-Channel' mit erheblichen Investitionen in Technologie und Infrastruktur verbunden ist. Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Online-Pure-Player, um eine wesentliche Kundenerwartung zu erfüllen, alle Leistungen ihres Online-Shops in ihre physischen Läden integrieren sollten. Dies erweitert die Forschungsergebnisse von Brynjolfsson et al. (2013, S. 23–29), in denen diskutiert wird, dass Online-Händler ein Interesse daran haben könnten, stationäre Geschäfte zu eröffnen, um einen Omni-Channel-Ansatz zu verfolgen. Im Gegensatz zu Brynjolfsson et al., die die Herausforderungen und Kosten einer solchen Strategie betonen, unterstreichen die vorliegenden Ergebnisse die Notwendigkeit einer Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse und die Integration von Dienstleistungen, um die Erwartungen der Kunden unabhängig vom verwendeten Absatzkanal zu erfüllen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Cross-Channel- und In-Store-Services entscheidend für den Erfolg von Online-Pure-Playern im physischen Einzelhandel sind. Dazu gehören Services wie ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store', ‚Ship-from-Store' und ‚Click-and-Reserve' sowie moderne Zahlungsmethoden und persönliche Beratung vor Ort. Diese Angebote verbessern das Kundenerlebnis, fördern die Markenbindung und schaffen eine nahtlose Integration zwischen Online- und Offline-Einkaufserlebnis. Gleichzeitig müssen diese Services sorgfältig geplant und implementiert werden, um die hohen Kosten und technologischen Herausforderungen zu bewältigen und die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.

5.3.4.3 Determinante 9: Kundenzentrierte Kanalintegration

Die neunte Determinante ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' zeigt, dass Online-Pure-Player bei der Gestaltung ihrer ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalsysteme einen deutlichen Schwerpunkt auf die beiden Aspekte ‚Kundenzentrierung' und ‚Kanalintegration' legen. Dies manifestiert sich insbesondere in den Bemühungen um ein harmonisches Zusammenspiel von Online- und

Offline-Shopping. In einem dynamischen Prozess spielen Cross-Channel-Services, die von den Online-Pure-Playern auf Basis einer fundierten Analyse betriebswirtschaftlicher und marktspezifischer Aspekte kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und optimiert werden, eine zentrale Rolle.

Online-Pure-Player konzentrieren sich auf die gesamte Customer Journey, um ein erfolgreiches Kundenerlebnis zu gewährleisten. Dabei spielen kanalübergreifende Services eine Schlüsselrolle und müssen so gestaltet sein, dass sie eine einfache, zielgerichtete und reibungslose Kundeninteraktion ermöglichen. Im Vordergrund stehen dabei Services, die dem Kunden einen spürbaren Mehrwert bieten und gleichzeitig Wartezeiten verkürzen. Beispiele hierfür sind die Services ‚Click-and-Collect' und ‚Return-in-Store'. Sie ermöglichen die Abwicklung von Onlinebestellungen im Ladengeschäft und sind Grundlage für ein erfolgreiches Serviceangebot. Befragte aller Akteursgruppen bestätigen, dass es einer bewussten Verknüpfung der Absatzkanäle bedarf, während sich keiner der Experten für eine Trennung der Absatzkanäle ausspricht. Für ein optimales Cross-Channel-Angebot ist daher eine vollständige und konsistente Integration aller Kanäle und Prozesse erforderlich. Voraussetzung hierfür ist die Überwindung der Grenzen zwischen Online- und Offline-Kanälen, um den Erwartungen der Kunden in Bezug auf eine vollständige Integration der Kanäle gerecht werden zu können.

Mit diesem kundenzentrierten Ansatz sind jedoch auch Herausforderungen verbunden. Verschiedene Aspekte wie das Geschäftsmodell, die Branchenspezifika, das Produktangebot, die Zielgruppe sowie die bestehende System- und Prozesslandschaft müssen analysiert werden, um kanalübergreifende Services zu implementieren. Insbesondere die bestehende Infrastruktur an die Anforderungen des modernen Mehrkanalhandels anzupassen, kann zu einer erhöhten Komplexität führen und erhebliche Investitionen erfordern. Trotz dieser Herausforderungen bleibt es ein vorrangiges Ziel der Online-Pure-Player, ein herausragendes Kundenerlebnis zu bieten. Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Verkaufspersonal, das effektiv geschult und motiviert werden muss, um den Kunden die Vorteile der angebotenen Dienstleistungen klar zu vermitteln. Insgesamt ist die ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' ein zentrales Element der ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien der Online-Pure-Player, wobei kanalübergreifende Services und eine reibungslose Kundeninteraktion im Vordergrund stehen. Sie erfordert sowohl eine durchdachte Planung als auch kontinuierliche Anpassungen und Optimierungen, um den sich wandelnden Kundenbedürfnissen und -erwartungen gerecht zu werden.

Ungeachtet der damit verbundenen Herausforderungen und der Notwendigkeit ständiger Anpassungen und erheblicher Investitionen ist das oberste Ziel die Erfüllung der sich ständig

ändernden Kundenbedürfnisse und die Bereitstellung eines erstklassigen Kundenerlebnisses. Diese Ergebnisse bestätigen den breiten Konsens in der aktuellen Forschung zum modernen Mehrkanal(einzel-)handel, insbesondere im Kontext des Omni-Channel-Retailing, und unterstreichen die Bedeutung von Kundenorientierung und Kanalintegration. Sie unterstützen die Argumente von Jindal et al. (2021, S. 273), Simone und Sabbadin (2017, 94–102), Herhausen et al. (2015, S. 314–315) und Hsieh et al. (2012, S. 310–329), die alle betonen, dass eine effektive Integration von Online- und Offline-Kanälen die Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit erhöhen kann. Gallino et al. (2017, S. 2813–2826) und Melis et al. (2016, S. 281–283), die die zentrale Rolle der Implementierung kanalübergreifender Services wie ‚Click-and-Collect' und ‚Return-in-Store' bei der Realisierung eines Mehrkanalsystems hervorheben, gehen ebenfalls in diese Richtung. Darüber hinaus bestätigen die vorliegenden Ergebnisse hinsichtlich der Notwendigkeit, alle Prozesse auf den Kunden auszurichten und ein positives Kundenerlebnis zu schaffen, die Erkenntnisse von Verhoef et al. (2017, S. 3), Lemon und Verhoef (2016, S. 76), Edelman und Singer (2015, S. 88–99), Galipoglu et al. (2015, S. 93) sowie Menninger und Reiter (2010, S. 118). Insbesondere Mohd-Ramly und Omar (2017, S. 1138–1153) wie auch Sachdeva und Goel (2015, S. 290–295) heben die Schlüsselrolle hervor, die der Atmosphäre im Geschäft und dem Service bei der Beeinflussung des Kundenengagements und des Kaufverhaltens zukommt. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der Fokus auf eine nahtlose Interaktion mit dem Kunden und kanalübergreifende Services.

Darüber hinaus zeichnen die Ergebnisse ein differenziertes Bild der Herausforderungen, die mit der Integration der Kanäle und der Kundenorientierung verbunden sind. So stimmen sie mit den Forschungsergebnissen von Akter et al. (2021, S. 571), Agatz et al. (2008, S. 340) sowie Gulati und Garino (2000, S. 107–113) überein, in denen hervorgehoben wird, dass eine zentrale Herausforderung darin besteht, die Vorteile der Integration mehrerer Kanäle mit den spezifischen Anforderungen jedes einzelnen Kanals auszubalancieren. Ähnliche Argumente werden von Trenz (2015, S. 8–12) sowie Piotrowicz und Cuthbertson (2014, S. 6–14) vorgebracht, die verdeutlichen, dass erhebliche organisatorische Veränderungen und Investitionen erforderlich sind, um verschiedene Absatzkanäle in ein ganzheitliches Omni-Channel-Retailing-System zu integrieren. Die Ergebnisse stehen auch im Einklang mit den Ausführungen von Swoboda et al. (2019, S. 213–214), Mehn und Wirtz (2018, S. 27) ebenso wie Beck und Rygl (2015, S. 171–175), die auf die hohe Interdependenz zwischen elektronischen und physischen Absatzkanälen und die damit verbundenen Herausforderungen an Front- und Backend-Prozesse hinweisen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse eindrucksvoll die Notwendigkeit einer effektiven Integration von Online- und Offline-Kanälen unterstreichen, die eine Grundvoraussetzung für die Schaffung eines nahtlosen Kundenerlebnisses ist. Damit wird der aktuelle Wandel hin zu einer ‚dynamischen Customer Journey', bei der der Kunde nahtlos zwischen den Kanälen wechselt, empirisch bestätigt. So gesehen ist es nur folgerichtig, dass sich keiner der Befragten für eine Trennung der Kanäle ausspricht, was dem aktuellen Forschungsstand zum Mehrkanalhandel entspricht. In der Handelspraxis ist zwar eine Entwicklung hin zu integrierten Mehrkanalsystemen zu beobachten, vollständig umgesetzte Omni-Channel-Retailing-Systeme sind jedoch noch selten. Dennoch wird eine enge Verknüpfung der Kanäle von den Befragten aller Akteursgruppen als essentiell angesehen.

5.4 Gesamtbetrachtung der strategischen Aspekte von ‚Adding Bricks to Clicks'

Nach eingehender Untersuchung und Diskussion wurden neun Determinanten in drei Dimensionen identifiziert, die maßgeblich die Mehrkanalstrategie von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften und der damit verbundenen Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem beeinflussen. Neben den identifizierten Determinanten wurden im Rahmen der Analyse weitere wesentliche Aspekte herausgearbeitet. Dieses Unterkapitel widmet sich nunmehr der übergreifenden Betrachtung der strategischen Aspekte von ‚Adding Bricks to Clicks', wobei die Bezüge zu etablierten Unternehmens- und Marketingstrategien sowie strategischen Planungsinstrumenten zentral sind.

Bevor jedoch die Bezüge zu etablierten Strategien näher betrachtet werden, soll zunächst die übergreifende Perspektive, die sich aus den Experteninterviews ergibt, in den Vordergrund gerückt werden. Es wird deutlich, dass Experten aus allen fünf Akteursgruppen diesen Prozess – den Übergang vom rein digitalen zum stationären Handel – als einen zielgerichteten Vorgang beschreiben, der geplant, durchgeführt und kontrolliert werden muss. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen starren Prozess, in dem die Phasen nacheinander und losgelöst voneinander abgearbeitet werden. Vielmehr bestehen vielfältige Interdependenzen, auch innerhalb einzelner Determinanten. Dies zeigt u. a. die dritte Determinante ‚Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden', die grundsätzlich der Dimension ‚Strategieentwicklung' zuzuordnen ist. Online-Pure-Player müssen sich zwar zunächst der Relevanz von Ladengeschäften im zu entwickelnden Mehrkanalsystem und deren finanzieller Bedeutung bewusst sein. Dabei berück-

sichtigen sie aber bereits weitere Prozessschritte. Einerseits wird die operative Phase in die Betrachtung mit einbezogen. In dieser kann sich die Bedeutung der Läden durch weitere strategische Unternehmensentscheidungen, wie beispielsweise die Entscheidung zur Quersubventionierung, verändern. Andererseits spielt auch schon die Phase, den finanziellen Erfolg der Läden zu evaluieren, eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus lässt sich übergreifend feststellen, dass die Experten bei der Beschreibung einer ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie grundsätzlich den Kunden und seine Bedürfnisse sowie die gesamte Customer Journey in den Mittelpunkt stellen. Zwar stellt die ‚Kundenzentrierte Kanalintegration' innerhalb der Dimension ‚Kanalausgestaltung' bereits eine eigenständige, von allen Akteursgruppen als wesentlich erachtete Determinante dar. Gleichwohl ist deutlich zu erkennen, dass sich der Grundgedanke bzw. die Notwendigkeit, Online- und Offline-Kanäle effizient zu integrieren, wie ein roter Faden durch den gesamten Strategieprozess zieht (vgl. Abschnitt 3.3.3).

Im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse zeigte sich zudem, dass die induktiv gebildeten Subkategorien in allen Dimensionen häufig klassische Marketinginstrumente wie Sortimentspolitik, Markenpolitik bzw. Retail Branding, Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik, Politik der Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation sowie Servicepolitik repräsentieren. In der Art und Weise, wie die einzelnen Marketinginstrumente in die Determinanten einfließen, gibt es jedoch Unterschiede. So bildet das Marketinginstrument ‚Standortpolitik' eine eigenständige Determinante ‚Standortauswahl'. Demgegenüber ist das Retail Branding als Bestimmungsfaktor in Determinanten aller Dimensionen enthalten. Besonders deutlich wird dies in der siebten Determinante ‚Transfer digitaler Elemente'. Als zentrale Herausforderung wird hier der erfolgreiche Transfer der virtuellen Retail Brand in den physischen Offline-Handel behandelt. Zusammenfassend zeigt sich, dass es den Befragten im Verlauf des gesamten Strategieprozesses nicht um den isolierten Einsatz einzelner Marketinginstrumente für den Offline- oder den Online-Handel geht. Vielmehr werden diese im Rahmen des Marketing-Mix kanalübergreifend eingesetzt, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden an ein komfortables und emotionales Einkaufserlebnis über verschiedene Kanäle und Touchpoints entlang der Customer Journey gezielt zu erfüllen (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Neben diesem klaren Bezug zu Marketing-Mix- und Kanalintegrationsstrategien ist die strategische Ebene von ‚Adding Bricks to Clicks' auch deutlich mit der Gesamtunternehmensstrategie der Online-Pure-Player verknüpft. Zum einen unterstreichen die Expansionsziele (Determinante 1) wie Gewinn- und Umsatzwachstum, Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie die

Weiterentwicklung des unternehmensspezifischen Know-hows den Zusammenhang. Sie stellen die obersten Ziele der Einzelhändler dar und beziehen sich in der Regel auf das Unternehmen als Ganzes. Zum anderen bestätigen die Aussagen der Interviewpartner diesen Zusammenhang, indem sie betonen, dass die horizontale Diversifikationsstrategie ‚Adding Bricks to Clicks' zum Mehrkanalhändler eine Neuausrichtung der gesamten Organisation erfordert. Eine solche Neuausrichtung ist eine Entscheidung auf der Ebene des gesamten Unternehmens und muss daher im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens stehen. Die Relevanz dieser Strategie spiegelt sich eindrucksvoll in der Tatsache wider, dass der ‚Markteintritt' eine eigene Dimension darstellt (vgl. Abschnitt 3.1.3 und 3.3.1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich aus den Interviews klare Bezüge zu einer Vielzahl von Unternehmens- und Marketingstrategien sowie zu den Instrumenten der strategischen Planung ableiten lassen. Grundsätzlich bedarf es einer sorgfältigen Planung und Abstimmung dieser Instrumente, einer kanalübergreifenden Integration und einer starken Orientierung an den Kundenbedürfnissen, um eine ‚Adding Bricks to Clicks'-Mehrkanalstrategie erfolgreich umzusetzen. Darüber hinaus muss sie in enger Abstimmung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens erfolgen.

6 Fazit

Im abschließenden Fazit der Arbeit werden die zentralen Ergebnisse verdichtet. Dabei erfolgt eine präzise Beantwortung der Forschungsfrage, eine Diskussion der Implikationen der Ergebnisse, eine kritische Reflexion der Forschungsmethodik sowie ein Ausblick auf zukünftige Trends im Einzelhandel.

In **Unterkapitel 6.1** wird die Forschungsfrage nochmals aufgegriffen und prägnant beantwortet. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den identifizierten Determinanten, welche die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften bestimmen.

Das **Unterkapitel 6.2** widmet sich den Implikationen der Forschungsergebnisse. Es wird aufgezeigt, wie diese den Forschungsstand erweitern und praxisrelevanten Mehrwert bieten. Die identifizierten Determinanten dienen als Grundlage zur Analyse verschiedener ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien, exemplarisch dargestellt anhand der in den Experteninterviews häufig genannten ehemaligen Online-Pure-Player MISTER SPEX und ZALANDO.

Im **Unterkapitel 6.3** werden sowohl die inhärenten Grenzen des gewählten qualitativen Forschungsansatzes als auch der daraus resultierende weitere Forschungsbedarf thematisiert. Dabei werden typische Herausforderungen qualitativ angelegter Studien wie mangelnde Repräsentativität und Probleme der Übertragbarkeit transparent dargestellt. Gleichzeitig eröffnen diese Einschränkungen vielfältige Perspektiven für zukünftige Forschungsarbeiten, sei es durch den Einsatz alternativer quantitativer Methoden oder durch die vertiefende Untersuchung spezifischer Aspekte des ‚Adding Bricks to Clicks'-Phänomens.

Im abschließenden **Unterkapitel 6.4** werden zukünftige Entwicklungen des Einzelhandels im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks' skizziert. Trotz COVID-19 getriebener Digitalisierung und wachsendem Online-Handel behält der stationäre Einzelhandel seine zentrale Rolle in der Customer Journey. Es ist zu erwarten, dass ‚Pure Player'-Geschäftsmodelle mehr und mehr durch integrierte Mehrkanalstrategien abgelöst werden, bei denen Online- und Offline-Welt miteinander verschmelzen. Solche Strategien versprechen nicht nur eine höhere Krisenresistenz, sondern auch die Möglichkeit, die Kunden durch ein vielfältiges Einkaufserlebnis stärker an sich zu binden.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

In der vorliegenden Arbeit wurde die zentrale Forschungsfrage ‚Welche Determinanten bestimmen die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks')?' untersucht. Auf Basis einer umfassenden Auswertung von 37 qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews – unter Beteiligung von Beratern, Wissenschaftlern, Entscheidungsträgern von Mehrkanalhändlern mit Ursprung sowohl im Online- als auch im Offline-Handel sowie Akteuren aus der Handelsimmobilienbranche – konnte ein vertieftes Verständnis dieser Fragestellung gewonnen werden. Insgesamt wurden neun Determinanten in drei Dimensionen mittels computergestützter, inhaltsstrukturierender Qualitativer Inhaltsanalyse aus dem Interviewmaterial identifiziert. Diese Determinanten prägen maßgeblich die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften und der damit verbundenen Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem und helfen, die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Die nachfolgend komprimiert dargestellten Forschungsergebnisse geben einen Überblick der identifizierten Determinanten. Ein visueller Überblick über diese Ergebnisse und deren Zusammenhänge ist in Abbildung 6.1 dargestellt.

Strategieausrichtung

Determinante 1: Ziele der Expansion – definiert die zentralen Beweggründe, die Online-Pure-Player motivieren, in den stationären Einzelhandel zu expandieren. Dazu gehören ökonomische Ziele, die Gewinnung neuer Kunden, Retail Branding, die Schaffung physischer Kontaktpunkte in der Customer Journey, ein erweitertes, kanalübergreifendes Serviceangebot, Lernen durch direkten Kundenkontakt und Feedback und schließlich die Verbesserung des Einkaufs- und Produkterlebnisses für den Kunden.

Determinante 2: Funktionen von Läden – umfasst fünf zentrale Funktionen, die stationäre Geschäfte für Online-Pure-Player erfüllen: (1) Wachstumstreiber für das Gesamtunternehmen, (2) Retail Branding, (3) Physischer Touchpoint und direkte Kundenkommunikation, (4) kanalübergreifendes Serviceangebot und (5) Testen. Die Identifizierung dieser Funktionen unterstreicht nicht nur die enge Verbindung zwischen den Expansionszielen und den Funktionen der Läden. Sie bestätigt auch die Kohärenz der strategischen Ausrichtung der Expansionsstrategie.

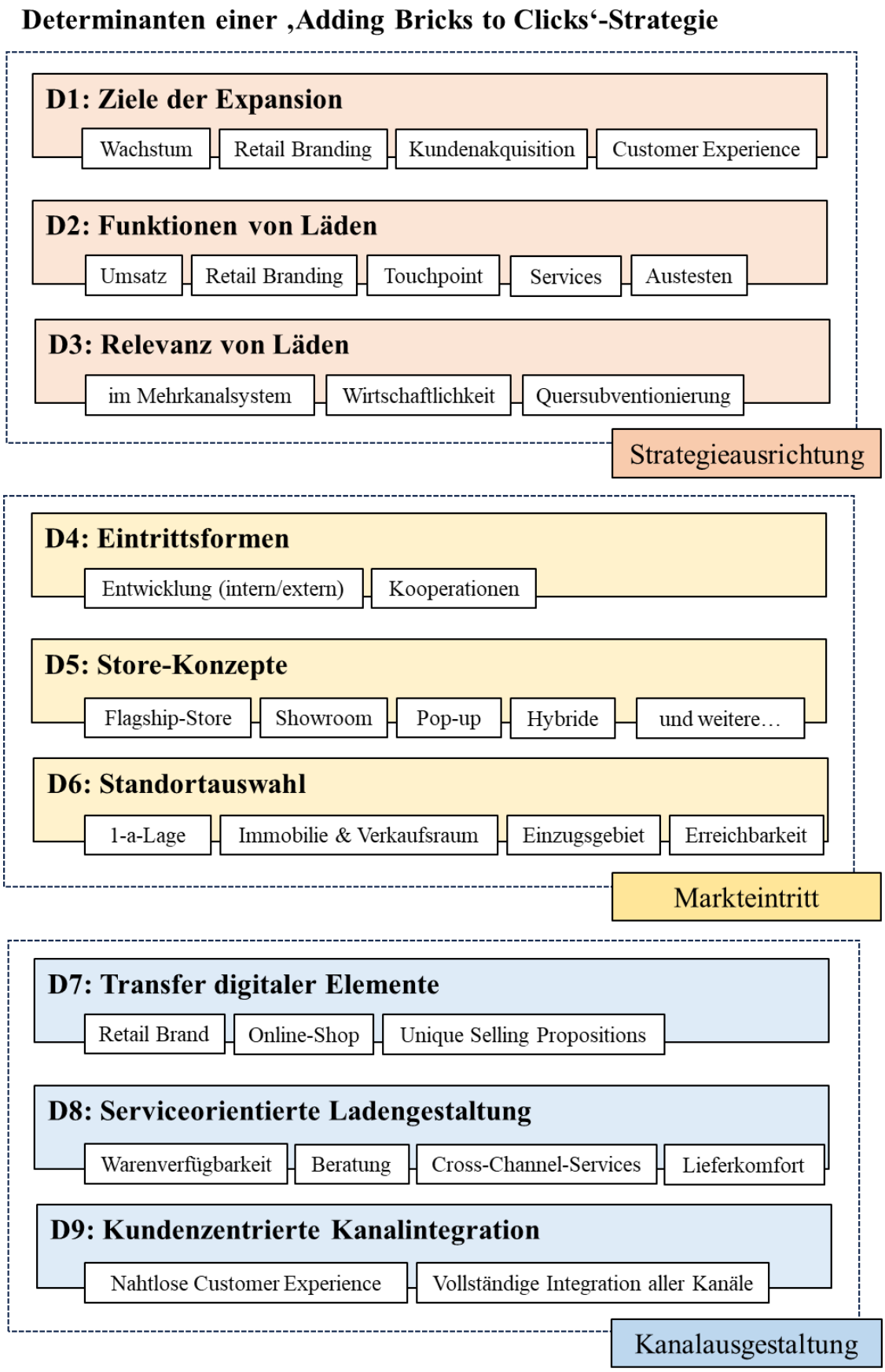


Abbildung 6.1: Determinanten für die Umsetzung von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien

Quelle: Eigene Darstellung

Determinante 3: Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Läden – bezieht sich auf die Rolle von Ladengeschäften im Mehrkanalsystem und ihre finanzielle Bedeutung. Online-Pure-Player können den wirtschaftlichen Gewinn in den Vordergrund stellen oder Läden primär als Marketinginstrument zur Steigerung des Markenwerts nutzen. Besonders hervorzuheben ist dabei die Rolle der Quersubventionierung. Diese ermöglicht es Online-Pure-Playern, ihre Ladengeschäfte trotz starker Online-Konkurrenz und Rentabilitätsanforderungen als Marketingkanal zu nutzen. Dies steht im Gegensatz zu traditionellen Einzelhändlern, die primär eine direkte Rendite ihrer Filialen anstreben.

Markteintritt

Determinante 4: Eintrittsformen – Für den Markteintritt von Online-Pure-Playern in den stationären Handel sind verschiedene Formen relevant. Dazu zählen Kooperationen sowie interne oder externe Entwicklungen. Jede dieser Optionen weist spezifische Vorteile und Herausforderungen auf und ähnelt den Strategien traditioneller Einzelhändler. Die Wahl der geeigneten Form wird von Entscheidungsfaktoren wie Kostenüberlegungen, Expansionszielen und dem jeweiligen Kontext des Online-Pure-Players beeinflusst.

Determinante 5: Store-Konzepte – Die strategische Positionierung von Online-Pure-Playern im physischen Offline-Handel basiert maßgeblich auf hybriden Store-Konzepten. Diese bilden eine effiziente Schnittstelle zwischen Offline- und Online-Handel und sind zukunfts- und anpassungsfähig. Weitere Formate wie Flagship-Stores, Pop-up-Stores, Showrooms, Shop-in-Shop-Systeme und Outlet-Stores spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, während traditionelle Betriebsformen wie Fachgeschäfte und Fachmärkte keine Bedeutung haben. Die Bedeutung dieser Determinante wird durch die Dynamik der Einzelhandelsformate und die Notwendigkeit, vielfältige Konzepte zu erproben und zu integrieren, unterstrichen.

Determinante 6: Standortauswahl – Standortfaktoren wie Lagequalität, Kundenfrequenz, Einzugsgebiet und Wettbewerbssituation sind für Online-Pure-Player ebenso relevant wie für traditionelle Einzelhändler. Sie sind bestrebt, ihre Expansionsziele zu optimieren und die Funktionen ihrer Filialen effektiv umzusetzen. Zur Stärkung der Markenpräsenz werden frequenzstarke 1-a-Lagen bevorzugt. Online-Pure-Player setzen auf eine agile und nachhaltige Standortplanung. Diese Strategie unterscheidet sich von der

des traditionellen Einzelhandels und kann trotz datengetriebener Ansätze und kürzerer Mietvertragslaufzeiten die Expansionsgeschwindigkeit beeinflussen.

Kanalausgestaltung

Determinante 7: Transfer digitaler Elemente – Online-Pure-Player streben danach, ihre Retail Brand, ihren Online-Shop und ihre Unique Selling Points von der digitalen in die physische Welt zu übertragen. Dazu werden digitale Technologien eingesetzt, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, das Kundenerlebnis zu verbessern und den Kaufprozess zu vereinfachen. Zur Optimierung des Sortiments und des Markenerlebnisses werden Kundendaten genutzt. Die nahtlose Integration von Online- und Offline-Elementen für ein konsistentes Einkaufserlebnis ist eine zentrale Herausforderung.

Determinante 8: Serviceorientierte Ladengestaltung – fokussiert auf einen Mix aus kanalübergreifenden und spezifischen In-Store-Services. Dazu gehören Services wie ‚Click-and-Collect', ‚Return-in-Store' und persönliche Beratung. Solche Services, einschließlich moderner Zahlungsmethoden, verbessern das Kundenerlebnis und fördern die Markenbindung. Sie unterstützen eine nahtlose Integration von Online- und Offline-Einkaufserlebnissen, erfordern jedoch eine sorgfältige Planung und Umsetzung, um den individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Determinante 9: Kundenzentrierte Kanalintegration – als zentrales Element in der gesamten ‚Bricks and Clicks'-Mehrkanalstrategie von Online-Pure-Playern verankert. Im Fokus steht dabei die effektive Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen als Basis für die Realisierung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses, das eine dynamische Customer Journey ermöglicht, bei der der Kunde nahtlos zwischen den Kanälen wechselt.

6.2 Implikationen für Forschung und Handelspraxis

Die vorliegende Arbeit leistet durch die umfassende Analyse des ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansionsprozesses einen wichtigen Forschungsbeitrag. Einerseits durch die Identifikation von Determinanten, welche die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von stationären Ladengeschäften und der damit einhergehenden Transformation ihres Geschäftsmodells von einem Ein- zu einem Mehrkanalsystem beeinflussen, andererseits durch die Aufbereitung der wissenschaftlichen Literatur aus der ‚Adding Bricks to Clicks'-Perspektive. Dadurch wird das Verständnis für die strategischen Ziele von ‚Adding Bricks to Clicks' erweitert und die Erkenntnisse früherer Studien bestätigt und ergänzt (Merkle, 2020; Assum & Hemmerle, 2018; Westermann et al., 2018; Andrée, 2013). Die Studie vertieft das Verständnis der Funktionen stationärer Geschäfte für Online-Pure-Player, bestätigt deren Rolle als Wachstumstreiber (Pauwels & Neslin, 2015; Gallino & Moreno, 2014; H. Schröder, 2013) und unterstreicht die Relevanz physischer Läden in einem Mehrkanalsystem in Übereinstimmung mit Alexander und Blazquez Cano (2019), Cao und Li (2015), Avery et al. (2012) und Rigby (2011).

Die aktuelle Diskussion zur ganzheitlichen Betrachtung der Customer Journey und der Cross-Channel-Effekte im Mehrkanalhandel (vgl. Heinemann, 2022; Rumler & Grosser, 2022) bereichert die vorliegende Arbeit durch die Bestätigung der Vorschläge von J. Zhang et al. (2010) zur Messung des finanziellen Erfolgs. Die Unverzichtbarkeit der physischen Präsenz für Online-Pure-Player zur Förderung und Stärkung ihrer Markenidentität wird insgesamt bestätigt und weiterführende Forschungen von Kull (2019) und Crockford et al. (2013) um neue Perspektiven zur Standortwahl und Markenidentität erweitert. Ebenso können die Erkenntnisse von Alexander und Blazquez Cano (2020) und Deges (2020), die die Bedeutung hybrider Store-Konzepte herausgestellt haben, bestätigt und in Bezug auf die Wahl des Store-Konzepts bei der Expansion in den stationären Handel erweitert werden. Die Arbeit bestätigt und vertieft zudem die Bedeutung des Transfers der Retail Brand und der Unique Selling Points vom virtuellen Online- in den physischen Offline-Handel (Rittinger et al., 2017; Russo Spena et al., 2012) sowie die Rolle digitaler Technologien (Handermann & Kortum, 2022; Micha & Koppers, 2016) und der Kanalintegration (H. Liu et al., 2018; Wotruba, 2013) im stationären Einzelhandel, wie sie bereits in den Studien von Timoumi et al. (2022) und Brynjolfsson et al. (2013) hervorgehoben wurden. Sie bestätigt und erweitert auch die Erkenntnisse von Juaneda-Ayensa et al. (2016), Pantano und Viassone (2015) und Verhoef et al. (2015) durch die Betonung der

Notwendigkeit der Erfüllung der Kundenerwartungen und der Umsetzung eines echten Omni-Channel-Ansatzes.

Insgesamt bereichert diese Arbeit die Theorie zum Mehrkanalhandel und den damit verbundenen Strategien. Sie verdeutlicht, dass die Implementierung von Ladengeschäften durch Online-Pure-Player ein komplexer strategischer Prozess ist, der zahlreiche Aspekte berücksichtigt. Diese reichen von der Festlegung der Expansionsziele über die Wahl des Ladenkonzepts und des Standorts bis hin zur kundenzentrierten Kanalintegration. Die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit einer effektiven Integration von Online- und Offline-Kanälen, um ein nahtloses Kundenerlebnis zu gewährleisten. Dies unterstreicht den aktuellen Trend zur dynamischen Customer Journey und die hohe Bedeutung von Kundenzentrierung und Kanalintegration.

Mit der vorliegenden Arbeit wird neben den bereits dargestellten theoretischen Implikationen ein wesentlicher Beitrag für die Handelspraxis geleistet. Sie ermöglicht durch die Identifikation von Determinanten die Untersuchung, Visualisierung und den Vergleich spezifischer ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien und damit möglicherweise die Ableitung von Best Practices oder die Darstellung von Strategie-Pivots. Für das Management von Einzelhandelsunternehmen können die in dieser Studie identifizierten Determinanten und strategischen Muster wertvolle Erkenntnisse für die eigene zukünftige Strategie und zum Verständnis der Strategien der Wettbewerber beitragen.

Ein konkretes Beispiel in Abbildung 6.2 visualisiert und vergleicht die spezifischen ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien der beiden ehemaligen Online-Pure-Player MISTER SPEX (Augenoptik) und ZALANDO (Mode), die in den Experteninterviews häufig thematisiert wurden. Basierend auf den detaillierten Aussagen der Interviewpartner wurden die Angaben für jedes Unternehmen den identifizierten Determinanten und der Intensität ausgewählter Ausprägungen zugeordnet. Durch eine Verbindung der Intensitätspunkte ergibt sich ein Gesamtbild der jeweiligen Strategien. Sowohl MISTER SPEX als auch ZALANDO sind in den Offline-Handel expandiert, um ihr Gesamtwachstum zu steigern, neue Kunden zu gewinnen und ihre Markenpräsenz zu erhöhen. Die stationären Läden dienen dabei sowohl als Umsatzgeneratoren als auch als physische Touchpoints zur Stärkung ihrer Retail Brand. Zusätzlich fungieren sie als Testumgebungen für neue Konzepte und Ansätze. Die Strategien der beiden Unternehmen unterscheiden sich jedoch signifikant: MISTER SPEX setzt konsequent auf einen Omni-Channel-Ansatz, wobei ihre physischen Läden eine zentrale Rolle in der Customer Journey ihrer Kunden bzw. im Mehrkanalsystem einnehmen, und das Unternehmen diese bei Bedarf quersubventioniert. Im Gegensatz dazu fokussiert ZALANDO mit seinen Outlet-Stores hauptsächlich auf den Verkauf von

Online-Retouren. Dabei steht die Profitabilität im Vordergrund, während die Integration der Läden in das Mehrkanalsystem und deren Relevanz eine eher untergeordnete Priorität aufweist. Zusammenfassend zeigen die Visualisierungen in Abbildung 6.2 deutlich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien von MISTER SPEX und ZALANDO. Für eine umfassendere Perspektive und zur weiteren Vertiefung wird für zukünftige Forschungsansätze eine quantitative Studie vorgeschlagen, die auf den identifizierten Determinanten aufbaut.

Dimension	Determinante	Ausprägung	Intensität - + ++
Strategieausrichtung	1	Wachstum Retail Branding Kundenakquisition Einkaufs- und Produkterlebnis	
	2	Umsatzerzielung Retail Branding Physischer Touchpoint Kanalübergreifendes Serviceangebot Austesten	
	3	Relevanz im Mehrkanalsystem Wirtschaftlichkeit von Läden Quersubventionierung	
Markteintritt	4	Interne Entwicklung Kooperationen Externe Entwicklung	
	5	Flagship-Store Outlet-Store	
	6	Eins-a-Lage Immobilie und Verkaufsraum Einzugsgebiet Erreichbarkeit	
Kanalausgestaltung	7	Retail Brand Online-Shop Unique Selling Points	
	8	Warenverfügbarkeit Persönliche Beratung Cross-Channel-Services Lieferkomfort	
	9	Kundenzentrierte Kanalintegration	

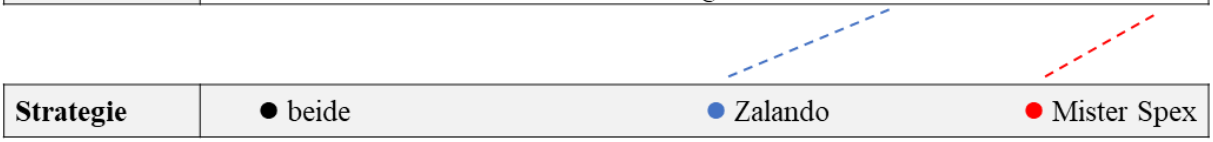


Abbildung 6.2: ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategievergleich zwischen Mister Spex und Zalando
Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Limitationen und weiterführender Forschungsbedarf

Die im Rahmen dieser Arbeit erzielten Ergebnisse unterstreichen die Stärken des gewählten Forschungsansatzes, auch wenn jedem methodischen Ansatz notwendig spezifische Grenzen gesetzt sind. Qualitativ-empirischen Studien werden in der Regel ein möglicher Mangel an Repräsentativität, Herausforderungen bei der Übertragbarkeit der Ergebnisse und die Möglichkeit subjektiver Einflüsse im Forschungsprozess nachgesagt. So ließe sich an dieser Studie kritisieren, dass die Stichprobe nicht das gesamte Spektrum der (ehemaligen) Online-Pure-Player und deren vielfältige Unternehmenscharakteristika abbildet, was zu Lasten eben jener angesprochenen Repräsentativität gehen könnte. Da der Schwerpunkt hier jedoch auf der Exploration, d. h. auf der Datenqualität und -tiefe liegt, stellt gerade dies eine besondere Stärke dieses qualitativen Ansatzes dar. Die Stichprobe dieser Untersuchung konzentrierte sich auf Experten mit umfassendem Prozesswissen zu ‚Adding Bricks to Clicks', wobei der Zugang zu diesen Experten im Rahmen dieser Qualifikationsarbeit aus zeit- und forschungsökonomischen Gründen natürlich beschränkt war. Auch wenn die Expansion von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel in vielen Einzelhandelsmärkten zu beobachten ist, konzentriert sich die vorliegende Studie daher primär auf den deutschen Einzelhandelsmarkt. Aufgrund der internationalen Ausrichtung und Expertise der befragten Experten ist die Gültigkeit der Ergebnisse jedoch nicht auf den deutschen Markt beschränkt. Auch wenn es aufschlussreich wäre, die Untersuchung auf andere Länder auszudehnen, ermöglicht gerade die Fokussierung auf einen bestimmten Einzelhandelsmarkt die Vergleichbarkeit mit zukünftigen Untersuchungen, beispielsweise einer Replikationsstudie, die auf den Ergebnissen dieser Studie aufbaut.

Darüber hinaus fand die Erhebung statt, bevor die globale COVID-19-Pandemie ausbrach, die sich weltweit stark auf die Einzelhandelslandschaft auswirkte und das Wachstum des Online-Handels erheblich beschleunigte (vgl. Heinemann, 2022, S. 5; Chatterjee et al., 2021, S. 618–619). Dennoch zeigen aktuelle Studien, dass der stationäre Handel weiterhin einen hohen Stellenwert im Einkaufsverhalten der Verbraucher einnimmt (vgl. Brüggemann & Olbrich, 2022). Westermann et al. (2022, S. 41) betonen die Notwendigkeit für Einzelhändler, ihre traditionellen Geschäftsmodelle aufgrund der Pandemie zu überdenken und integrierte Mehrkanalstrategien zu verfolgen. Stationäre Geschäfte werden dabei als entscheidende Touchpoints in der Customer Journey betrachtet. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den in der vorliegenden Studie gewonnenen Ergebnissen und deuten darauf hin, dass sie trotz des Kontextes der Pandemie nach wie vor gültig und relevant sind.

Obwohl die genannten Aspekte die Interpretation der Studienergebnisse potenziell beeinflussen können, sind sie gleichzeitig lohnende Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten, deren sorgfältige Beachtung zu einem vertieften Verständnis der Expansionsstrategien von Online-Pure-Playern in den stationären Handel führen kann, was im folgenden Abschnitt ausführlich diskutiert wird.

Die vorliegende Studie hat dazu beigetragen, das komplexe Phänomen ‚Adding Bricks to Clicks' auf explorative Art und Weise zu untersuchen. Die Durchführung quantitativer und replizierbarer Forschung zur Validierung der identifizierten Determinanten ist jedoch für die Gewinnung weiterer Erkenntnisse geboten. In dieser Phase könnte sich der Einsatz von Mixed Methods als sehr sinnvoll erweisen, um die wissenschaftliche Strenge der Forschung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Komplexität des untersuchten Phänomens zu erhöhen. Die Anwendung quantitativer Ansätze könnte dazu beitragen, kausale Zusammenhänge zwischen einzelnen Determinanten herauszuarbeiten. Dies ließe sich z. B. im Rahmen der strategischen Ausrichtung von ‚Adding Bricks to Clicks' für die Expansionsziele, die Funktionen der Läden sowie deren Relevanz und Rentabilität untersuchen. Weitere empirische Analysen könnten nicht nur zum Verständnis der beschriebenen Zusammenhänge und zur Verbesserung der Verallgemeinerbarkeit beitragen, sondern auch zur Validierung bzw. Weiterentwicklung der in der vorliegenden Studie identifizierten Determinanten hinsichtlich ihrer Konzeptualisierung und Messung.

Weiterer Forschungsbedarf ergab sich im Verlauf der Studie hinsichtlich der Auswirkungen einzelner Expansionsziele auf den Geschäftserfolg von Online-Pure-Playern. Hier wäre relevant, inwiefern sich beispielsweise physische Touchpoints in der Customer Journey und kanalübergreifende Serviceangebote auf die Kundenzufriedenheit und den Umsatz auswirken. Auch der branchenübergreifende Vergleich von ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansionsstrategien erscheint im Hinblick auf die Entwicklung branchenspezifischer Strategien verfolgenswert. Zukünftige Forschung könnte sich darüber hinaus mit der Rolle der Quersubventionierung im Kontext von Mehrkanalstrategien befassen und untersuchen, wie diese Strategie den finanziellen Erfolg stationärer Ladengeschäfte beeinflusst. Im Hinblick auf physische Geschäfte bedürfen insbesondere Aspekte der Standortplanung im neuen Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks'-Strategien einer erneuten Bewertung. Eine mögliche Fragestellung könnte hier lauten: ‚Welche Standortfaktoren und -muster werden von Online-Pure-Playern für physische Ladengeschäfte bei der Expansion in den Offline-Handel gewählt?'.

6.4 Ausblick

Traditionelle Warenhausketten wie GALERIA KARSTADT KAUFHOF schließen in großem Stil ihre Filialen, während erfolgreiche (ehemalige) Online-Pure-Player wie AMAZON ihre Präsenz im physischen Offline-Handel ausbauen (vgl. Jindal et al., 2021, S. 270–272; Pohlgeers, 2023). Es ist offensichtlich, dass wir uns inmitten einer dynamischen Ära intensiver Umwälzungen im Einzelhandel befinden. Die zunehmende Dominanz von Mehrkanalstrategien und die durch COVID-19 beschleunigte Digitalisierung sind zentrale Faktoren dieses Wandels (vgl. Heinemann, 2022, S. V). Angesichts dieser Entwicklungen ist der Einzelhandel dringend gefordert, sich aus einer kundenorientierten Perspektive heraus kontinuierlich weiter zu entwickeln. Doch obwohl sich Kunden eine nahtlose Integration von Online- und Offline-Erlebnissen wünschen (vgl. Adesso, 2023, S. 12–26), haben bislang nur 28 Prozent der deutschen Einzelhändler ein vollständig integriertes und ganzheitliches Omni-Channel-Mehrkanalsystem umgesetzt (vgl. W. Franz, 2023).

Trotz der digitalen Revolution ist der Offline-Handel nach wie vor eine tragende Säule des Einzelhandels, weshalb seine Integration in Mehrkanalsysteme von entscheidender Bedeutung ist (vgl. Pratas & Amorim, 2022, S. 297–298; Weber & Maier, 2020, S. 79). So wird in aktuellen Studien betont, dass der stationäre Einzelhandel trotz des Booms im Online-Handel weiterhin einen relevanten Touchpoint entlang der Customer Journey der Kunden darstellt, insbesondere beim eigentlichen Kaufabschluss (vgl. Brüggemann & Olbrich, 2022; Schroder, 2023). Im Zentrum dieser Dynamik steht der ‚Adding Bricks to Clicks'-Expansionsprozess von Online-Pure-Playern in den Offline-Handel, bei dem Handelsakteure physische Ladengeschäfte eröffnen und damit ihr Geschäftsmodell vom rein digitalen hin zu einem Mehrkanalsystem transformieren.

In Anbetracht dessen zeichnet sich ab, dass ‚Pure Player'-Geschäftsmodelle – also der reine Online- oder Offline-Handel – weiter an Bedeutung verlieren werden. Sie werden abgelöst durch innovative, kundenorientierte Mehrkanalstrategien, die die Grenzen zwischen Online- und Offline-Handel verschmelzen lassen. Die zentrale Herausforderung und zugleich größte Chance für den Handel liegt dabei in der Schaffung eines ‚phygitalen' Einkaufserlebnisses, einer Verschmelzung von physischer und digitaler Interaktion. Der Wandel hin zu einer ‚dynamischen Customer Journey', bei der die Verknüpfung von Online- und Offline-Kanälen entscheidend für ein konsistentes Kundenerlebnis ist, wurde in der vorliegenden Arbeit empirisch bestätigt.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird deutlich, dass Einzelhändler, die in der Lage sind, sowohl ihre Online- als auch ihre Offline-Strategien im Rahmen einer Mehrkanalstrategie flexibel anzupassen, nicht nur eine höhere Krisenresistenz unter Beweis stellen, sondern sich auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Zukünftige Einzelhandelsstrukturen werden durch eine zunehmende Diversifizierung gekennzeichnet sein (vgl. Gauri et al., 2021, S. 59; Timoumi et al., 2022). Dabei werden sich für Mehrkanalhändler neue Marktchancen ergeben. Dies gilt insbesondere für die Erschließung bisher nicht bedienter Marktnischen und die Einführung innovativer Geschäftskonzepte. So ist es denkbar, dass (ehemalige) Online-Pure-Player nun auch innerstädtische Flächen traditioneller Warenhausketten übernehmen und dabei neue Mehrkanalkonzepte entwickeln, die ein neues urbanes Einkaufserlebnis entlang einer dynamischen Customer Journey mit unterschiedlichen Kanälen bzw. Touchpoints prägen und neu definieren.

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* (261–280). Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47380-8_12

Adesso. (2023). *Digital Commerce Studie 2023*. Dortmund. Abgerufen am 22.07.2023 von https://www.adesso.de/de/impulse/digital-commerce/digital-commerce-studie-handel.jsp

Agatz, N. A., Fleischmann, M. & van Nunen, J. A. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution – A review. *European Journal of Operational Research*, *187*(2), 339–356. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.04.024

Agergård, E., Oisen, P. A. & Aiipass, J. (1970). The interaction between retailing and the urban centre structure: A theory of spiral movement. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *2*(1), 55–71. https://doi.org/10.1068/a020055

Ahlert, D., Kenning, P. & Brock, C. (2020). *Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben*. Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61851-6

Ahmad, R. (2003). Benefit segmentation: A potentially useful technique of segmenting and targeting older consumers. *International Journal of Market Research*, *45*(3), 373-388.

Ahrens, S. (2022). *Statistiken zu Kauf- und Warenhäusern in Deutschland.* Statista. Abgerufen am 15.02.2023 von https://de.statista.com/themen/1649/kauf-und-warenhaeuser-in-deutschland/#topicOverview

Aichner, T. & Coletti, P. (2013). Customers' online shopping preferences in mass customization. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, *15*(1), 20–35. https://doi.org/10.1057/dddmp.2013.34

Ailawadi, K. L. & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, *80*(4), 331–342. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008

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

Akremi, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (313–331). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_21

Akter, S., Hossain, T. M. & Strong, C. (2021). What omnichannel really means? *Journal of Strategic Marketing*, *29*(7), 567–573. https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1937284

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. & Wood, S. (1997). Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, *61*(3), 38–53. https://doi.org/10.1177/002224299706100303

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* (197–223). Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_9

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. *2nd 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 multichannel 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

Andrée, P. (2013). *Marktsegmente im Onlinehandel der Bekleidungsbranche: Entwicklung eines Marketingkonzepts für den Onlinehandel stationärer Mehrmarkenhändler der Bekleidungsbranche in Deutschland zur Erschließung von Marktpotentialen onlineaffiner Kundengruppen*. Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2012. *Hamburger Schriften zur Marketingforschung: Bd. 89*. München: Hampp.

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.

Ansari, A., Mela, C. F. & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, *45*(1), 60–76. https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.60

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York [u. a.]: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1966). *Management-Strategie*. München: Verlag moderne Industrie.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1

Applebaum, W. & Kornblau, C. (1968). The Profit „S-Curve“. In W. Applebaum & C. Kornblau (Hrsg.), *Guide to Store Location Research: With Emphasis on Super Markets* (42–50). Reading: Addison-Wesley.

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

Arrigo, E. (2018). The flagship stores as sustainability communication channels for luxury fashion retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *44*, 170–177. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.011

Arrondo, E., Berné, C., Múgica, J. M. & Rivera, P. (2002). Modelling of customer retention in multi-format retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *12*(3), 281–296. https://doi.org/10.1080/09593960210139634

Asmare, A. & Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: A systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *32*(1), 59–79. https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447

Assum, A. & Hemmerle, M. (2018). Multichannel-Strategie als Erfolgsfaktor für eine Luxusmarke. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (175–190). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_6

Aufenanger, S. (2011). Interview. In R. Ayaß (Hrsg.), *Qualitative Methoden der Medienforschung* (97–114). Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.

Augustin, H. & Jürgens, U. (2020). Konsum und soziale Ungleichheit. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (97–107). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_9

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.). (2006). *Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution*. Köln: Hundt Druck.

Avery, J., Steenburgh, T. J, Deighton, J. & Caravella, M. (2013). Adding Bricks to Clicks: On the role of physical stores in a world of online shopping. *NIM Marketing Intelligence Review*, *5*(2), 28–33. https://doi.org/10.2478/gfkmir-2014-0015

Avery, J., Steenburgh, T. J, Deighton, J. & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the pattern of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, *76(May)*, 96–111. https://doi.org/10.1509/jm.09.0081

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

Aydin, U. (2022). Schwache Marken landen im Outlet-Store. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Strategisches Vertriebsmanagement* (1–11). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37380-1_1

Babin, B. J., Darden, W. R. & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, *20*(4), 644–656. https://doi.org/10.1086/209376

Bachem, C. (2004). Multichannel-Marketing - Eine Einführung. In O. Merx (Hrsg.), *Multichannel-Marketing-Handbuch* (29–64). Berlin [u. a.]: Springer.

Bäckström, K. & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *13*(6), 417–430. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005

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

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, *66*(2), 120–141. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470

Balasubramanian, S., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, *19*(2), 12–30. https://doi.org/10.1002/dir.20032

Ballantine, P. W., Parsons, A. & Comeskey, K. (2015). A conceptual model of the holistic effects of atmospheric cues in fashion retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *43*(6), 503–517. https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0015

Barth, K., Hartmann, M. & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7184-5

Bauer, J. (20. April 2022). Elektro-Fachhändler Conrad schließt Filiale im Tal. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 09.01.2023 von https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-conrad-tal-schliessung-1.5569350

Bauer, R. A. (1960). Consumer behavior as risk-taking. In R. S. Hancock (Hrsg.), *Dynamic Marketing for a Changing World: Proceedings of the 43rd National Conference of the American Marketing Association* (389–398). American Marketing Association.

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

Beck, N. & Rygl, D. (2021). Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & K. Lang (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen* (623–654). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31980-9_26

Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800657605

Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A. & Stradtmann, M. (2018). *Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19646-2

Behrendt, S., Würtenberger, F. & Fichter, K. (2003). *Falluntersuchungen zur Falluntersuchungen zur Ressourcenproduktivität von E-Commerce*. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Abgerufen am 05.02.2022 von https://www.researchgate.net/publication/242599353_Falluntersuchungen_zur_Ressourcenproduktivitat_von_E-Commerce

Behrens, U. (2018). *Quick Guide Effizientes Marketing für kleine und mittlere Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22831-6

Beilhammer, M. (15. März 2021). Sortimentsbreite: Definition, Abgrenzung und Beispiele. *Einzelhandel News*. Abgerufen am 01.02.2023 von https://www.einzelhandel-news.de/sortimentsbreite/

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world, *MIT Sloan Management Review*, (56(1), 45–53. Abgerufen am 26.08.2021 von https://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2015). Showrooms and information provision in omnichannel retail. *Production and Operations Management*, *24*(3), 360–362. https://doi.org/10.1111/poms.12258_2

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, *64*(4), 1629–1651. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2020). Customer supercharging in experience-centric channels. *Management Science*, *66*(9), 4096–4107. https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3453

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), 58–68. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n4p58

Belmar, R. (2020). *Will store associates become the ultimate personalization tool at retail?* Abgerufen am 19.06.2023 von https://retailwire.com/discussion/will-store-associates-become-the-ultimate-personalization-tool-at-retail/

Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S. & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, *7*(4), 313–327. https://doi.org/10.1177/1094670504273964

Benoit, S., Evanschitzky, H. & Teller, C. (2019). Retail format selection in on-the-go shopping situations. *Journal of business research*, *100*, 268–278. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.007

Berg, J., Grüttner, M. & Schröder, S. (2019). Entwicklung und Anwendung eines Sensibilisierungskonzeptes für qualitative Interviews mit Geflüchteten – Erfahrungen im Projekt WeGe. In B. Behrensen & M. Westphal (Hrsg.), *Fluchtmigrationsforschung im Aufbruch* (275–300). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26775-9_14

Berger, P. D., Bolton, R. N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A. & Terry, C. (2002). Marketing actions and the value of customer assets. *Journal of Service Research*, *5*(1), 39–54. https://doi.org/10.1177/1094670502005001005

Berman, B., Evans, J. R. & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach* (13th ed.). Harlow: Pearson.

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

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. & Sander, M. (2020). *Internationales Marketingmanagement*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60861-6

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* (165–191). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29127-3_10

Bhukya, R. & Singh, S. (2015). The effect of perceived risk dimensions on purchase intention. *American Journal of Business*, *30*(4), 218–230. https://doi.org/10.1108/AJB-10-2014-0055

Bienert, M. L. (1996). *Standortmanagement: Methoden und Konzepte für Handels- und Dienstleistungsunternehmen*. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1995. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung: Bd. 194*. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 17.09.2022 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-99228-4

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* (521–558). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2_20

Blanz, M. (2021). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-039819-1

Blatter, J., Janning, F. & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Politikanalyse: Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, *18*(4), 97–116. https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180404

Blöbaum, B., Nölleke, D. & Scheu, A. M. (2016). Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (175–190). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_11

Blümelhuber, C. & Oevermann, D. (1996). Betriebsformendynamik im Bankbereich. In A. Meyer (Hrsg.), *Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing* (297–316). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97733-5_11

Blunck, D. E. (2013). Integriertes Kanaldesign im Multi-Channel-Marketing des Einzelhandels. In G. Crockford, F. Ritschel & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch* (513–541). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01986-0_20

Blut, M., Teller, C. & Floh, A. (2018). Testing retail marketing-mix effects on patronage: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, *94*(2), 113–135. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001

Boch, S. (2013). Neuroökonomische Forschung als Ansatz zur Bestimmung des Repositionierungsspielraums von FMCG-Marken. In S. Boch (Hrsg.), *Bestimmung des Repositionierungsspielraums von Marken* (33–144). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01305-9_2

Boehm, H. (2020). *Praxiswissen Franchising*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29791-6

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5

Bohlmann, A. (2007). *Multi-Channel-Retailing und Kaufbarrieren: Wie Kunden Kaufrisiken wahrnehmen und überwinden*. Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2007. *Kundenorientierte Unternehmensführung: Bd. 3*. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Bosshammer, H. (2011). *Erfolg der Handels-Betriebsformen im internationalen Vergleich: Ein kundenpräferenzbasierter Erklärungsansatz am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland und Frankreich.* Zugl.: EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Diss., 2011. Abgerufen am 16.08.2020 von http://hdl.handle.net/10419/44594

Brandstätter, M., Swoboda, B. & Foscht, T. (2016). Kommunikation des Herstellers mit dem Handel. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation* (241–265). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04655-2_11

Braun, S., Follwarczny, D. & Heißler, A. (2022). Neue Kanäle – neue Daten: Die veränderte Rolle von Kundendaten im Handel. In T. Breyer-Mayländer, C. Zerres, A. Müller & K. Rahnenführer (Hrsg.), *Die Corona-Transformation* (133–159). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7_9

Brettschneider, F. (2023). Vorwort: Smart Cities, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung. In F. Brettschneider (Hrsg.), *Smart Cities, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung* (1–9). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38969-7_1

Breugelmans, E. & Campo, K. (2016). Cross-channel effects of price promotions: An empirical analysis of the multi-channel grocery retail sector. *Journal of Retailing*, *92*(3), 333–351. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.003

Briesch, R. A., Chintagunta, P. K. & Fox, E. J. (2009). How does assortment affect grocery store choice? *Journal of Marketing Research*, *46*(2), 176–189. https://doi.org/10.1509/jmkr.46.2.176

Brodersen, T. L. (2012). Franchising – vier Erfolgsmerkmale eines Unternehmensnetzwerkes. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 151–167). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_8

Brown, J. R. & Dant, R. P. (2014). The role of e-commerce in multi-channel marketing strategy. In F. J. Martínez-López (Hrsg.), *Handbook of Strategic e-Business Management* (467–487). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39747-9_20

Brown, S. (1987). Institutional change in retailing: A geographical interpretation. *Progress in Human Geography*, *11*(2), 181–206. https://doi.org/10.1177/030913258701100202

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

Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). *Agile Markenführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11809-9

Brüggemann, P. & Olbrich, R. (2022). The impact of COVID-19 pandemic restrictions on offline and online grocery shopping: New normal or old habits? *Electronic Commerce Research*. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09658-1

Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24473-6

Brunner, E. (2006). Ablaufmodelle in der Qualitativen Inhaltsanalyse. In B. Gula, R. Alexandrowicz, S. Strauß, E. Brunner, B. Jenull-Schiefer & O. Vitouch (Hrsg.), *Perspektiven psychologischer Forschung in Österreich: Proceedings zur 7. Wissenschaftlichen Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie* (501–507). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3. ed.). Oxford: Oxford Univ. Press.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Rahman, M. S. (2009). Battle of the retail channels: How product selection and geography drive cross-channel competition. *Management Science*, *55*(11), 1755–1765. https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1062

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, *54*, 23–29. Abgerufen am 26.08.2021 von https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/

Buchmann, C. M. (2015). *Strategische Gestaltungsfelder der Filialorganisation im Handel: Strategiebetrachtung zur Ableitung organisatorischer Flexibilisierungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11378-0

Bücker, N. (2020). Kodieren – aber wie? Varianten der Grounded-Theory-Methodologie und der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *21*(1), Artikel 2. https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3389

Bullinger, D. (2015). Online-Shopping, stationärer Handel, Einkaufszentren und die Städte – was kommt auf uns zu? *REAL CORP - Internationalen Konferenz zu Stadtplanung, Regionalentwicklung und Informationsgesellschaft*, 455–472. Abgerufen am 19.02.2019 von http://repository.corp.at/200/

Bullinger, D. (2016). Auswirkungen des Online-Handels - keine Chance mehr für stationären Einzelhandel, Shopping-Center und Stadtzentren? In M. Franz & I. Gersch (Hrsg.), *Online-Handel ist Wandel* (39–68). Mannheim: Verlag MetaGIS.

Burggraf, A. (2012). *Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen*. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4220-3

Burkhardt, A. & Kumbartzki, J. (2022). Digitalisierung im Handel – Den Kundennutzen im Blick. In M. Graumann, A. Burkhardt & T. Wenger (Hrsg.), *Aspekte des Managements der Digitalisierung* (35–57). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36889-0_3

Burt, S. & Limmack, R. (2001). Takeovers and shareholder returns in the retail industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *11*(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/713770570

Buschmann, A. (2015). Betriebsformenzuordnung von Multi-Channel-Händlern. *EBS Universität für Wirtschaft und Recht*. Abgerufen am 27.08.2021 von http://archives.marketing-trends-congress.com/2016/pages/PDF/BUSCHMANN.pdf

Bustos-Reyes, C. A. & González-Benito, Ó. (2008). Store and store format loyalty measures based on budget allocation. *Journal of business research*, *61*(9), 1015–1025. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.03.008

Cai, Y.-J. & Lo, C. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, *229*, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729

Cai, Y., Shen, K. N. & Guo, Z. (2012). Adding bricks to clicks: When do offline channel attributes influence consumers' intentions to shop online? *University of Wollongong*. Abgerufen am 15.05.2023 von https://ro.uow.edu.au/dubaipapers/index.7.html

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*. Abgerufen am 13.12.2022 von https://www.marketingweek.com/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media/

Chang, C., Zhang, J. Z. & Neslin, S. (2016). The dynamic impact of buying ‚Fit Products' on customer learning and profitability in multichannel settings. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2759679

Chatterjee, S., Chaudhuri, R. & Vrontis, D. (2021). Examining the global retail apocalypse during the COVID-19 pandemic using strategic omnichannel management: A consumers' data privacy and data security perspective. *Journal of Strategic Marketing*, *29*(7), 618–633. https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1936132

Chenavaz, R., Klibi, W. & Schlosser, R. (2022). Dynamic pricing with reference price effects in integrated online and offline retailing. *International Journal of Production Research*, *60*(19), 5854–5875. https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1973136

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, *43*(2-3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chopra, S. & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6. ed.). Boston: Pearson.

Christmann, G. B. (2009). Telefonische Experteninterviews - ein schwieriges Unterfangen. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (197–222). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Clausen, J., Winter, W., Behrendt, S., Christine, Henseling, Wölk, M. & Bierter, W. (2011). Intensivierung des Gebrauchtwarenhandels: Neue Handelskulturen und Geschäftsmodelle. In S. Behrendt, B. Blättel-Mink & J. Clausen (Hrsg.), *Wiederverkaufskultur im Internet* (S. 159–187). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19371-2_6

Clausen, J., Winter, W. & Bierter, W. (2011). Der Gebrauchtwarenhandel: Ein Marktüberblick. In S. Behrendt, B. Blättel-Mink & J. Clausen (Hrsg.), *Wiederverkaufskultur im Internet* (43–67). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19371-2_3

Collis, D. & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-based Approach* (2th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Crail, C., Bottorff, C. & Watts, R. (6. Januar 2023). POP versus POS: What's the difference? *Forbes Advisor*. Abgerufen am 18.02.2023 von https://www.forbes.com/advisor/business/software/pop-vs-pos/

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage.

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.), *Handel in Theorie und Praxis: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch* (493–511). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01986-0_19

Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, *45*(4), 483–499. https://doi.org/10.1177/0539018406069584

Cunningham, S. M. (1967). Perceived risk and brand loyalty. In D. F. Cox (Hrsg.), *Risk taking and information handling in consumer behavior* (507–523). Boston: Harvard University.

Cyberport. (2023). *Die Cyberport Stores im Überblick*. Abgerufen am 15.04.2023 von https://www.cyberport.de/service/cyberport-stores.html

Dach, C. (2002). *Internet-Shopping versus stationärer Handel: Zum Einkaufsstättenwahlverhalten von Online-Shoppern*. Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2002. *Schriften zur Handelsforschung: Bd. 98*. Stuttgart: Kohlhammer.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(1), 24–42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

Davidson, W. R., Bates, A. D. & Bass, S. J. (1976). The retail life cycle. *Harvard Business Review*, *54*(6), 89–96.

Davidson, W. R., Bates, A. D. & Bass, S. J. (1979). Der Lebenszyklus im Einzelhandel. *Harvard Business Manager*(2). Abgerufen am 10.02.2022 von https://www.manager-magazin.de/harvard/der-lebenszyklus-im-einzelhandel-a-186378e0-0002-0001-0000-000029861981

De Keyser, A., Schepers, J. & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(4), 453–456. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.09.005

Deges, F. (2017). *Retourenmanagement im Online-Handel: Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18068-3

Deges, F. (2020). *Grundlagen des E-Commerce: Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26320-1

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. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 19.12.2022 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8536-1

Diekmann, M. (Hrsg.). (2012). *eCommerce lohnt sich nicht: Ein Plädoyer für erfolgreichen No-Line-Handel*. Gescher: Shopmacher.

Dittrich, A., Baumann, E. & Schlütz, D. (2021). Inhaltsanalyse als Methode in Prävention und Gesundheitsförderung. In M. Niederberger & E. Finne (Hrsg.), *Forschungsmethoden in der Gesundheitsförderung und Prävention* (599–627). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31434-7_22

Dolezal, S. (2018). *Traditionelle Einkaufspassagen in Japans Einzelhandelslandschaft: Räumliche Strukturen, Prozesse und Konsequenzen* [Dissertation, Julius-Maximilians-Universität Würzburg]. Abgerufen am 04.01.2023 von https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/frontdoor/index/index/docId/15684

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5

Dreesmann, A. C. R. (1968). Patterns of evolution in retailing. *Journal of Retailing*, *44*(1), 64–81.

Dresing, T. & Pehl, T. (Hrsg.). (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg: Dr. Dresing und Pehl. Abgerufen am 19.06.2019 von https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf

Drexel, G. (1983). Strategische Planung im Einzelhandel: Konzept, Methodik und Erfahrungen aus der Praxis. *Die Unternehmung*, *37*(3), 182–202. Abgerufen am 07.01.2023 von http://www.jstor.org/stable/24178589

Ducar, D. (2003). Betriebsformenwandel und E-Commerce – theoretische Konzeption und Implikationen für die Forschungspraxis. In D. Ducar (Hrsg.), *E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis* (27–46). Passau: LIS-Verlag.

Duffy, D. L. (2004). Multi-channel marketing in the retail environment. *Journal of Consumer Marketing*, *21*(5), 356–359. https://doi.org/10.1108/07363760410549177

Duma, F., Labati, F. & Brunetti, G. (2019). Digitale Transformation eines Traditionshauses im Luxusmodesegment. In A. Uhl & S. Loretan (Hrsg.), *Digitalisierung in der Praxis* (85–107). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26137-5_6

Ebel, M. (2014). *Innerstädtische Shopping-Center in ostdeutschen Oberzentren - autarke oder integrierte Standorte? Eine vergleichende Untersuchung* [Dissertation]. Gießen: Justus-Liebig-Universität Gießen.

Eckstein, A. & Halbach, J. (2012). *Mobile Commerce in Deutschland – Die Rolle des Smartphones im Kaufprozess*. Köln: Institut für Handelsforschung.

Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, *93*, 88–100. Abgerufen am 14.12.2022 von https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys

Egan-Wyer, C. J., Burt, S., Hultman, J., Johansson, U., Beckman, A. & Michélsen, C. (2021). Ease or excitement? Exploring how concept stores contribute to a retail portfolio. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *49*(7), 1025–1044. https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2020-0407

Ehrlich, O. (2011). *Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext: Eine branchenübergreifende Untersuchung*. Zugl.: Leipzig, Handelshochsch., Diss., 2011. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 31.01.2023 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-6807-4

Eisewicht, P. (2017). Schöne neue Warenwelt!? – Curated Shopping und Personal Shopping als Form der De-Mediatisierung. In M. Pfadenhauer & T. Grenz (Hrsg.), *De-Mediatisierung* (237–255). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14666-5_14

Eitner, C. (2008). *Die Reaktionsfähigkeit des deutschen Einzelhandels auf den demographischen Wandel: Eine qualitative und quantitative Analyse unter zielgruppen- und netzwerkspezifischen Gesichtspunkten* [Dissertation]. Ruhr-Universität Bochum. Abgerufen am 02.03.2021 von https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/index/index/year/2018/docId/2073

Elbenwald. (2023). *Stores*. Abgerufen am 15.04.2023 von https://www.elbenwald.de/stores

Emrich, C. (2008). *Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management*. Wiesbaden: Gabler.

Emrich, O., Paul, M. & Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortment integration and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, *91*(2), 326–342. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.003

Endo, S. (2022). The smart suits retailer a case of Onward Personal Style Co, Ltd. In A.-L. Andersen, R. Andersen, T. D. Brunoe, M. S. Larsen, K. Nielsen, A. Napoleone & S. Kjeldgaard (Hrsg.), *Towards Sustainable Customization: Bridging Smart Products and Manufacturing Systems* (978–983). Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90700-6_112

Engelen, M. & Massoudy, H. (2021). *Customer Decision Journey: Allgemeine Modelle und neue Ansätze*. Abgerufen am 19.12.2022 von https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:832-epub4-16639

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage. https://doi.org/10.4135/9780857028044

Esch, F.-R. & Büchel, D. (2019). Fallstudie: Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze als Erfolgsfaktoren bei der REWE Group. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.), *Corporate Brand Management* (181–189). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24900-7_10

Eulerich, M. & Eulerich, A. (2019). *Die Wirkung von generischen Wettbewerbsstrategien auf die Unternehmensperformance: Eine empirische Untersuchung des deutschen Kapitalmarkts*. *Hans-Böckler-Stiftung: Nr. 415*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen am 09.06.2022 von http://hdl.handle.net/10419/200170

Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M. & Bauer, H. H. (2007). Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers. *Journal of Service Research*, *10*(2), 143–160. https://doi.org/10.1177/1094670507306683

Felden, B., Hack, A. & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5

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

Ferring, N. (2001). *Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90577-2

Fleer, J. (2016). *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels: Eine kaufprozessphasenübergreifende Untersuchung*. *Interaktives Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15292-5

Flemming, C. (30. Oktober 2019). Douglas eröffnet neuen Flagshipstore mit Influencer-Raum. *Onlinehändler News*. Abgerufen am 16.02.2023 von https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/131923-douglas-eroeffnet-flagshipstore-inklusive-influencer-raum

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (473–488). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33

Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (533–547). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34

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

Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M. & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: Migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(6), 658–674. https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2015-0103

Foscht, T., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17465-1

Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, *43*(1), 200–227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Fost, M. (2014). *E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen: Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04988-1

Franz, M. & Gersch, I. (2016). Online-Handel ist Wandel - eine Einordnung. In M. Franz & I. Gersch (Hrsg.), *Online-Handel ist Wandel* (7–21). Mannheim: Verlag MetaGIS.

Franz, W. (12. April 2023). Status quo der Omnichannel-Journey. *IT WELT*. Abgerufen am 23.07.2023 von https://itwelt.at/printausgabe/status-quo-der-omnichannel-journey/

Frasquet, M., Ieva, M. & Ziliani, C. (2021). Online channel adoption in supermarket retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *59*, Artikel 102374, 1-9. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102374

Frazer, M. & Stiehler, B. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings, Institute for Business & Finance Research*, *9*(1), 655–657. Abgerufen am 17.10.2021 von https://www.researchgate.net/publication/343601160_OMNICHANNEL_RETAILING_THE_MERGING_OF_THE_ONLINE_AND_OFF-LINE_ENVIRONMENT

Friedman, L. & Furey, T. (1999). *The Channel Advantage*. Oxford [u. a.]: Butterworth-Heinemann

Friedrich, C. & Diekmann, M. (2016). Auch Möbel geht online – Cross-Channel- Vision und digitale Adoption der Pfister AG. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (279–300). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_14

Friedrich, M.-A. (2021). *Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei und dreistufigen Vertriebskanälen*. Dissertation. *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement: Bd. 45.* Abgerufen am 26.01.2022 von https://hdl.handle.net/10419/243051

Fromme, C. (1. Dezember 2018). Handel - Otto-Katalog wird zum letzten Mal verschickt. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 09.01.2023 von https://www.sueddeutsche.de/leben/versandhaendler-otto-das-dicke-ende-1.4230399

Fuchs, A. (2022). *Beschränkungen des Internetvertriebs aus kartellrechtlicher Sicht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37832-5

Fuchs, J. G. (7. März 2019). Amazon schließt 90 Stores – und stellt damit die Weichen auf Expansion. *t3n Magazin*. Abgerufen am 15.04.2023 von https://t3n.de/news/amazon-popup-stores-stationaere-expansion-einzelhandel-1148912/

Funck, D. (2021). Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren. In S. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing* (329–347). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5_20

Fürst, S., Jecker, C. & Schönhagen, P. (2016). Die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (209–225). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_13

Galbraith, K. J. (1952). *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*. Boston: Mifflin.

Galipoglu, E., Kotzab, H. & Kassun, J.-M. (2015). Omni-Channel-Management aus der Sicht von Handelsunternehmen. In K. Hofer & F. Roithmayr (Hrsg.), *Marketingaspekte: Festschrift für Prof. Gerhard A. Wührer zum 65. Geburtstag* (S87–100). Linz: Trauner. Abgerufen am 02.06.2021 von https://www.researchgate.net/publication/281749212_Omni-Channel-Management_aus_der_Sicht_von_Handelsunternehmen

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. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, *60*(6), 1434–1451. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951

Gallino, S. & Moreno, A. (2019). Operations in an omnichannel world: Introduction. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an Omnichannel World* (1–11). Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20119-7_1

Gallino, S., Moreno, A. & Stamatopoulos, I. (2017). Channel integration, sales dispersion, and inventory management. *Management Science*, *63*(9), 2813–2831. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2479

Gao, F. & Su, X. (2016). Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, *63*(8), 2478–2492. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473

Gao, F. & Su, X. (2019). New functions of physical stores in the age of omnichannel retailing. In S. Gallino & A. Moreno (Hrsg.), *Operations in an Omnichannel World* (35–50). Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20119-7_3

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* (43–70). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4_2

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

Gensler, S., Verhoef, P. C. & Böhm, M. (2012). Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, *23*(4), 987–1003. https://doi.org/10.1007/s11002-012-9199-9

Gentry Robbins, C. (2011). Limited edition retail: From three-day brand events to seasonal stores, pop-ups are flourishing. *Chain Store Age*, *87*(7), 14–16. Abgerufen am 18.02.2023 von https://chainstoreage.com/news/limited-edition-retail

Gerea, C. & Herskovic, V. (2022). Transitioning from multichannel to omnichannel customer experience in service-based companies: Challenges and coping strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *17*(2), 394–413. https://doi.org/10.3390/jtaer17020021

Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, *66*(2), 102–119. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.102.18478

Gisske, A. (2021). *Gütekriterien qualitativer Sekundäranalysen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34470-2

Gist, R. R. (1968). *Retailing: Concepts and Decisions*. New York: Wiley.

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., 215–242). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_11

Gizycki, V. von. (2018). Customer Journey und digitale Kanäle – zwischen Technologieakzeptanz und Erlebniskauf. In V. von Gizycki & C. A. Elias (Hrsg.), *Omnichannel Branding: Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung* (111–130). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21450-0_6

Gläser-Zikuda, M., Stephan, M. & Hofmann, F. (2022). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (237–251). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_15

Gliesner, E. & Schiller, D. (2023). Digitale Maßnahmen der Kundenkommunikation im inhabergeführten Einzelhandel zwischen kurzfristiger Reaktion auf die Coronapandemie und zukunftsfähiger Strategie. *Standort*, *47*(3), 247–253. https://doi.org/10.1007/s00548-023-00869-8

Göhner, M. & Krell, M. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review. *Zeitschrift für Didaktik der Naturwissenschaften*, *26*(1), 207–225. https://doi.org/10.1007/s40573-020-00111-0

Götsch, M., Klinger, S. & Thiesen, A. (2012). „Stars in der Manege?“ Demokratietheoretische Überlegungen zur Dynamik partizipativer Forschung. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *13*(1), Artikel 4. Abgerufen am 02.08.2023 von https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/29025

Graf, J. (2022). Direct to Consumer: Gefahren und Potentiale für Handel, Hersteller und Startups. In M. Knoppe, S. Rock & M. Wild (Hrsg.), *Der zukunftsfähige Handel* (133–152). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36218-8_7

Greune, M. (1997). *Der Erfolg externer Diversifikation im Handel: Eine theoretische und empirische Untersuchung*. *Schriften zur Handelsforschung: Bd. 90*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., Runyan, R. C., Nordfält, J. & Vazquez Lira, M. E. (2017). Retailing in today’s world: Multiple channels and other strategic decisions affecting firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 261–263. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.007

Gröppel-Klein, A. (1991). *Erlebnisstrategien im Einzelhandel: Analyse der Zielgruppen, der Ladengestaltung und der Warenpräsentation zur Vermittlung von Einkaufserlebnissen*. Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 1990. *Konsum und Verhalten: Bd. 29*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Gröppel-Klein, A. (1998). *Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-09134-9

Grosch, F. (2023). Messenger-Dienste in der Regierungskommunikation. In F. Brettschneider (Hrsg.), *Smart Cities, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung* (161–247). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38969-7_4

Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B. & McKinney, K. D. (Hrsg.). (2012). *The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. Los Angeles [u. a.]: Sage.

Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gulati, R. & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks and clicks. *Harvard Business Review*, *78, 3 (May–June)*, 107–114. Abgerufen am 29.08.2021 von https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks

Gundlach, G. T. & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, *28*(2), 259–264. https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259

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

Gurău, C. (2012). A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, *29*(2), 103–113. https://doi.org/10.1108/07363761211206357

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*. Abgerufen am 11.01.2023 von https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.allert-uebernimmt-parfuemerie-mussler-verkauft-alle-filialen-in-stuttgart.70c87726-b034-4fc4-973f-37dfe11218ea.html

Häder, M. & Häder, S. (2019). Stichprobenziehung in der quantitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (333–348). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_22

Hadwich, K. (2009). *Strategisches Marketing*. Universität Hohenheim. Abgerufen am 16.05.2022 von https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/dlm/Strategisches_Marketing_Handout.pdf

Haller, S. (2018). *Handelsmarketing* (4. Aufl.). Herne: Friedrich Kiehl.

Handelsverband Deutschland e. V. (Hrsg.). (2021). *Zahlenspiegel 2021.* Abgerufen am 04.05.2022 von https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10611

Handermann, T. & Kortum, C. (2022). *Kundenreaktionen auf Out-of-Stock im Lebensmitteleinzelhandel*. *Schriftenreihe Handelsmanagement: Band 16*. Norderstedt: Books on Demand.

Hansen, U. (1990). *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: Eine Aktionsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hardaker, S. (2020). Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (249–260). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_22

Häusel, H.-G. (2012). Ladengestaltung: Wie man emotionale PoS-Welten inszeniert. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 631–644). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_31

Healy, M. J., Beverland, M. B., Oppewal, H. & Sands, S. (2007). Understanding retail experiences - the case for ethnography. *International Journal of Market Research*, *49*(6), 751–778. https://doi.org/10.1177/147078530704900608

Hecking, M. (3. November 2015). Amazon verkauft Bücher auch im Laden: Amazon zerstört Buchläden - und eröffnet eigenen Buch-Shop. *Manager Magazin*. Abgerufen am 20.02.2022 von https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/amazon-eroeffnet-ersten-eigenen-buchladen-a-1060817.html

Heering, I. & Rock, S. (2022). Retourenmanagement im Onlinehandel: Quelle zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. In M. Knoppe, S. Rock & M. Wild (Hrsg.), *Der zukunftsfähige Handel* (391–413). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36218-8_18

Hehle, F. (2011). *Die Anwendung des Convenience-Konzepts auf den Betriebstyp Vending*. *Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien: Bd. 46*. Frankfurt am Main [u. a.]: Lang.

Heinemann, G. (2008). *Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices*. Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, G. (2011). *Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, G. (2012). *Der neue Mobile-Commerce: Erfolgsfaktoren und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3626-4

Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00851-2

Heinemann, G. (2015). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06786-1

Heinemann, G. (2017a). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels: Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15862-0

Heinemann, G. (2017b). Personalisierung im Onlinehandel: Bestandsaufnahme und Ausblick. In E. Stüber & K. Hudetz (Hrsg.), *Praxis der Personalisierung im Handel* (1–23). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16244-3_1

Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20354-2

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* (3–41). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4_1

Heinemann, G. (2020). Neuausrichtung des Multichanneling. In T. Kollmann (Hrsg.), *Handbuch Digitale Wirtschaft* (105–132). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_7

Heinemann, G. (2021a). *Intelligent Retail: Die Zukunft des stationären Einzelhandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2

Heinemann, G. (2021b). *Intelligent Retail: 5 Lösungen, um den stationären Einzelhandel zu retten.* Etailment. Abgerufen am 09.01.2022 von https://etailment.de/news/stories/Digitalisierung-Intelligent-Retail-5-Problemloesungen-fuer-den-Einzelhandel-23624

Heinemann, G. (2022). *Der neue Online-Handel* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36665-0

Heinemann, G. (2023). Intelligentes und kundendatenbasiertes One-to-One-Marketing im Einzelhandel. In L. Binckebanck, R. Elste & A. Haas (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (2. Aufl., 725–736). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_28

Heinemann, G. & Gaiser, C. (2016). Location-based Services – Paradebeispiel für digitale Adoption im stationären Einzelhandel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (241–257). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_12

Heinritz, G., Klein, K. & Popp, M. (2003). *Geographische Handelsforschung*. Berlin [u. a.]: Borntraeger.

Heinritz, J. & Popp, M. (2011). Geographische Handelsforschung. In H. Gebhardt, R. Glaser, U. Radtke & P. Reuber (Hrsg.), *Geographie: Physische Geographie und Humangeographie* (1002–1012). Heidelberg: Spektrum.

Heissenberger-Lehofer, K. (2021). Praktikumsintegrierte Praxisforschung in der Lehrer*innenbildung: subjektiv relevante Schwerpunkte als Forschungsausgangspunkte und Entwicklungsaufgaben Studierender. In C. Fridrich, B. Herzog-Punzenberger, H. Knecht, P. Riegler & E. Süss-Stepancik (Hrsg.), *Forschungsperspektiven* (39–64). Wien: LIT Verlag.

Held, G. (2009). *Online-Shopping: Einflussfaktoren auf Auswahl- und Nutzungsentscheidungen von Electronic-Commerce-Anwendungen im Dienstleistungsbereich* [Dissertation]. Rostock: Universität Rostock. Abgerufen am 24.07.2020 von https://rosdok.uni-rostock.de/file/rosdok_derivate_000000003910/Dissertation_Held_2009.pdf

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfrich, H. (2016). *Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07036-6

Helmold, M., Dathe, T. & Dathe, I. (2022). *Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39018-1

Hengstermann, A. (2019). *Von der passiven Bodennutzungsplanung zur aktiven Bodenpolitik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27614-0

Henk, A. & Holthaus, J.-U. (2015). Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen. In H. Brock & I. Bieberstein (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen* (61–73). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06538-6_3

Herb, C., Friedrich, C. & Neiberger, C. (2023). COVID-19 – Treiber für die Digitalisierung des Einzelhandels? *Standort*, *47*(3), 254–261. https://doi.org/10.1007/s00548-022-00824-z

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

Herrmann, A. & Huber, F. (2009). *Produktmanagement: Grundlagen - Methoden – Beispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Heumann, F. (2017). Offline vs. Online – Ein Überblick über Auswirkungen des Onlinehandels auf den stationären Einzelhandel. *Geografische Handelsforschung*(42), 4–9. Abgerufen am 11.12.2022 von https://www.geographie.hu-berlin.de/de/abteilungen/wirtschaftsgeographie/AK-Einzelhandelsforschung/publikationen/geographische_handelsforschung_42.pdf

Hielscher, H. (20. Oktober 2022). Douglas-Chefin Tina Müller geht – wer jetzt in ihre Fußstapfen tritt. *Wirtschaftswoche*. Abgerufen am 04.09.2023 von https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/fuehrungswechsel-beim-parfuemeriekonzern-douglas-chefin-tina-mueller-geht-wer-jetzt-in-ihre-fussstapfen-tritt/28758650.html

Hiemeyer, W.-D. & Stumpp, D. (2020). *Integration von Marketing und Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27558-7

Hienerth, C. (2010). *Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce: Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers*. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 2007. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 03.04.2021 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8475-3

Hierl, L. (2017). Handel und Konsument im Spannungsfeld der Diskontinuität. In L. Hierl (Hrsg.), *Mobile Payment* (3–30). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14118-9_1

Hillig, T. (2006). *Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen: Eine Monte-Carlo-Simulation*. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2004. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hinterhuber, H. H. (2020). *Strategische Unternehmungsführung* (3. Aufl.). Berlin [u. a.]: De Gruyter Mouton. https://doi.org/10.1515/9783111683010

Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (2012). Toward a deeper understanding of social media. *Journal of Interactive Marketing*, *26*(2), 69–70. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.03.001

Hoffmann, S. & Akbar, P. (2016). *Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05628-5

Holland, H. (2018). *Customer Experience Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Abgerufen am 18.12.2022 von https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-experience-management-54478/version-277507

Holland, H. (Hrsg.). (2021). *Digitales Dialogmarketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 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* (107–124). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8_5

Homburg, C. (2020). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0

Homburg, C., Vollmayr, J. & Hahn, A. (2014). Firm value creation through major channel expansions: Evidence from an event study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, *78*(3), 38–61. https://doi.org/10.1509/jm.12.0179

Hopf, C. (2017). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (349-360). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Hopf, C. & Schmidt, C. (Hrsg.). (1993). *Zum Verhältnis von innerfamilialen sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen: Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema.* Hildesheim: Institut für Sozialwissenschaften der Universität Hildesheim. Abgerufen am 18.08.2023 von https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/45614

Hopf, G. (2021). *Social-Media-Kommunikation entlang der Customer Journey*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34891-5

Hsieh, Y.-C., Roan, J., Pant, A., Hsieh, J.-K., Chen, W.-Y., Lee, M. & Chiu, H.-C. (2012). All for one but does one strategy work for all? *Managing Service Quality: An International Journal*, *22*(3), 310–335. https://doi.org/10.1108/09604521211231003

Hu, F. & Zhou, Z. (2022). Information services and omnichannel retailing strategy choices of e-commerce platforms with supplier competition. *Electronic Commerce Research*, 1–43. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09557-5

Hübner, A., Holzapfel, A. & Kuhn, H. (2015). Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. *Operations Management Research*, *8*(3-4), 84–100. https://doi.org/10.1007/s12063-015-0101-9

Hucko, M. (18. November 2020). Galeria Karstadt Kaufhof: Lockdown Light gefährdet die Sanierung des Handelshauses. *Manager Magazin*. Abgerufen am 28.03.2023 von https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/galeria-karstadt-kaufhof-lockdown-light-gefaehrdet-die-sanierung-a-498ccef1-cba5-4072-a1ae-43e2fbfa9c80

Hucko, M. & Mehringer, M. (13. Januar 2023). Wie die Insolvenz von Galeria Karstadt Kaufhof Glücksritter anzieht. *Manager Magazin*. Abgerufen am 15.02.2023 von https://www.manager-magazin.de/unternehmen/galeria-karstadt-kaufhof-wie-die-insolvenz-der-warenhauskette-gluecksritter-anzieht-a-12f70675-f465-4e4e-b686-3db90cc1dce1

Hudetz, K., Hotz, A. & Strothmann, S. (2011). *Von Multi-Channel zu Cross-Channel: Konsumentenverhalten im Wandel*. Köln: Institut für Handelsforschung.

Hudetz, K. & Kaapke, A. (Hrsg.). (2009). *Lexikon Handelsmanagement: Controlling - Führung - Marketing*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Hug, T. & Poscheschnik, G. (2020). *Empirisch forschen* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.

Huré, E., Picot-Coupey, K. & Ackermann, C.-L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *39*, 314–330. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011

Hurth, J. (2012). Non-Food-Discounter in Deutschland. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 291–308). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_15

Hurth, J. & Krause, M. (2010). Ortswechsel - Pop-Up-Stores als innovativer Betriebstyp. *transfer, Werbeforschung & Praxis*(1), 33–40.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9

Hutter, K. & Hoffmann, S. (2013). *Professionelles Guerilla-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02268-6

Hutter, S. (2020). Quantitative Inhaltsanalyse. In C. Wagemann, A. Goerres & M. B. Siewert (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (837–859). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16936-7_39

Jäger, R. (2016). *Multi-Channel im stationären Einzelhandel: Ein Überblick*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13027-5

Jahn, T. (16. Juni 2017). Übernahme von Whole Foods: Amazon verabschiedet sich vom reinen Online-Modell. *Handelsblatt*. Abgerufen am 12.01.2023 von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/uebernahme-von-whole-foods-amazon-verabschiedet-sich-vom-reinen-online-modell/19944678.html

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, *69*(4), 177–192. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177

Jensen, M. & Brock, C. (2022). Smart Services und Industrial-Internet-of-Things auf Industriegütermärkten. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services* (207–226). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37346-7_7

Jiang, S., Li, X. & Shen, Q. (2020). Beyond showrooming: Category expansion from offline stores. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3533579

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

Jindal, R. P., Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. (2007). Determinants of the variety of routes to market. *International Journal of Research in Marketing*, *24*(1), 17–29. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.09.002

Johnigk, M., Uhlig, T., Reick, M. & Kähmann, J. (2018). Die Omnichannel-Strategie der Signal Iduna Gruppe als Antwort auf geändertes Kundenverhalten. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (191–214). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_7

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Strategisches Management: Eine Einführung ; Analyse, Entscheidung und Umsetzung* (9. Aufl.). München: Pearson Studium.

Jones, M. A., Reynolds, K. E. & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of business research*, *59*(9), 974–981. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.006

Jones, P., Comfort, D., Clarke-Hill, C. & Hillier, D. (2010). Retail experience stores: Experiencing the brand at first hand. *Marketing Intelligence & Planning*, *28*(3), 241–248. https://doi.org/10.1108/02634501011041408

Jost, P.-J. & Süsser, T. (2020). Company-customer interaction in mass customization. *International Journal of Production Economics*(220), Artikel 107454, 1–16. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.027

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, *7*, Artikel 1117. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117

Jürgens, U. (1998). *Einzelhandel in den Neuen Bundesländern: Die Konkurrenzsituation zwischen Innenstadt und „Grüner Wiese“*. *Kieler geographische Schriften: Bd. 98*. Kiel: Geographisches Institut der Universität Kiel.

Kacen, J. J., Hess, J. D. & Kevin Chiang, W.-Y. (2013). Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores. *Global Economics and Management Review*, *18*(1), 12–21. https://doi.org/10.1016/S2340-1540(13)70003-3

Kahn, B. E., Inman, J. J. & Verhoef, P. C. (2018). Introduction to special issue: Consumer response to the evolving retailing landscape. *Journal of the Association for Consumer Research*, *3*(3), 255–259. https://doi.org/10.1086/699389

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6

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*. Abgerufen am 12.01.2023 von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/optiker-mister-spex-setzt-auf-filialen-und-will-damit-den-online-handel-antreiben/24918536.html

Kardes, B. (2023). *Der Globalisierungsdiskurs in hybriden Literaturen*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67710-0

Kastner, O. L. (2015). *Erfolgsfaktoren von Pop-up Stores*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08945-0

Kästner, E. (2021). Markenadäquate Umsetzung von Werksbesichtigungen: Ein Ansatz zur Analyse der Chancen und Risiken von Multisensualität am Beispiel des BMW-Werks Leipzig. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel* (413–425). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31273-2_25

Kelemen, Z. & Kemény, I. (2019). A motivation based shopper typology for short term retail events. *Society and Economy*, *41*(1), 107–124. https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.7

Kempe, M. (2011). *Ungeplante Käufe im Internet*. Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Diss., 2011. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 03.02.2023 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-6244-7

Kiefer, D. (2019). *Interdependenzen zwischen dem Wandel von Ernährungsgewohnheiten, Einkaufsverhalten sowie konsumethischer Orientierung deutscher Endverbraucher und damit in Zusammenhang stehender Veränderung von Einkaufsstättenpräferenzen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*. Zugl.: Flensburg, Europa-Univ., Diss., 2019. Abgerufen am 16.04.2023 von https://www.zhb-flensburg.de/fileadmin/content/spezial-einrichtungen/zhb/dokumente/dissertationen/kiefer/promotionsverschriftlichung-kiefer-daniel.pdf

Kiegelmann, M. (2020). Forschungsethik. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (227–246). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_28

Kierot, L. (2023). *Rassismus in den Vorstellungen angehender Lehrkräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41013-1

Kilian, K. & Kreutzer, R. T. (2022). Renaissance der physischen Markenführung. In K. Kilian & R. T. Kreutzer (Hrsg.), *Digitale Markenführung* (313–330). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34351-4_10

Kirby, D. A. (1986). Convenience store: The polarisation of British retailing. *Retail and Distribution Management*, *14*(2), 7–12. https://doi.org/10.1108/eb018297

Kirchgeorg, M. & Beyer, C. (2016). Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (399–422). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_19

Klatt, J. P. (2018). Der Weg zu Europas führendem Multichannel-Anbieter in der Augenoptik – Die Future Customer Experience von Mister Spex. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (237–250). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_9

Klock, S. (2010). *Verkaufsflächennutzung im Einzelhandel: Modelle und Verfahren für das Regal- und Sortimentsmanagement*. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2010. *Schriftenreihe Logistik und Supply Chain Management: Bd. 2*. Bamberg: Univ. of Bamberg Press. Abgerufen am 31.01.2023 von https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:473-opus-2829

Knauss, Y. (2019). *Ein gutes Team: Customer Experience und Customer Centricity*. Abgerufen am 18.12.2022 von 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* (23–45). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36218-8_2

Koc, T. & Bozdag, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, *257*(2), 559–567. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049

Köcher, A. & Romeike, F. (2016). Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements im Handel. In M. Huth & F. Romeike (Hrsg.), *Risikomanagement in der Logistik* (265–280). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05896-8_12

Kolf, F. & Müller, A. (24. März 2023). Galeria Karstadt Kaufhof: Welche 47 Filialen schließen werden. *Handelsblatt*. Abgerufen am 28.03.2023 von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/galeria-karstadt-kaufhof-welche-47-filialen-von-der-schliessung-betroffen-sind/29032824.html

Kollmann, T. (2019a). *E-Business kompakt: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft mit über 70 Fallbeispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26978-4

Kollmann, T. (2019b). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27429-0

Kollmann, T. (2020). Grundlagen der Digitalen Wirtschaft. In T. Kollmann (Hrsg.), *Handbuch Digitale Wirtschaft* (21–52). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_2

Kollmann, T. (2022). *Digital Business*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37069-5

Kollmann, T., Kuckertz, A. & Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online – offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *19*(2), 186–194. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.11.008

Konuş, U., Verhoef, P. C. & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariate. *Journal of Retailing*, *84*(4), 398–413. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.002

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E. & Tan, D. (2016). Penrose' s the theory of the growth of the firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, *25*(10), 1727–1744. https://doi.org/10.1111/poms.12572

Korzer, T. (2012). *Lernen von Shoppingcentern.: Potenziale für eine ökonomisch tragfähige und nachhaltige innerstädtische Einzelhandelsentwicklung in Klein- und Mittelstädten* [Dissertation]. Universität Leipzig. Abgerufen am 14.04.2021 von https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:15-qucosa-101643

Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. & Harris, L. C. (2019). *Grundlagen des Marketing* (7. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.

Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kotler, P., Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. Aufl.). München: Pearson Studium.

Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte - Instrumente – Unternehmensfallstudien* (15. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.

Kotler, P., Pförtsch, W. & Sponholz, U. (2022). *H2H-Marketing – von Menschen für Menschen*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91867-5

Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. & Storm, D. (2002). Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, practice, prospects. *Journal of Retailing*, *78*(1), 17–29. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00063-X

Krekeler, M. & Speeck, N. (2013). Beschleunigte Expansion von Markenherstellern – CBR als Erfolgsbeispiel für eine Multi-Brand- und Multi-Channel-Company. In G. Heinemann, K. Haug & M. Gehrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace* (297–314). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01300-4_17

Kreutzer, R. T. (2017). *Praxisorientiertes Marketing* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09473-7

Kreutzer, R. T. (2022). *Praxisorientiertes Marketing* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35307-0

Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2016). *Digitaler Darwinismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11306-3

Krol, B. (2010). *Standortfaktoren und Standorterfolg im Electronic Retailing: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkungen von virtuellen Standorten elektronischer Einzelhandelsunternehmen*. Zugl.: Duisburg, Essen, Univ., Diss., 2009. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 24.10.2021 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8616-0

Krüger, U. (2010). Einzelhandel im Zeitenwandel. In R. Soethe & W. Rohmert (Hrsg.), *Einzelhandelsimmobilien: Stand - Entwicklung - Perspektiven* (33–43). Freiburg i. Br. [u. a.]: Haufe-Mediengruppe.

Kuckartz, U. (2007). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl..). Weinheim [u. a.]: Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse: von Kracauers Anfängen zu heutigen Herausforderungen. *Forum Qualitative Sozialforschung*. https://doi.org/10.17169/FQS-20.3.3370

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022a). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (501–516). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_32

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim [u. a.]: Beltz Juventa.

Kudet, D. E. (2023). Disruption im Mehrkanalhandel – das Traditionswarenhaus Galeria Karstadt Kaufhof unter Druck. *Andrássy Working Paper Series in Economics and Business Administration*(52). Abgerufen am 15.05.2023 von https://www.andrassyuni.eu/forschung/publikationen/andrassy-working-papers-in-economics-and-business-administration

Kudet, D. E. & Szőke, A. (2023). Verkehrte Welt: Etablierte Warenhäuser schließen, Internet-Pure-Player eröffnen Ladengeschäfte – Adding Bricks to Clicks und seine Markteintrittsformen im deutschen Einzelhandel. In J. Sági, B. Ferkelt, M. Bánhegyi, E. Csányi, C. Jáki & M. Nagy (Hrsg.), *Economic, diplomatic and cultural challenges* (53). Budapest: Aposztróf Kiadó.

Kulke, E. (Hrsg.). (2010). *Wirtschaftsgeographie Deutschlands* (2. Aufl.). Heidelberg: Spektrum.

Kulke, E. (2017). *Wirtschaftsgeographie* (6. Aufl.). Paderborn: Schöningh. https://doi.org/10.36198/9783838547091

Kulke, E. (2020). Dynamik von Zentrensystemen. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (183–192). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_16

Kulke, E. (2023). Strukturwandel im Einzelhandel. In E. Kulke (Hrsg.), *Wirtschaftsgeographie Deutschlands* (259–275). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65070-7_10

Kull, S. (2019). *Kundenzentriertes Handelsmarketing: Gestaltungsoptionen im Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinewelten*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kumar, A., Mehra, A. & Kumar, S. (2019). Why do stores drive online sales? Evidence of underlying mechanisms from a multichannel retailer. *Information Systems Research*, *30*(1), 319–338. https://doi.org/10.1287/isre.2018.0814

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, *19*(2), 44–62. https://doi.org/10.1002/dir.20034

Kumar, V. & Sharma, P. (2019). *An Insight into Mergers and Acquisitions*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-5829-6

Kürble, P. (2020). Marketingkonzepte. In C. Jäger & T. Heupel (Hrsg.), *Management Basics* (75–113). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11229-5_5

Kwon, K.-N. & Jain, D. (2009). Multichannel shopping through nontraditional retail formats: Variety-seeking behavior with hedonic and utilitarian motivations. *Journal of Marketing Channels*, *16*(2), 149–168. https://doi.org/10.1080/10466690802477418

Kwon, W.-S. & Lennon, S. J. (2009). What induces online loyalty? Online versus offline brand images. *Journal of business research*, *62*(5), 557–564. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.015

Kyriasoglou, C. (1. März 2017). Zalando setzte vergangenes Jahr 3,6 Milliarden Euro um. *Business Insider*. Abgerufen am 11.01.2023 von https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/zalando-geschaeftsbericht-jahresabschluss-2016/

Lademann, R. P. (2004). Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Retail business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (71–96). Gabler.

Lademann, R. P. (2013). Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Retail business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (3. Aufl., 3–30). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4555-6_1

Lahtinen, V., Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, *10*(3), 357–375. https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2018-0122

Lal, R. & Sarvary, M. (1999). When and how is the internet likely to decrease price competition? *Marketing Science*, *18*(4), 485–503. https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.485

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (6. Aufl.). Weinheim [u. a.]: Beltz.

Landherr, A. (2013). Social Shopping Communities als Geschäftsmodell für Social Shopping. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, *50*(4), 73–81. https://doi.org/10.1007/BF03340836

Lang, S. & Ruesch Schweizer, C. (2020). Idealtypische subjektive Theorien – eine theoretisch fundierte Konkretisierung der Kombination von zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse und empirisch begründeter Typenbildung. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *21*(1), Artikel 18. https://doi.org/10.17169/FQS-21.1.3433

Lange, S. (1973). *Wachstumstheorie zentralörtlicher Systeme: Eine Analyse der räumlichen Verteilung von Geschäftszentren*. *Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung: Bd. 5*. Münster (Westf.): Inst. f. Siedlungs- u. Wohnungswesen d. Univ. Münster; Zentralinst. f. Raumplanung an d. Univ. Münster.

Langsenkamp, M. (2014). Der Einfluss von Online-Shopping auf den stationären städtischen Einzelhandel: Auswirkungen, Zusammenhänge und ökonomische Effekte untersucht am Beispiel des Kreises Paderborn. In A.-K. Kusch & M. Langsenkamp (Hrsg.), *Die Rolle des Einzelhandels für die Stadtentwicklung: Die Bedeutung der Wochenmärkte und die Auswirkungen des Online-Handels* (120-266). Münster: Aschendorff.

Lasi, M. B. A. (2021). The relationship between e-marketing mix strategy and integrated marketing communication: A conceptual framework. *International Journal of Economics and Management Systems*(6), 167–184.

Lausberg, I. C. (2002). *Kundenpräferenzen für neue Angebotsformen im Einzelhandel: Eine Analyse am Beispiel von Factory Outlet Centern* [Dissertation]. Essen: Universität Essen. Abgerufen am 06.01.2023 von http://d-nb.info/965502074/34

Leberling, A. (2012). *E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen: Erfolgs- und Risikopotenziale*. Zugl.: Witten, Herdecke, Univ., Diss., 2011. *Schriften zu Familienunternehmen: Bd. 9*. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Lee, S. & Yi, Y. (2018). “Retail is detail! Give consumers a gift rather than a bundle”: Promotion framing and consumer product returns. *Psychology & Marketing*, *36*(1), 15–27. https://doi.org/10.1002/mar.21154

Lee, Z., Chan, T. K. H., Chong, A. Y.-L. & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, *77*, 90–101. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004

Leitherer, J. & Krah, E.-S. (2022). *Best of springerprofessional.de: Marketing + Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39448-6

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

Lerchenmüller, M. (2014). *Handelsbetriebslehre* (5. Aufl.). Herne: Friedrich Kiehl Verlag.

Levy, M., Weitz, B. A. & Grewal, D. (2014). *Retailing Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Li, C. (2010). *Das Konsumverhalten deutscher und chinesischer Studenten: Eine kulturvergleichende Studie*. *Europäische Hochschulschriften: Bd. 437*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. https://doi.org/10.3726/978-3-653-00311-6

Li, H. & Kannan, P. K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, *51*(1), 40–56. https://doi.org/10.1509/jmr.13.0050

Li, Y., Polakovic, T., Curtis, J., Shumlas, S. L., Chatterjee, S., Intikhab, S., Chareev, D. A., Volkova, O. S., Vasiliev, A. N., Karapetrov, G. & Snyder, J. (2018). Tuning the activity/stability balance of anion doped CoS Se2 − dichalcogenides. *Journal of Catalysis*, *366*, 50–60. https://doi.org/10.1016/j.jcat.2018.07.030

Liebmann, H.-P. & Zentes, J. (2001). *Handelsmanagement*. München: Vahlen.

Liebmann, H.-P., Zentes, J. & Swoboda, B. (2008). *Handelsmanagement* (2. Aufl.). München: Vahlen.

Liebrich, A. & Neubarth, W. (2022). … oder doch lieber ein qualitatives Untersuchungsdesign? Einblicke in die qualitative empirische Sozialforschung. In S. Boßow-Thies & B. Krol (Hrsg.), *Quantitative Forschung in Masterarbeiten* (479–497). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0_16

Lin, H.-H. (2012). The effect of multi-channel service quality on mobile customer loyalty in an online-and-mobile retail context. *The Service Industries Journal*, *32*(11), 1865–1882. https://doi.org/10.1080/02642069.2011.559541

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

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.

Lindblom, C. E. (1959). The science of *"*Muddling Through*"*. *Public Administration Review*, *19*(2), 79. https://doi.org/10.2307/973677

Lingnau, V., Fuchs, F., Beham, F. & Jacobsen, W. (2018). Empirische Forschung im Controlling: Ein Leitfaden. *Beiträge zur Controlling-Forschung*(27). Abgerufen am 11.08.2023 von http://hdl.handle.net/10419/175422

Lipowski, M. & Bondos, I. (2016). Challenges for service providers under the transformation multi-channeling into omnichanneling. *Information Systems in Management*, *5*, 520–529. Abgerufen am 23.03.2023 von https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-42173a7b-e47e-41e7-a056-808cd3e2e1dc/c/Lipowski_Bondos_2016_vol5_4_.pdf

Littig, B. (2009). Interviews mit Eliten - Interviews mit Expertinnen: Gibt es Unterschiede? In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (117–133). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Liu, H., Lobschat, L. & Verhoef, P. C. (2018). Multichannel retailing: A review and research agenda. *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

Lochmahr, A., Müller, P., Planing, P. & Popović, T. (2019). *Digitalen Wandel gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24651-8

Lodge, M., Page, E. C., Balla, S. J., Migone, A. & Howlett, M. (2016). *Charles E. Lindblom, "The Science of Muddling Through"*. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.33

Lohkamp, C. & Maletz, S. (1997). Das marketingpolitische Instrumentarium. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturmanagement II: Konzepte und Strategien* (76–100). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Löwer, D. (2020). Vertrauen im E-Commerce. *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, *44*(4), 236–239. https://doi.org/10.1007/s11623-020-1258-4

Lubberger, A. (2018). Wo steht der Selektivvertrieb? *Zeitschrift für Wettbewerbsrecht*, *16*(1), 57–85. https://doi.org/10.15375/zwer-2018-0105

Lüders, C. (2017). Beobachten im Feld und Ethnographie. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (384–401). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2018). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen : Konzepte - Methoden – Praxis* (10. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Magrath, A. J. (1986). When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons*, *29*(3), 44–50. https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90007-8

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

Maier, E., Bornschein, R., Manss, R. & Hesse, D. (2023). Financial consequences of adding bricks to clicks. *International Journal of Research in Marketing*, *40*(3), 609–628. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.06.003

Maksutova, A. & Rädiker, S. (2023). Soziale Integration von Migrant*innen: Die Arbeit mit analytischen Zusammenfassungen im Rahmen einer MAXQDA-gestützten qualitativen Inhaltsanalyse. In J. Donlic (Hrsg.), *Qualitative Methoden in der Forschungspraxis: Perspektiven, Erfahrungen und Anwendungsfelder* (118–137). Leverkusen-Opladen [u. a.]: Verlag Barbara Budrich.

Manlow, V. & Nobbs, K. (2013). Form and function of luxury flagships. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *17*(1), 49–64. https://doi.org/10.1108/13612021311305137

Manninger, K. (2012). Herausforderung „Multi-Channel-Management" – Luxusvermarktung im Spannungsfeld traditioneller Kanäle und digitaler Revolution. In C. Burmann, V. König & J. Meurer (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung* (237–257). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4060-5_15

Marketing Accountability Standards Board. (2018). *Marketing Dictionary, Keyword: General Merchandise Store*. Abgerufen am 30.12.2022 von https://marketing-dictionary.org/g/general-merchandise-store/

Maron, H. J. (13. März 2008). Digitec eröffnet Filiale in Winterthur. *Inside IT*. Abgerufen am 12.01.2023 von https://www.inside-it.ch/post/digitec-eroeffnet-filiale-in-winterthur-20080313

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *11*(3), Artikel 8. https://doi.org/10.17169/FQS-11.3.1428

Mattmüller, R. & Tunder, R. (2004). *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen.

Mattner, A. & Schöberl, I. (2016). *Wandel im Handel*. Berlin. Abgerufen am 01.02.2023 von https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/05/ZIA_Position_Wandel_im_Handel1.pdf

Matyssek, T. (2021). Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. In D. R. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & K. Lang (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen* (139–163). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31980-9_5

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.

Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (225–237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim [u. a.]: Beltz.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Weinheim [u. a.]: Beltz.

Mayring, P. (2018). Gütekriterien qualitativer Evaluationsforschung. *Zeitschrift für Evaluation*, *17*(1), 11–24. Abgerufen am 02.08.2023 von https://www.waxmann.com/artikelART102411

Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (3–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_18

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Weinheim [u. a.]: Beltz.

Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (543–556). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38

Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: Irwin.

McGrath, M. A., Sherry, J. F. & Diamond, N. (2013). Discordant retail brand ideology in the House of Barbie. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *16*(1), 12–37. https://doi.org/10.1108/13522751311289749

McMullin, C. (2023). Transcription and qualitative methods: Implications for third sector research. *Voluntas : international journal of voluntary and nonprofit organizations*, *34*(1), 140–153. https://doi.org/10.1007/s11266-021-00400-3

McNair, M. P. (1958). Significant trends and developments in the postwar period. In A. B. Smith & M. P. McNair (Hrsg.), *Competitive distribution in a free high-level economy and its implications for the university* (1–25). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Meffert, H. (Hrsg.). (1980). *Marketing im Wandel: Anforderungen an das Marketing-Management der 80er Jahre*. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7

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* (3–35). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_1

Mehta, S. C., Lalwani, A. K. & Li Han, S. (2000). Service quality in retailing: Relative efficiency of alternative measurement scales for different product-service environments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *28*(2), 62–72. https://doi.org/10.1108/09590550010315106

Meier, A. & Stormer, H. (2012). *eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29802-8

Melero, I., Sese, F. J. & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, *2016*, 18–37. https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N2.01

Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E. & Lamey, L. (2015). The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: Does online experience matter? *Journal of Retailing*, *91*(2), 272–288. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.004

Melis, K., Campo, K., Lamey, L. & Breugelmans, E. (2016). A bigger slice of the multi-channel grocery pie: When does consumers' online channel use expand retailers' share of walle? *Journal of Retailing*, *92*(3), 268–286. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.05.001

Menninger, J. & Reiter, N. (2010). Die wertorientierte Steuerung von Marken am Beispiel eines Unternehmens aus der Computerbranche. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt ; mehr Erfolg durch Markt-Wirkungsmodelle* (111–127). Wiesbaden: Gabler.

Merkens, H. (2017). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (286–299). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Merkle, W. (2020). *Erfolgreich im stationären Einzelhandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27160-2

Merkle, W. (2023). Neue Markt- und Managementspielregeln im „Hypercompetition" – am Beispiel des stationären Einzelhandels. In A. Krämer, R. Kalka & W. Merkle (Hrsg.), *Stammkundenbindung versus Neukundengewinnung* (99–127). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40363-8_6

Meuser, M. & Nagel, U. (2009a). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23

Meuser, M. & Nagel, U. (2009b). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, *Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (35–60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mey, G. & Mruck, K. (2011). Qualitative Interviews. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (257–288). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_14

Mey, G. & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In O. Decker (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Sozialtheorie* (205–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3_14

Meyer, A. (1999). Kundenorientierung im Handel – Von erfolgreichen Vorbildern lernen. In A. Meyer, L. Fend & M. Specht (Hrsg.), *Kundenorientierung im Handel* (9–42). Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Meyer, M., Geiger, M., Dorawa, A. & Robra-Bissantz, S. (2023). Emotion und Interaktion – Zwei Säulen der Servicegestaltung. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement* (S. 261–285). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41813-7_9

Micha, M. A. & Koppers, S. (2016). Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision? In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (49–78). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_3

Michelis, D. (2014). *Der vernetzte Konsument*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3687-5

Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy. In J. B. Quinn, H. Mintzberg & R. M. James (Hrsg.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (13–20). Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York [u. a.]: Free Press/Collier-MacMillan. https://doi.org/10.1177/017084069001100414

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin [u. a.]: De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110545982

Mohd-Ramly, S. & Omar, N. A. (2017). Exploring the influence of store attributes on customer experience and customer engagement. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *45*(11), 1138–1158. https://doi.org/10.1108/ijrdm-04-2016-0049

Möhlenbruch, D. (2012). Wachstum durch Filialisierung im Einzelhandel. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 127–149). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_7

Möhlenbruch, D., Georgi, J. & Kohlmann, A. (2014). Erfolgspotenziale der Prozessorientierung im Curated Shopping. *Marketing Review St. Gallen*, *31*(6), 22–33. https://doi.org/10.1365/s11621-014-0422-3

Montero, I. & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology 2007*, *7 (3)*, 847–862. Abgerufen am 29.08.2021 von https://www.researchgate.net/publication/26495811_A_guide_for_naming_research_studies_in_Psychology

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B. & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(4), 448–458. https://doi.org/10.1177/0092070303254408

Moore, C. M. & Doherty, A. M. (2011). The international flagship stores of luxury fashion retailers. In T. Hines & M. Bruce (Hrsg.), *Fashion marketing: contemporary issues* (2. Aufl., 277–296). Amsterdam [u. a.]: Butterworth-Heinemann.

Morschett, D. (2010). Vielfältige Angebotsformen im Online-Handel: Im Internet kristallisieren sich unterschiedliche Betriebstypen heraus. *Retailing and Consumer Goods Marketing*, *1*(1), 17–21. Abgerufen am 14.02.2023 von https://www.wiwi.uni-siegen.de/marketing/dokumente/retailing_consumer_goods_marketing_-_dez._2010.pdf

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., 375–398). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_19

Morschett, D. (2013). Preispolitik im Online-Handel – Zunehmende Preiskonvergenz als Trend. *Retailing & Consumer Goods Marketing*, *4*(2), 8–12. Abgerufen am 18.06.2023 von https://www.unifr.ch/intman/en/assets/public/intman/files/research/newsletter/2013-02_Retailing_&_Consumer_Goods_Marketing.pdf

Moser, D. (1974). *Neue Betriebsformen im Einzelhandel: Eine Untersuchung d. Entstehungsursachen u. Entwicklungsdeterminanten*. Frankfurt am Main [u. a.]: Deutsch.

Müller, M. (2023). Umsätze im Einzelhandel gehen zurück. *Die Aktiengesellschaft*, *68*(6), r82-r82. https://doi.org/10.9785/ag-2023-680618

Müller, S. (2008). Dialektik und Methode – ein kleiner Blick auf eine große Diskussion. In U. Freikamp (Hrsg.), *Kritik mit Methode? Forschungsmethoden und Gesellschaftskritik* (287–298). Berlin: Dietz Verlag.

Müller-Hagedorn, L. (2005). *Handelsmarketing* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, L. & Natter, M. (2011). *Handelsmarketing* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, L. & Toporowski, W. (2006). *Handelsbetriebe*. *Arbeitspapier der Universität zu Köln, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution: Bd. 19*. Abgerufen am 30.12.2022 von https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/f5d9350648f1f0abd1c8322a418e49c6.pdf/ap_handelsbetriebe.pdf

Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W. & Zielke, S. (2012). *Der Handel: Grundlagen - Management - Strategien* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

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., 103–126). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_6

Müller-Lankenau, C. (2007). *Multikanalstrategien im stationären Einzelhandel: Eine empirische Untersuchung in der Konsumelektronikbranche*. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2007. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Müller-Stewens, G. & Spanninger, J. (2012). Wachstum durch Mergers und Acquisitions. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 169–188). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_9

Mytoys. (2017). *myToys wird volljährig*. Abgerufen am 24.04.2022 von https://www.mytoys.de/c/mytoys-geburtstag.html

Nagl, A. (2020). *Der Businessplan*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30924-4

Naik, P. A., Raman, K. & Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science*, *24*(1), 25–34. https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0083

Narayanan, S., Desiraju, R. & Chintagunta, P. K. (2004). Return on investment implications for pharmaceutical promotional expenditures: The role of marketing-mix interactions. *Journal of Marketing*, *68*(4), 90–105. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.90.42734

Neiberger, C. (2020a). Beziehungen zwischen Hersteller und Handel. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (49–60). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_5

Neiberger, C. (2020b). Digitalisierung und Vernetzung. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (39–48). Berlin [u. a.]: Springer https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_4

Neiberger, C. & Hahn, B. (Hrsg.). (2020). *Geographische Handelsforschung*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5

Neiberger, C., Mensing, M. & Kubon, J. (2020). Geographische Handelsforschung im Zeitalter der Digitalisierung: Eine Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, *64*(4), 197–210. https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0018

Neiberger, C. & Steinke, M. (2020). Dynamik der Betriebsformen. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (27–38). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_3

Nerlich, M. R., Schiffner, F. & Vogt, W. (2010). Einfluss des Internets auf das Informations-, Einkaufs- und Verkehrsverhalten. In B. Lenz, E. Kulke, M. R. Nerlich, J. Rauh & W. Vogt (Hrsg.), *Produktion - Distribution - Konsum* (S75–115). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-87807-0_5

Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, *98*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003

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

Newman, A. J. & Cullen, P. F. (2010). *Retailing: Environment & Operations* (Nachdruck). London: Thomson.

Niedbalski, J. & Ślęzak, I. (2022). Encounters with CAQDAS: Advice for beginner users of computer software for qualitative research. *The Qualitative Report*, *27*(4), 1114–1132. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4770

Niederberger, M. & Dreiack, S. (2020). Die qualitative Inhaltsanalyse in den Gesundheitswissenschaften: Ergebnisse eines systematischen Reviews einschlägiger Fachzeitschriften. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *21*(1), Artikel 15. Abgerufen am 06.08.2023 von https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/66452

Niehm, L. S., Fiore, A. M., Jeong, M. & Kim, H.-J. (2007). Pop-up retail's acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, *13*(2), 1–30. Abgerufen am 18.02.2023 von https://jrdelisle.com/JSCR/2006_07_Articles/JSCRV13_2A1_PopUpRetail.pdf

Niemeyer, F. (2016). Standortmuster der Expansion ehemaliger reiner Online-Händler in den stationären Einzelhandel in Deutschland. *Geografische Handelsforschung*(39), 24–29. Abgerufen am 25.04.2019 von https://www.geographie.hu-berlin.de/de/abteilungen/wirtschaftsgeographie/AK-Einzelhandelsforschung/publikationen/berichte-des-arbeitskreises-geographische-handelsforschung-bericht-39.pdf

Nierobisch, T., Toporowski, W., Dannewald, T. & Jahn, S. (2017). Flagship stores for FMCG national brands: Do they improve brand cognitions and create favorable consumer reactions? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 117–137. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.014

Nieschlag, R. (1954). *Die Dynamik der Betriebsformen im Handel*. *Schriftenreihe / Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen: N.F. Nr. 7*. Essen: Rhein.-Westf. Inst. f. Wirtschaftsforschung.

Nieschlag, R. (1974). Dynamik der Betriebsformen im Handel. In B. Tietz (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre: Bd. 4. Handwörterbuch der Absatzwirtschaft* (366–376). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nieschlag, R., Dichtl, E. & Hörschgen, H. (2011). *Marketing* (19. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot. https://doi.org/10.3790/978-3-428-50930-0

Nippa, M. & Knyphausen-Aufseß, D. zu. (2018). Der Beitrag des Strategischen Managements zur zukunftsfähigen Entwicklung. In A. Metzner-Szigeth (Hrsg.), *Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen: Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können* (74–101). München: oekom.

Noble, S. M., Griffith, D. A. & Weinberger, M. G. (2005). Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. *Journal of business research*, *58*(12), 1643–1651. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.10.005

Oehme, W. (2001). *Handels-Marketing: Die Handelsunternehmen auf dem Weg vom namenlosen Absatzmittler zur Retail Brand* (3. Aufl.). München: Vahlen.

Oevermann, U. (2000). Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In K. Kraimer (Hrsg.), *Die Fallrekonstruktion: Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (58–156). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

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

Olbrich, R., Schultz, C. D. & Holsing, C. (2019). *Electronic Commerce und Online-Marketing*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58067-7

Oliver Wyman (Hrsg.). (2017). *The Oliver Wyman Retail Journal* (Nr. 5). New York: Oliver Wyman. Abgerufen am 22.03.2023 von https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2017/jan/retail-journal-volume-5.html

Omar, S., Mohsen, K., Tsimonis, G., Oozeerally, A. & Hsu, J.-H. (2021). M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *60*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102468

Oppewal, H. & Koelemeijer, K. (2005). More choice is better: Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing*, *22*(1), 45–60. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.03.002

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.

Ozbilge, A., Hassini, E. & Parlar, M. (2022). A review of bricks-and-clicks dual-channels literature: Trends and opportunities. *Information Systems and Operational Research*, *60*(4), 436–472. https://doi.org/10.1080/03155986.2022.2066404

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, *70*(4), 136–153. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136

Pantano, E. & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *25*, 106–114. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003

Patten, M. L. & Newhart, M. (2017). *Understanding Research Methods* (10. Aufl.). New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315213033

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

Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4. ed.). Oxford: Oxford Univ. Press.

Perrottet, A. & Nicoletti, A. (2018). Green Fashion Tours – Stadttouren zu nachhaltiger Mode. In P. Heinrich (Hrsg.), *CSR und Fashion* (121–131). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57697-7_9

Petersen, O. (2022). Der Strukturwandel im Einzelhandel und seine Auswirkungen für das Management von Handelsimmobilien. In A. Pfnür, M. Eberhardt & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft* (193–205). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6_11

Peuser, M. (2021). Agile Organisationskonzepte für Handelsunternehmen in Zeiten der Digitalisierung. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel* (437–462). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31273-2_27

Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (441–464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_22

Picot, A. & Lange, B. (1978). Strategische Planung: Synoptisch oder inkremental? Wirkungsanalyse zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment. Abgerufen am 13.05.2023 von https://epub.ub.uni-muenchen.de/7061/1/7061.pdf

Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *42*(7), 643–670. https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0032

Picot-Coupey, K., Krey, N., Huré, E. & Ackermann, C.-L. (2021). Still work and/or fun? Corroboration of the hedonic and utilitarian shopping value scale. *Journal of business research*, *126*, 578–590. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.018

Pieterson, W., Madsen, C. Ø. & Ebbers, W. (2022). Omni-channel overtures defining the concept and its applicability in public sector channel management. In M. Janssen, C. Csáki, I. Lindgren, E. Loukis, U. Melin, G. Viale Pereira, M. P. Rodríguez Bolívar & E. Tambouris (Hrsg.), *Lecture Notes in Computer Science. Electronic Government* (60–72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15086-9_5

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2000). *Erlebniskauf: Konsum als Erlebnis, Business als Bühne, Arbeit als Theater*. München: Econ.

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*. Abgerufen am 28.03.2023 von https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/137886-rettungsplan-galeria-karstadt-kaufhof-abgesegnet

Popp, R. (2019). Menschen - Maschinen - Märkte: Sieben zuversichtliche Zukunftsdiskurse zum Wandel der Arbeitswelt. In R. Popp (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im Wandel! Der Mensch im Mittelpunkt? Perspektiven für Deutschland und Österreich* (11–82). Münster [u. a.]: Waxmann.

Porst, R. (2019). Frageformulierung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (829–842). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_57

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to competitive strategy. *Harvard Business Review*(May–June), 43–59.

Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Aufl.). Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verlag.

Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile (Competitive advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (8. Aufl.). Frankfurt am Main [u. a.]: Campus-Verlag.

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.), *Marketing and Smart Technologies* (297–309). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_25

Proff, H. (2002). *Konsistente Gesamtunternehmensstrategien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-86523-6

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Verlag. https://doi.org/10.1524/9783486719550

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (105–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (123–142). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7

Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P. & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, *85*(1), 15–30. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003

Pufahl, M. & Kirchem, S. (2015). Die Reise des Kunden gezielt steuern. *Sales Management Review*(4), 86–93. Abgerufen am 15.12.2022 von https://www.springerprofessional.de/die-reise-des-kunden-gezielt-steuern/6105320

Pümpin, C. (1982). *Management strategischer Erfolgspositionen*. *Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung: Bd. 10*. Bern [u. a.]: Haupt.

Purper, G. (2007). *Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 2005. *Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2

Raffelt, U., Schmitt, B. & Meyer, A. (2013). Marketing function and form: How functionalist and experiential architectures affect corporate brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, *30*(3), 201–210. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.02.002

Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91148-9

Rangaswamy, A. & van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, *19*(2), 5–11. https://doi.org/10.1002/dir.20037

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

Rathnow, P. (2014). *Internationales Management: Praxiserprobte Instrumente für den General Manager* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. *Harvard Business Manager*(11), 48–60. Abgerufen am 15.12.2022 von https://www.manager-magazin.de/harvard/marketing/den-kunden-auf-seiner-reise-begleiten-a-00000000-0002-0001-0000-000115708857

Raza, S. A. & Govindaluri, S. M. (2021). Omni-channel retailing in supply chains: A systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, *28*(9), 2605–2635. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0547

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. Abgerufen am 15.12.2022 von https://www.researchgate.net/publication/324839635_A_Comparative_Analysis_of_Mobile_and_Email_Marketing_Using_AIDA_Model

Reinartz, W. (2019). Einzelhandel neu gedacht: Wie man im Wettstreit um Kunden erfolgreich bleibt. *NIM Marketing Intelligence Review*, *11*(1), 11–17. Abgerufen am 19.06.2023 von https://www.nim.org/fileadmin/12_NIM_MIR_Issues/MIR_Die_Zukunft_des_Einzelhandels/reinartz_intro_vol_11_no_1_dt.pdf

Reinartz, W. & Käuferle, M. (2014). Wertschöpfung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In W. Reinartz & M. Käuferle (Hrsg.), *Wertschöpfung im Handel* (136–61). Stuttgart: Kohlhammer.

Reinders, H. (2022). Interview. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (211–222). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_13

Reinders, H. & Bergs-Winkels, D. (2022). Methodische Fehler im Forschungsprozess. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (281–313). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_18

Richter, C. (2021). *E-Commerce Trends in China*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33345-4

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, *89*(12), 3–12. Abgerufen am 11.10.2021 von https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping

Ritschel, F. (2011). *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*. Zugl.: Halle, Univ., Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Diss., 2011. Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen am 21.03.2023 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-6813-5

Rittinger, S. (2013). *Cross-Channel Retail Branding: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03610-2

Rittinger, S. (2014). *Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05197-6

Rittinger, S., Schulte, M. & Wedel, J. von (2017). Adding Bricks to Clicks – (R)Evolution des Online-Handels. *Marketing Review St. Gallen*, (5), 34–39. Abgerufen am 25.04.2019 von https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/media/2017/InTheNews/Sebastian_Rittinger_Martin_Schulte_und_Jens_von_Wedel_ueber_den_Umbruch_im_Onlinehandel.pdf

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*. Abgerufen am 12.01.2023 von https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/zauberstabe-aus-cottbus-6981310.html

Rohm, A. J. & Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of business research*, *57*(7), 748–757. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00351-X

Romeike, F. & Hager, P. (2020). *Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29446-5

Römhild, J. (2017). *Kundenstolz im B2C-Bereich*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17395-1

Rösch, B. (7. April 2021). TW-Analyse: Corona und Nachhaltigkeit pushen Secondhand-Handel im Netz. *TextilWirtschaft*. Abgerufen am 03.12.2022 von https://www.textilwirtschaft.de/business/news/tw-analyse-corona-und-nachhaltigkeit-heizen-second-hand-handel-im-netz-an-230160

Rosenbaum, M. S., Otalora, 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* (8th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Rössler, P. & Geise, S. (2013). Standardisierte Inhaltsanalyse: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (269–287). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18776-1_15

Ruhl, K. (2007). Finanzierung der Promotionsphase: Vor- und Nachteile verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten. In A. Nünning & R. Sommer (Hrsg.), *Handbuch Promotion: Forschung - Förderung - Finanzierung* (106–122). Stuttgart [u. a.]: Metzler.

Ruiz, E. (19. Januar 2023). Neuer Discounter aus Polen: Konkurrenz für Kik und Tedi? *Die Rheinpfalz*. Abgerufen am 15.02.2023 von https://www.rheinpfalz.de/lokal/pfalz-ticker_artikel,-neuer-discounter-aus-polen-konkurrenz-f%C3%BCr-kik-und-tedi-_arid,5456985.html

Rumler, A. & Grosser, M. (2022). Click-to-Brick – Erfolgreicher Aufbau stationärer Läden durch Online-Retailer am Beispiel von Mister Spex. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing* (341–363). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_17

Runia, P., Wahl, F., Geyer, O. & Thewißen, C. (2019). *Marketing: Prozess- und praxisorientierte Grundlagen* (5. Aufl.). Berlin [u. a.]: De Gruyter Oldenbourg.

Rüschen, S. & Wiehenbrauk, D. (2017). Disruption in Retail – Retail 4.0. In L. Hierl (Hrsg.), *Mobile Payment* (49–65). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14118-9_3

Russo Spena, T., Caridà, A., Colurcio, M. & Melia, M. (2012). Store experience and co-creation: The case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *40*(1), 21–40. https://doi.org/10.1108/09590551211193586

Sabbadin, E. & Aiolfi, S. (2019). The strategic evolution of fashion flagship stores. *International Journal of Business and Management*, *14*(9), 123–131. https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p123

Sachdeva, I. & Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: A paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *19*(3), 290–298. https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021

Sailer, U. (2020). Shopping Center – Kathedralen des Massenkonsums. In C. Neiberger & B. Hahn (Hrsg.), *Geographische Handelsforschung* (193–206). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5_17

Salditt, T. C. (2008). *Netzwerkmanagement im Handel: Prozessinnovationen im Handel am Beispiel der RFID-Technologie*. Zugl.: Eichstätt-Ingolstadt, Kath. Univ., Diss., 2007. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 06.12.2022 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-9700-5

Salvador, F., Piller, F. T. & Aggarwal, S. (2020). Surviving on the long tail: An empirical investigation of business model elements for mass customization. *Long Range Planning*, *53*(4), Artikel 101886, 1–17. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.006

Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M. & Ranfagni, S. (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: Building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *50*(8/9), 1156–1181. https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485

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

Sanguanpiyapan, T. & Jasper, C. (2010). Consumer insights into luxury goods: Why they shop where they do in a jewelry shopping setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *17*(2), 152–160. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.12.001

Sanktjohanser, J. (2014). Händlermarkenpositionierung und vertikale Wertschöpfung. In W. Reinartz & M. Käuferle (Hrsg.), *Wertschöpfung im Handel* (102–120). Stuttgart: Kohlhammer.

Sann, M. & Siegfried, P. (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. Abgerufen am 09.01.2023 von https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111395/1/MPRA_paper_111395.pdf

Sartori, S. & Wepfer, V. (2013). *E-Commerce (B2C)*. Bern: GS1 Switzerland. Abgerufen am 05.02.2022 von https://www.gs1.ch/de/media/1793

Sauermann, C. (2023). *Einflussfaktoren auf Leerstand und Nutzungen in den oberen Stockwerken von Kauf- und Warenhäusern*. *Schriftenreihe City-in-Use der Hochschule Augsburg*. Augsburg: Hochschule Augsburg. Abgerufen am 16.02.2023 von https://opus4.kobv.de/opus4-hs-augsburg/frontdoor/index/index/docId/842

Scarpi, D., Pizzi, G. & Visentin, M. (2014). Shopping for fun or shopping to buy: Is it different online and offline? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(3), 258–267. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.007

Schaap, J.-D. (2010). Handel mit Herz und Verstand: Die Online-Strategie der Parfümerie Douglas GmbH. In G. Heinemann (Hrsg.), *Web-Exzellenz im E-Commerce: Innovation und Transformation im Handel* (159–173). Wiesbaden: Gabler.

Schellenberg, J. (2005). *Endverbraucherbezogener E-Commerce: Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor*. Passau: LIS-Verlag.

Schenk, H. O. (2012). *Marktwirtschaftslehre des Handels* (Nachdruck 1991). Wiesbaden: Gabler.

Schlangen, K. & Göcke, L. (2022). Daniel & Lisa Koppe und die dk Moebelschmiede (Einzelunternehmen). In V. Hasewinkel & A. Hoxtell (Hrsg.), *Entrepreneurship und Unternehmensgründung in Deutschland* (157–170). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38152-3_11

Schmieder, U.-M. (2010). *Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel*. Zugl.: Halle (Saale), Univ., Diss., 2009. Wiesbaden: Gabler.

Schmitt, B. & Mangold, M. (2004). *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90321-1

Schmitz, C. A. & Kölzer, B. (1996). *Einkaufsverhalten im Handel: Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung*. München: Vahlen.

Schneckenberg, D., Matzler, K. & Spieth, P. (2022). Theorizing business model innovation: An organizing framework of research dimensions and future perspectives. *R&D Management*, *52*(3), 593–609. https://doi.org/10.1111/radm.12506

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., 259–276). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_13

Schneider, A. [André]. (2019). *Showrooming im stationären Einzelhandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24964-9

Schneider, A. [Armin]. (2014). Triangulation und Integration von qualitativer und quantitativer Forschung in der Sozialen Arbeit. In E. Mührel & B. Birgmeier (Hrsg.), *Perspektiven sozialpädagogischer Forschung* (15–30). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01889-4_2

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

Schneppe, S. (2023). China, Brasilien, USA oder „nur“ Europa? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 1–11. https://doi.org/10.1365/s35764-022-00448-w

Schögel, M. & Lienhard, S. (2020). Cashierless stores – the new way to the customer? *Marketing Review St. Gallen*(1). Abgerufen am 04.01.2023 von https://www.alexandria.unisg.ch/bitstreams/30932a88-0593-4cd8-92af-32a9d9851db5/download

Scholl, A. (2016). Die Logik qualitativer Methoden in der Kommunikationswissenschaft. In S. Averbeck-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (17–32). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_2

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* (317–339). Wiesbaden: Springer Fachmedien. 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. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schramm-Klein, H. (2011). Multi-Channel-Retailing: Shopping in allen Kanälen. *TOYS – Das Fachmagazin*(9), 8-9, 14.

Schramm-Klein, H. (2012). Internationale Markteintrittsstrategien – Eine State-of-the-Art-Betrachtung. In J. Zentes (Hrsg.), *Markteintrittsstrategien* (23–50). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3504-5_2

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., 419–437). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_21

Schramm-Klein, H. (2012). Standortpolitik im Handel. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 487–506). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_24

Schramm-Klein, H. & Wagner, G. (2013). Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Online-Handel. In G. Crockford, F. Ritschel & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis: Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch* (467–492). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01986-0_18

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.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel: Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (425–448). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_20

Schramm-Klein, H., Wagner, G., Neus, F., Swoboda, B. & Foscht, T. (2014). *(R)Evolution des Mehrkanalhandels: Von Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing*. Frankfurt am Main: dfv-Mediengruppe.

Schreier, M. (2011). Qualitative Stichprobenkonzepte. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (241–256). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_13

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *15*(1), Artikel 18. https://doi.org/10.17169/FQS-15.1.2043

Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4

Schroder, J. (6. Juli 2023). Stationärer Handel bleibt „meistgenutzter Einkaufskanal“. *FashionUnited*. Abgerufen am 22.07.2023 von https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/pwc-studie-stationaerer-handel-bleibt-meistgenutzter-einkaufskanal/2023070652158

Schröder, H. (2005). *Multichannel-Retailing: Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels*. Berlin [u. a.]: Springer.

Schröder, H. (2012). *Handelsmarketing: Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7183-8

Schröder, H. (2013). Standortentscheidungen von Online-Händlern. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, *42*(7), 363–370. https://doi.org/10.15358/0340-1650_2013_7_363

Schröder, H. & Jäger, D. (2016). Online-Shops im Einzelhandel – von Produktanbietern zu Problemlösern. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Servicetransformation* (697–724). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11097-0_30

Schröder, H. & Lich, A.-K. (2017). Digitale Dienstleistungen im stationären Einzelhandel als Antwort auf die Herausforderungen durch Online-Shops. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungen 4.0* (483–510). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17550-4_22

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

Schulte, B. (2023). E-Commerce-Strategien – Digitaler Vertrieb und aktuelle Praxisbeispiele. In C. Lucas & G. Schuster (Hrsg.), *Innovatives und digitales Marketing in der Praxis* (349–361). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38210-0_21

Schulte, M. (2006). *Informationsverarbeitung in Handelsbetrieben auf Basis innovativer Informationstechnologien* [Dissertation]. Paderborn: Universität Paderborn. Abgerufen am 03.12.2022 von https://digital.ub.uni-paderborn.de/hsmig/download/pdf/3956?originalFilename=true

Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (6. Aufl.). München: Vahlen.

Segerer, M. (2013). Das Angebot an und die Nachfrage nach Typen von Handelsimmobilien: Eine Synthese aus Theorien der Handelsforschung und der Immobilienwirtschaft? In K. Klein (Hrsg.), *Handelsimmobilien: Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse* (27–92). Mannheim: Verlag MetaGIS.

Segerer, M. (2014). *Investitionen in Handelsimmobilien – Allgemeine theoretische Grundlagen sowie deren Übertragung auf das Beispiel des deutschen LM-Discounters unter Berücksichtigung der jeweils wesentlichen Akteure* [Zugl.: Regensburg, Universität Regensburg, Diss., 2014]. https://doi.org/10.5283/epub.30475

Seidl, D. (2018). Handel im Wandel durch virtuelle und erweiterte Realitäten. In M. Knoppe & M. Wild (Hrsg.), *Digitalisierung im Handel: Geschäftsmodelle, Trends und Best Practice* (223–233). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55257-5_12

Setiawan, S., Arif, D., Mahmudah, S., Agustina, H. & Martah, V. (2021). The effect of supply chain management on multi-channel retaining and business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, *9*(4), 823–830. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.8.007

Shao, R., Derudder, B. & Witlox, F. (2022). The geography of e-shopping in China: On the role of physical and virtual accessibility. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *64*, Artikel 102753, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102753

Sharma, A. & Krishnan, R. (2002). Clicks only, clicks and bricks, and bricks only: Are retail salespeople an important factor in choice? *Journal of Marketing Management*, *18*(3-4), 317–336. https://doi.org/10.1362/0267257022872479

Shi, F. (2017). Omni-channel retailing: Knowledge, challenges, and opportunities for future research. In P. Rossi (Hrsg.), *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (91–102). Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_18

Siedenbiedel, G. (2020). *Organisationale Gestaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31711-9

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882

Sigmund, R. & Thomas-Dingemann, T. (2018). Die Bedeutung des Lieferanten für den Erfolg der Omnichannel-Händler am Beispiel des selektiven Kosmetikmarktes in Deutschland. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (151–173). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_5

Silver, C. & Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. London: Sage. https://doi.org/10.4135/9781473906907

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*. Abgerufen am 11.01.2023 von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/einzelhandel-mymuesli-schliesst-fast-alle-laeden-und-macht-trotz-corona-gewinn/27278940.html

Sloot, L. M., Fok, D. & Verhoef, P. C. (2006). The short- and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, *43*(4), 536–548. https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.536

Sohl, T. & Rudolph, T. (2012). Formatdiversifikation: Strategien und Erfolgswirkung. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 21–35). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_2

Sondermann, H. (2021). Multisensorik in der Umsetzung: Von der Unternehmensstrategie zum holistischen Store-Konzept. In G. Mau, M. Schweizer & C. Oriet (Hrsg.), *Multisensorik im stationären Handel* (S. 333–355). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31273-2_20

Song, B., Li, M. Z. & Zhuang, W. (2021). Dynamic channel control and pricing of a single perishable product on multiple distribution channels. *European Journal of Operational Research*, *288*(2), 539–551. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.06.004

Sonntag, N. (2023). Viele Vorschläge zur Güte. *Zeitschrift für Soziologie*, *52*(1), 7–25. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2023-2005

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, *87*, S3-S16. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005

Spanke, M. (2020). *Retail Isn't Dead*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36650-6

Spannuth, L. (2013). Die Multi-Channel Strategie bei Görtz. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Retail business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (3. Aufl., 331–342). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4555-6_17

Späth, P. (2000). *Strategische Vertriebswegeplanung von Universalbanken*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95202-8

Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management*. Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2009. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen am 12.05.2022 von https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8591-0

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* (19–39). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Srinivasan, S., Anderson, R. & Ponnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, *78*(1), 41–50. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3

Srivastava, M. & Kaul, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *21*(6), 1028–1037. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.007

Staehle, W. H. (2014). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800648740_606

Stammermann, C. (2016). Innovationen für den Multi-Channel-Ansatz der Zukunft. In U. Seidel (Hrsg.), *Innovationen im Einzelhandel: Seamless Shopping erfolgreich umsetzen* (69–82). Düsseldorf: Symposion.

Statista. (2019). *Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2018*. Abgerufen am 04.05.2022 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/214701/umfrage/flaechenproduktivitaet-im-deutschen-einzelhandel/

Statista. (2021). *Aufstieg der Tech-Giganten*. Abgerufen am 19.02.2022 von https://de.statista.com/statistik/studie/id/83110/dokument/aufstieg-der-tech-giganten/

Statista. (2023). *Transaktionsvolumen am Immobilieninvestmentmarkt der Big 7-Standorte in Deutschland in den Jahren 2021 und 2022*. Abgerufen am 09.10.2023 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180580/umfrage/transaktionsvolumen-von-immobilien-nach-staedten/

Steffen, A. & Doppler, S. (2019). *Einführung in die Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6

Steffenhagen, H. (2008). *Marketing: Eine Einführung* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Stegkemper, J. M., Grunau, T., Rupp, C. & Huchler, M. (2018). Die Verschriftlichung qualitativer Forschung zwischen Verschleierung und Selbstdarstellung. Überlegungen zu einem Grundproblem qualitativer Sozialforschung. Abgerufen am 07.01.2021 von https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-159548

Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (143–162). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8

Steiner, S. (2007). *Category Management: Zur Konfliktregelung in Hersteller-Handels-Beziehungen*. Zugl.: Rostock, Univ., Diss., 2006. *Marketing und Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9502-1

Steinke, I. (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In U. Kuckartz (Hrsg.), *Qualitative Datenanalyse: computergestützt: Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2. Aufl., 176–187). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Steinke, I. (2017). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (319–331). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Stepper, M. (2015). *Einkaufsstandort Innenstadt: Qualifizierung innerstädtischer Einzelhandelslagen vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Shopping* [Dissertation]. Kaiserslautern: TU Kaiserslautern. Abgerufen am 06.04.2021 von https://kluedo.ub.rptu.de/files/3994/_Dissertation+Martina+Stepper.pdf

Steuernagel, A. (2017). *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18761-3

Steuerwald, J. H. (2021). Die Chancen der Digitalisierung für eine unternehmerische Gesellschaftsverantwortung im passform-sensitiven Schuhmarkt. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung* (381–389). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61836-3_24

Stiegler, A. & Biedinger, N. (2015). *Interviewer Qualifikation und Training*. Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.15465/gesis-sg_013

Stopfer, E. (2019). *Store Konzepte im Retail*. Abgerufen am 27.10.2020 von https://www.stadtmarketing.eu/store-konzepte/

Strähle, J. & Töpfer, M. (2023). Fallstudie: EMP. In J. Strähle (Hrsg.), *Mode & Musik* (195–219). Singapore: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-19-8736-6_10

Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U. & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, *47*(2), 83–100. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006

Stüber, E. & Hudetz, K. (2017). Vorwort: Praxis der Personalisierung im Handel. In E. Stüber & K. Hudetz (Hrsg.), *Praxis der Personalisierung im Handel* (V–X). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16244-3

Stürner, M. (2022). Verträge über digitale Produkte: die neuen §§ 327–327u BGB. *JURA - Juristische Ausbildung*, *44*(2), 159–168. https://doi.org/10.1515/jura-2021-2984

Su, B. (2008). Characteristics of consumer search on-line: How much do we search? *International Journal of Electronic Commerce*, *13*(1), 109–129. https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415130104

Sundermann, S. (2018). *Markenportfoliomanagement im Lebensmitteleinzelhandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22517-9

Swoboda, B. (2012a). Internationale Expansion von Handelsunternehmen. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 37–61). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_3

Swoboda, B. (2012b). Neuorientierung von Wettbewerbsstrategien im Handel. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 189–212). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_10

Swoboda, B., Foscht, T. & Schramm-Klein, H. (2019). *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel* (4. Aufl.). München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800653522

Swoboda, B. & Weiber, R. (2013). *Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse: Marketing, Innovation, Produktion, Logistik und Beschaffung*. München: Vahlen.

Swoboda, B. & Winters, A. (2020). Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft. In M. Bruhn, C. Burmann & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken* (195–214). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31563-4_11

Talin, B. (2021). *Das veränderte Einkaufsverhalten - Showrooming und Webrooming erklärt*. Abgerufen am 21.12.2022 von https://morethandigital.info/das-veraenderte-einkaufsverhalten-showrooming-und-webrooming/

Tauber, E. M. (1972). Why do people shop? *Journal of Marketing*, *36*(4), 46. https://doi.org/10.2307/1250426

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tegeder, G. (2004). *Einkaufen mit Links: Online-Shopping im städtischen Kontext*. Zugl.: Freiburg i. Brsg., Univ., Diss., 2004. Abgerufen am 01.03.2021 von https://freidok.uni-freiburg.de/data/1785

Temkin, B. D. (2010). *Mapping the Customer Journey*. Forrester Research. Abgerufen am 15.12.2022 von http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf

Thaichon, P., Phau, I. & Weaven, S. (2022). Moving from multi-channel to omni-channel retailing: Special issue introduction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *65*, Artikel 102311, 1–3. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102311

Theis, H.-J. (2008). *Handbuch Handelsmarketing: Band 3* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Theobald, E. & Jentschke, M. (2020). *Kundenzentriertes Markenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28022-2

Theobald, E. & Specht, M. (2022). Digitales Brand Controlling: Ein Framework für das Brand-Controlling im Rahmen der Website-Performance-Messung. In E. Theobald & B. Gaiser (Hrsg.), *Brand Evolution* (711–730). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35916-4_32

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3

Tietz, B. (1993a). *Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010: Band 2*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Tietz, B. (1993b). *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik* (2. Aufl.). München: Vahlen.

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

Trachsel, M. (2007). *Nischenstrategien und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg*. Zugl.: Bern, Univ., Diss., 2006. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Trenz, M. (2015). The blurring line between electronic and physical channels - Reconceptualizing multichannel commerce. *European Conference on Information Systems Münster*, 1–17. Abgerufen am 05.10.2021 von https://www.researchgate.net/publication/283667009_The_Blurring_Line_between_Electronic_and_Physical_Channels_-_Reconceptualizing_Multichannel_Commerce

Tripp, C. (2021). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34532-7

Trütsch, T. (2016). The impact of mobile payment on payment choice. *Financial Markets and Portfolio Management*, *30*(3), 299–336. https://doi.org/10.1007/s11408-016-0272-x

Tyrväinen, O., Karjaluoto, H. & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *57*, Artikel 102233, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233

Ullrich, C., Queder, A., Anders, C., Poß-Doering, R. & Nöst, S. (2022). Anwendung und Darstellung qualitativer Methoden in der Versorgungsforschung in Deutschland: ein Scoping Review zu Primärstudien (2010–2019). *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, *173*, 75–84. https://doi.org/10.1016/j.zefq.2022.03.002

Unkelbach, W. (1982). Wandel im Handel. *Rationeller Handel*, *25*(6), 14–16.

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* (136–139). London: CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781003295952-35

Uttke, A. (2009). *Supermärkte und Lebensmitteldiscounter: Wege der städtebaulichen Qualifizierung*. Vollst. zugl.: Dortmund, Techn. Univ., Diss., 2008. Dortmund: Rohn.

Vaishnav, B. & Ray, S. (2023). A thematic exploration of the evolution of research in multichannel marketing. *Journal of business research*, *157*, 113564. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113564

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *9*(2), 54–69. https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891

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

van Baal, S. & Hudetz, K. (2004). *Multi-Channel-Effekte im Handel: Empirische Ergebnisse zu den Wechselwirkungen zwischen stationärem Geschäft und Internet*. *Ausgewählte Studien des ECC Handel: Bd. 10*. Köln: Institut für Handelsforschung der Universität Köln. Abgerufen am 05.06.2022 von https://docplayer.org/16234046-Multi-channel-effekte-im-handel.html

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

Venugopal, P. (2001). *Marketing Channel Management: A Customer-Centric Approach*. New Delhi: Response Books.

Verhoef, P. C. (2012). Multichannel customer management strategy. In V. Shankar (Hrsg.), *Handbook of marketing strategy* (135–150). Cheltenham: Elgar.

Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: Some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, *29*(7), 608–616. https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel 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., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, *24*(2), 129–148. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002

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. (2017). Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, *40*, 1–8. https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.intmar.2017.06.001

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, *41*(4), 255–267. https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x

Vindrola-Padros, C. & Johnson, G. A. (2020). Rapid techniques in qualitative research: A critical review of the literature. *Qualitative health research*, *30*(10), 1596–1604. https://doi.org/10.1177/1049732320921835

Vishwanath, V. & Mulvin, G. (2001). Multi-channels: The real winners in the B2C internet wars. *Business Strategy Review*, *12*(1), 25–33. https://doi.org/10.1111/1467-8616.00163

Vogt, W. (2018). *Schlankes Marketing für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16732-5

Voigt, K.-I. (2008). *Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht*. Berlin [u. a.]: Springer.

Volchek, K. & Buhalis, D. (2022). Marketing Attribution. In D. Buhalis (Hrsg.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (134–136). Cheltenham [u. a.]: Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800377486

Vroegrijk, M., Gijsbrechts, E. & Campo, K. (2013). Close encounter with the hard discounter: A multiple-store shopping perspective on the impact of local hard-discounter entry. *Journal of Marketing Research*, 606-626. https://doi.org/10.1509/jmr.10.0312

Walcher, D. (2009). Vom Ideenwettbewerb zum externen Vorschlagswesen – Internetbasierte Integration von Kunden in den Innovationsprozess bei adidas. In K. Gelbrich (Hrsg.), *Kundenintegration und Kundenbindung: Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren* (19–30). Wiesbaden: Gabler.

Waldecker, P. (1995). *Strategische Alternativen in der Unternehmensentwicklung: Interne Entwicklung und Unternehmensakquisition*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-08991-9

Wallace, D. W., Giese, J. L. & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, *80*(4), 249–263. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002

Wang, K. & Goldfarb, A. (2017). Can offline stores drive online sales? *Journal of Marketing Research*, *54*(5), 706–719. https://doi.org/10.1509/jmr.14.0518

Wang, R., Malthouse, E. C. & Krishnamurthi, L. (2015). On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing*, *91*(2), 217–234. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002

Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, *31*(2), 95–102. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00181-X

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

Weeks, J. B., Smith, K. M. & Hulland, J. (2021). Consumer brand curation on social shopping sites. *Journal of business research*, *133*, 399–408. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.010

Wegener, M. (2004). Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Retail business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (197–218). Wiesbaden: Gabler.

Wegner, K. (2019). Potenziale der Digitalisierung für die letzte Meile in der Logistik. In M. Schröder & K. Wegner (Hrsg.), *Logistik im Wandel der Zeit – Von der Produktionssteuerung zu vernetzten Supply Chains* (285–301). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25412-4_13

Weichbold, M. (2019). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (349–356). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_23

Weinberg, P. & Purper, G. (2007). Betriebsformen des Einzelhandels: ein Wechsel von der Anbieter zur Konsumentenperspektive. In M. Schuckel (Hrsg.), *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung* (127–142). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Weis, H. C. (2018). *Marketing* (18. Aufl.). Herne: Friedrich Kiehl Verlag.

Weisenburger, S. (2022). State of the Art im Handel: Konsumentenwahrnehmung einer Verknüpfung von Off- und Online-Maßnahmen. In M. Knoppe, S. Rock & M. Wild (Hrsg.), *Der zukunftsfähige Handel* (1–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36218-8_1

Wernet, A. (2012). Die Objektive Hermeneutik als Methode der Erforschung von Bildungsprozessen. In K. Schittenhelm (Hrsg.), *Qualitative Bildungs- und Arbeitsmarktforschung* (183–201). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94119-6_7

Westbrook, R. A. & Black, W. C. (1985). A motivation-based shopper typology. *Journal of Retailing*, *61*(1), 78–103.

Westermann, A., Mehn, A. & Schuck, K. A. (2022). E-Commerce und Omnichannel-Retailing – Bisherige Entwicklung und Ausblick auf die künftige Rolle stationärer Stores. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing* (27–51). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_2

Westermann, A., Wirtz, V. & Zimmermann, R. (2018). Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb. In I. Böckenholt (Hrsg.), *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen* (37–70). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20182-1_2

Wicharz, R. (2018). *Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18712-5

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

Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59817-7

Will, J. (2012). Factory Outlet Center in Deutschland und Europa. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 351–373). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_18

Wilson, H., Street, R. & Bruce, L. (2008). *The Multichannel Challenge*. Amsterdam [u.a.]: Elsevier. https://doi.org/10.4324/9780080570129

Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente – Prozesse* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wirtz, B. W. (2021). *Digital Business and Electronic Commerce*. Cham: Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63482-7

Wirtz, B. W. (2022). *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente – Prozesse* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. 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. *Reihe: Kundenorientierte Unternehmensführung: Bd. 8*. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Wolfram, G. (2019). *Showrooming, Abos und Services bestimmen den Handel in 2025*. Abgerufen am 02.09.2021 von https://zukunftdeseinkaufens.de/showrooming-abos-und-services-bestimmen-den-handel-in-2025-6/

Wolk, A. & Ebling, C. (2010). Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. *International Journal of Research in Marketing*, *27*(2), 142–150. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.01.004

Woll, A. (1964). *Der Wettbewerb im Einzelhandel: Zur Dynamik der modernen Vertriebsformen*. Habil.-Schrift, Freiburg i. Br. *Quaestiones oeconomicae: Bd. 2*. Berlin: Duncker & Humblot.

Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H. & Trautrims, A. (2018). From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *48*(4), 415–438. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2016-0290

Wollenschläger, U. (9. Juni 2022). Baur-Gruppe verschickt letzte Kataloge : Das Ende einer Ära. *TextilWirtschaft*. Abgerufen am 09.01.2023 von https://www.textilwirtschaft.de/business/news/letzte-kataloge-verschickt-das-ende-einer-aera-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.), *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment* (205–206). Cham: Springer International. 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.), *Handelsimmobilien: Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse* (331–344). Mannheim: Verlag MetaGIS.

Wotruba, M. (2016). E-Impact - Auswirkungen des Online-Handels auf den Flächenbedarf im stationären Handel. In M. Franz & I. Gersch (Hrsg.), *Online-Handel ist Wandel* (23–38). Mannheim: Verlag MetaGIS.

Xia, J. & Niu, W. (2019). Adding clicks to bricks: An analysis of supplier encroachment under service spillovers. *Electronic Commerce Research and Applications*, *37*, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100876

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

Yang, G. & Ji, G. (2022). The impact of cross-selling on managing consumer returns in omni-channel operations. *Omega*, *111*, 102665. https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102665

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Los Angeles: Sage.

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

Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F. & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 271–277. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009

Zaharia, S. (2006). *Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten: Wie sich Kunden informieren und wie sie einkaufen*. Zugl.: Duisburg, Essen, Univ., Diss., 2005. *Reihe: Kundenorientierte Unternehmensführung: Bd. 2*. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Zaharia, S. & Hackstetter, T. (2017). Segmentierung von Onlinekäufern auf Basis ihrer Einkaufsmotive. In Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), *Dialogmarketing Perspektiven 2016/2017* (45–72). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16835-3_3

Zaharia, S. & Korth, A. (2022). Datennutzung im E-Commerce. In M. Halfmann & K. Schüller (Hrsg.), *Marketing Analytics* (215–228). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33809-1_12

Zahay, D. (2014). Spreading the word. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *8*(2). https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2014-0020

Zängler, K. (2018). Nachhaltigkeit erlebbar machen. In P. Heinrich (Hrsg.), *CSR und Fashion* (333–344). Berlin [u. a.]: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57697-7_25

Zeitner, R. (2019). Flächenmanagement. In S. Scholz, K. Wellner, R. Zeitner, C. Schramm, M. Hackel & A. Hackel (Hrsg.), *Architekturpraxis Bauökonomie* (29–48). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26850-3_3

Zentes, J. (2006). Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien. In J. Zentes (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb* (4–22). Wiesbaden: Gabler.

Zentes, J. (2012). Vertikale Integration. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 89–101). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_5

Zentes, J., Freer, T. & Keßler, D. (2015). Der Einzelhandel der Zukunft: Electronic Commerce vs. Emotional Commerce. In S. Bartsch & C. Blümelhuber (Hrsg.), *Always Ahead im Marketing* (203–215). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09030-2

Zentes, J. & Morschett, D. (2004). Sortimentsdiversifikation im Handel – Eine theoretische und empirische Analyse. In A. Gröppel-Klein (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert* (159–183). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2011). Online retailing and multichannel retailing. In J. Zentes, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Strategic Retail Management: Text and International Cases* (2th ed., 71–91). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6740-4_5

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management: Text and International Cases* (3th ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10183-1

Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2002). Multi-Channel-Retailing: Perspektiven, Optionen, Befunde. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, *31*(8), 450–460.

Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2007). Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Multi-Channel-Marketing* (451–472). Wiesbaden: Gabler.

Zentes, J. & Schramm-Klein, H. (2008). Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing. In C. Belz, M. Schögel, O. Arndt & V. Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (367-381). Wiesbaden: Gabler.

Zentes, J. & Swoboda, B. (1999). Neue Vertriebswege aus Sicht des Einzelhandels - Erscheinungsformen, Herausforderungen und Strategieoptionen des Handels. In T. Tomczak (Hrsg.), *Alternative Vertriebswege* (40–58). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zentes, J., Swoboda, B. & Foscht, T. (2012). *Handelsmanagement* (3. Aufl.). München: Vahlen.

Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hrsg.). (2012a). *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3

Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2012b). Herausforderungen des Handelsmanagements. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 1–18). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_1

Zentes, J., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2013). *Internationales Marketing* (3. Aufl.). München: Vahlen.

Zerres, C. (2022). Extended Reality – Neue (virtuelle) Realitäten in Corona-Zeiten? In T. Breyer-Mayländer, C. Zerres, A. Müller & K. Rahnenführer (Hrsg.), *Die Corona-Transformation* (53–62). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7_4

Zhang, D. J., Dai, H., Dong, L., Wu, Q., Guo, L. & Liu, X. (2019). The value of pop-up stores on retailing platforms: Evidence from a field experiment with Alibaba. *Management Science*, *65*(11), 5142–5151. https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3410

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. 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. (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

Zhang, Q., Cao, W., Liu, Y. & Zhang, Z. (2021). Integration of online and offline channels in retail: Feasibility of BOPS? *Kybernetes*, *50*(5), 1588–1620. https://doi.org/10.1108/K-11-2019-0774

Zhang, Z. & Wen, X. (2023). Physical or virtual showroom? The decision for omni-channel retailers in the context of cross-channel free-riding. *Electronic Commerce Research*, 1–27. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09616-x

Zielke, S. (2011). Integrating emotions in the analysis of retail price images. *Psychology & Marketing*, *28*(4), 330–359. https://doi.org/10.1002/mar.20355

Zielke, S. (2012). Sortimentspolitik. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb* (2. Aufl., 507–526). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3847-3_25

Zielke, S. & Sinemus, K. (2020). Shopping Apps: Servicefunktionen im Branchenvergleich. In S. Roth, C. Horbel & B. Popp (Hrsg.), *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements* (655–675). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9_33

Zimmermann, Y. C. (2023). *Tourismus in der Krise: COVID-19 als Auslöser für neue Geschäftsmodelle und Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42362-9

Zinkann, R. & Mahadevan, J. (2018). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In M. Bruhn & M. Kirchgeorg (Hrsg.), *Marketing Weiterdenken* (157–169). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18538-1_12

Zoller, C. (2019). Förderung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. *Standort*, *43*(3), 198–202. https://doi.org/10.1007/s00548-019-00609-x

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die beigefügte Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet. Zur Unterstützung des Forschungsprozesses wurden verschiedene KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt. Während DeepL und Duden-Mentor unterstützend bei Übersetzungen, Grammatik- und Rechtschreibprüfungen eingesetzt wurden, diente das Sprachmodell GPT in der QDA-Software MAXQDA zur Textkomprimierung. Alle durch die KI generierten Ergebnisse wurden stets sorgfältig auf ihre Korrektheit geprüft.

Ich versichere außerdem, dass ich die beigefügte Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsverfahren vorausgegangen sind.

Es läuft gegen mich kein Verfahren zwecks Aberkennung des Doktortitels bzw. es wurde mir zuvor kein Doktortitel aberkannt.

Cham, 6. November 2023

Unterschrift 

Daniel Eugen Kudet