

Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität Budapest
Interdisziplinäre Doktorschule

Leiterin der Doktorschule: Prof. Dr. habil. Ellen Bos

Betreuerin: Prof. Dr. habil. Martina Eckardt

Daniel Eugen Kudet

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

THESENPAPIER ZUR DISSERTATION

2023

1 Hintergrund und Relevanz

Der deutsche Einzelhandel erfährt derzeit tiefgreifende Veränderungen in einem gesättigten Markt [1]. So schließen traditionelle Warenhauskonzerne wie z. B. GALERIA KARSTADT KAUFHOF einen Großteil ihrer Filialen [2]. Gleichzeitig wagen immer mehr Online-Pure-Player – auch als „Internet-Pure-Player“ bekannt – den Schritt in den stationären Einzelhandel [3]. Ergänzend dazu bauen ehemalige Online-Pure-Player wie AMAZON ihre Offline-Präsenz aus [4]. Dieser als „Adding Bricks to Clicks“* bekannte Trend unterstreicht die anhaltende Relevanz des stationären Handels im Zeitalter der Digitalisierung [6,7].

Im Zuge der COVID-19-Pandemie erlitt der physische Offline-Handel erhebliche Einbrüche, während der Online-Handel gestärkt aus der Pandemie hervorging [8]. Dennoch hat der stationäre Handel seine Rolle als entscheidender Touchpoint in der Customer Journey nicht verloren [9]. Trotz des wachsenden Kundenwunsches nach einer nahtlosen Integration von Online- und Offline-Erlebnissen und der fortgeschrittenen Digitalisierung [10] haben aber bislang nur 28 % der deutschen Einzelhändler ein vollständig integriertes Omni-Channel-System implementiert

* Die Anzahl ehemaliger Online-Pure-Player, die bereits in den deutschen Offline-Handel expandiert sind, variiert stark und liegt zwischen niedrigen zweistelligen und dreistelligen Werten, abhängig von verschiedenen Faktoren (z. B. Einbeziehung temporärer Store-Konzepte, Branchenbeschränkungen, festgelegte Umsatzgrenzen) [5].

[11]. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung und der vorliegenden Arbeit steht daher der ‚Adding Bricks to Clicks‘-Prozess, bei dem Online-Pure-Player physische Ladengeschäfte eröffnen.

Mit ihrer Expansion in den stationären Handel signalisieren Online-Pure-Player eine Neubewertung der Rolle physischer Geschäfte [12]. Diese Expansion erfordert nicht nur erhebliche Investitionen, sondern stellt auch eine komplexe und schwer umkehrbare Transformation ihres Ein- in ein Mehrkanalsystem dar [13,14]. Eine zentrale Herausforderung für Online-Pure-Player besteht in der notwendigen strategischen Neuausrichtung des gesamten Unternehmens [15]. Ein wesentliches Hindernis besteht darin, dass bei reinen Online-Händlern vorhandene Erkenntnisse aus Online-Kanalergänzungen nicht direkt auf eine Expansion in den Offline-Absatzkanal übertragbar sind [16]. Es stellt sich somit die Frage, welche Strategien diese Händler in diesem Zusammenhang verfolgen und welche Faktoren ihre Entscheidungen beeinflussen.

Die vorliegende Studie schließt die Forschungslücke bezüglich des ‚Adding Bricks to Clicks‘-Expansionsprozesses, indem sie neun Determinanten identifiziert, die die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Einführung von stationären Läden beeinflussen. Durch eine systematische Aufarbeitung der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur aus der Perspektive dieses Prozesses trägt die Arbeit zur Klärung zentraler Begriffe bei und bereitet den Boden für die Untersuchung der Forschungsfrage.

2 Forschungsfrage und -ziel

In der vorliegenden Arbeit wird die Forschungsfrage untersucht, welche Determinanten die Strategien von Online-Pure-Playern bei der Realisierung von Ladengeschäften im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks‘) bestimmen.

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist die Erweiterung des empirischen Verständnisses der Expansion von Online-Pure-Playern in den stationären Einzelhandel mit Hilfe eines qualitativ-explorativen Forschungsansatzes. Im Rahmen einer 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 Arbeit zielt zudem darauf ab, das Verständnis der Funktionen von stationären Läden für Online-Pure-Player zu vertiefen und die Rolle von physischen Läden in einem Mehrkanalsystem zu beleuchten. Dabei ergänzt sie die bestehende wissenschaftliche Diskussion und liefert wertvolle Erkenntnisse für die Handelsbranche. Sie sollen Einzelhändlern helfen, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen, um Online- und Offline-Absatzkanäle effizient und kundenorientiert zu integrieren.

3 Theoretischer Hintergrund

Auf der Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche werden die zentralen Konzepte des Online- und Offline-Handels einschließlich ihrer spezifischen Merkmale und Vertriebs- und Betriebsformen beleuchtet. Mit Blick auf die frühere getrennte Betrachtung dieser Absatzkanäle wird deutlich, dass die Grenzen in der heutigen Handelspraxis verschwimmen und sich zu integrierten Mehrkanalsystemen entwickeln. Eine zentrale Position nimmt dabei der Begriff der Online-Pure-Player ein, der hinsichtlich seiner historischen Entwicklung, der derzeitigen Akteure und ihrer Bedeutung im Einzelhandel geklärt wird, auch und insbesondere im Vergleich von Online-Pure-Playern zu traditionellen Offline-Pure-Playern. Im Rahmen der Literaturanalyse werden zudem die Entwicklungspfade vom Ein- zum Mehrkanalhändler und die Konzepte von Mehrkanalsystemen strukturiert analysiert. Durch diesen Übergang hin zum Mehrkanalhandel werden nicht nur der Evolutionsgrad des Einzelhandels, sondern auch die Bedeutung der verschiedenen Touchpoints der Customer Journey – von digitalen Plattformen bis hin zu physischen Ladengeschäften – deutlich. Die Verbindung der Konzepte im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks‘ verdeutlicht Abbildung 1.

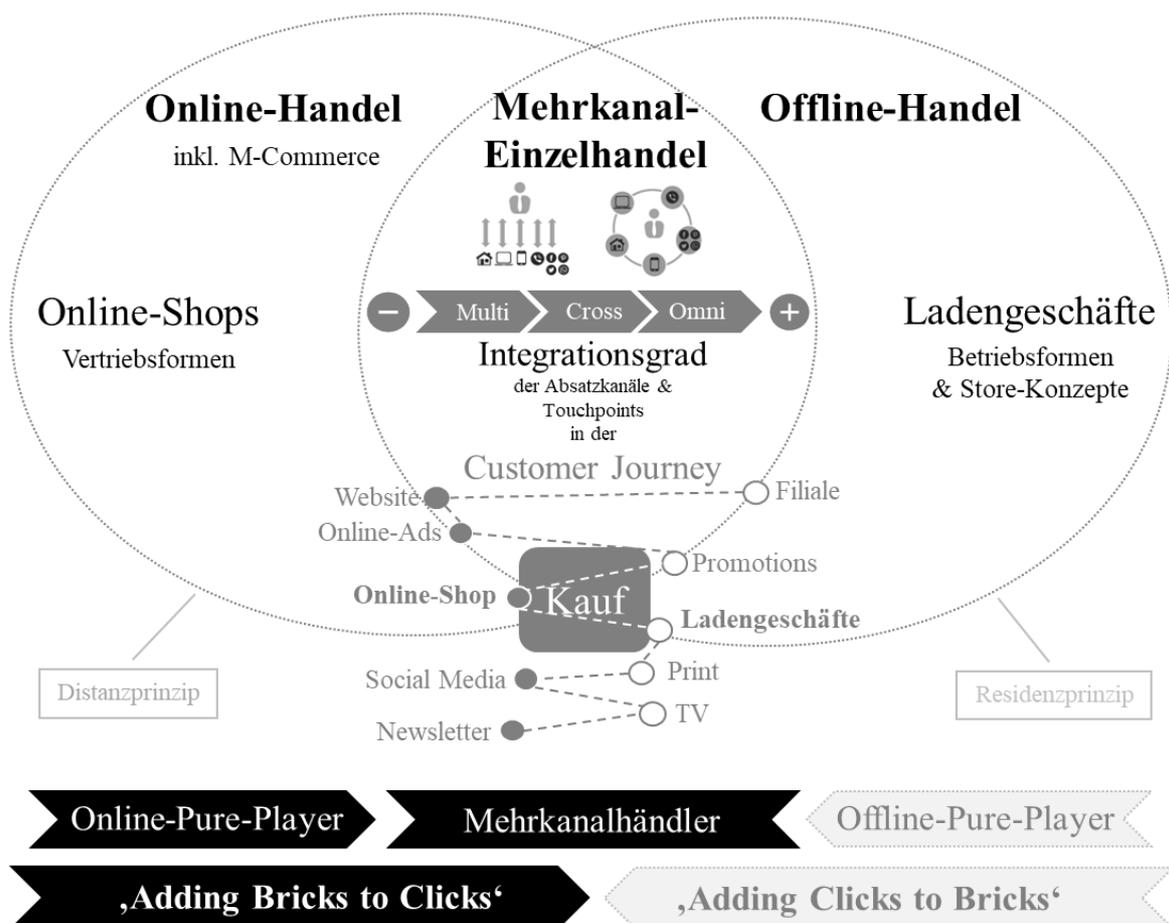


Abbildung 1: Verortung von ‚Adding Bricks to Clicks‘

Quelle: Eigene Darstellung

Das theoretische Fundament umfasst auch Konzepte der strategischen Planung und Implementierung. Die Transformation eines Online-Pure-Players zu einem Mehrkanalhändler stellt eine strategische Neuausrichtung dar, die auf Gesamtunternehmensebene entschieden wird und die gesamte Organisation betrifft. Dabei greifen Unternehmens- und Marketingstrategien ineinander. Vor dem Hintergrund eines fehlenden einheitlichen Strategieverständnisses in der Forschung ist es notwendig, ein klareres Verständnis von strategischen Ansätzen und Zielen im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks‘ als Mehrkanalstrategie zu schaffen. Diese sollte auf Kundenkenntnissen und Wettbewerbsanalysen basieren, Kanaltechnologien festlegen und mit der Gesamtstrategie des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

4 Methodik und Gütekriterien

In dieser Studie wurde eine detaillierte Analyse von 37 leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Die Befragten setzten sich aus Beratern, Wissenschaftlern, Entscheidungsträgern von Mehrkanalhändlern – sowohl mit Ursprung im Online- als auch im Offline-Handel – sowie Akteuren aus der Handelsimmobilienbranche zusammen. Ziel war es, zu untersuchen, welche Faktoren die Strategien von Online-Pure-Playern in Deutschland beeinflussen, wenn sie physische Ladengeschäfte im Offline-Handel (‚Adding Bricks to Clicks‘) realisieren.

Die Interviews, die im Zeitraum von Ende Juli bis Anfang Oktober 2019 geführt wurden, lieferten wertvolle Erkenntnisse. Durch eine computergestützte, inhaltlich strukturierende Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker wurden insgesamt neun Determinanten in drei Kategorien identifiziert. Diese spielen eine zentrale Rolle bei der Strategieentwicklung von Online-Pure-Playern, die den Übergang von einem rein digitalen Ein- zu einem Mehrkanalsystem anstreben. Die gewählte Methodik ermöglicht ein tiefes Verständnis der Thematik und bietet eine ausführliche, fundierte Antwort auf die gestellte Forschungsfrage.

In qualitativer Forschung unterscheiden sich die Gütekriterien deutlich von den etablierten Kriterien in quantitativen Ansätzen. Quantitative Forschungsmethoden legen klare Kriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität zugrunde [17]. Im Unterschied dazu erfordert die qualitative Forschung eine umfassendere Selbstreflexion und die Entwicklung eigener Standards [18]. Dabei ist zu betonen, dass quantitative Gütekriterien nicht ohne Weiteres auf qualitative Forschung übertragen werden können [19]. Aus diesem Grund steht die Transparenz im Forschungsprozess besonders im Vordergrund [20].

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde das von Lincoln und Guba (1985) vorgestellte Rahmenwerk zur Sicherstellung qualitativer Gütekriterien herangezogen. Dieses in der Wissenschaftsgemeinschaft etablierte und anerkannte Rahmenwerk betont die „Glaubwürdigkeit“ (engl. trustworthiness) als zentrales Kriterium. Diese Glaubwürdigkeit teilt sich in vier Dimensionen auf: (1) Vertrauenswürdigkeit, (2) Übertragbarkeit, (3) Zuverlässigkeit und (4) Bestätigbarkeit [21].

Vertrauenswürdigkeit (engl. credibility):

Um die Vertrauenswürdigkeit zu gewährleisten, wurde ein klarer Forschungsleitfaden entwickelt und optimiert. Außerdem wurde ein iterativer Forschungsprozess angewandt. Dieser ermöglichte Flexibilität und Offenheit, was die Anpassungsfähigkeit gewährleistete. Transkriptionen und Auswertungen basierten auf in der Forschung anerkannten Modellen.

Übertragbarkeit (engl. transferability):

Obwohl das primäre Ziel nicht auf praktische Anwendungen ausgerichtet war, bieten die identifizierten Determinanten und strategischen Muster wertvolle Erkenntnisse für Einzelhändler bezüglich eigener zukünftiger Strategien sowie zum Verständnis der Strategien ihrer Wettbewerber. Durch leitfadengestützte Interviews konnten tiefgehende Erkenntnisse gewonnen werden, die besonders für explorative Forschung geeignet sind. Experten aus fünf Akteursgruppen sorgten für eine umfassende Perspektive.

Zuverlässigkeit (engl. dependability):

Durch die Verwendung eines Interviewleitfadens wurde auf ein bewährtes Instrument zurückgegriffen. Die systematische Nutzung der Auswertungssoftware MAXQDA erhöhte die Zuverlässigkeit, da die umfangreichen Daten effizienter ausgewertet werden konnten als durch manuelle Methoden. Zudem verstärkte die Zusammenarbeit im Codier-Tandem mit einem Forscherkollegen die Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Die hohe Anzahl der 37 durchgeführten Interviews und das Erreichen der theoretischen Sättigung untermauern die Güte der Datenerhebung.

Bestätigbarkeit (engl. confirmability):

Die Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse wurde durch die Transparenz des Forschungsprozesses gewährleistet. Die im Analyseprozess entwickelten Haupt- und Subkategorien basierten sowohl auf dem festgelegten Interviewleitfaden als auch auf den erhobenen Daten. Gemeinsame Teamsitzungen und manuelle Überprüfungen unterstützten die Bestätigbarkeit der Ergebnisse.

Während des gesamten Forschungsverlaufs, von der Datenerhebung bis zur Auswertung, nahmen die Gütekriterien von Lincoln und Guba eine zentrale Stellung ein. Durch ihre konsequente Anwendung wird nicht nur die Tiefe und Relevanz der Ergebnisse gewährleistet, sondern auch ihre Integrität und Glaubwürdigkeit deutlich hervorgehoben. Diese methodische Vorgehensweise bildet die Basis für die nachfolgend zusammengefassten Ergebnisse.

5 Ergebnisse und 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. Insgesamt wurden neun 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 bestimmen. Die nachfolgenden Forschungsergebnisse geben einen kompakten Überblick über die identifizierten Determinanten und beantworten die gestellte Forschungsfrage.

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.

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 Diskussion und Implikationen

Diese Forschung liefert einen wesentlichen Beitrag zur Analyse des ‚Adding Bricks to Clicks‘-Expansionsprozesses und bereichert gleichzeitig die Theorie zum Mehrkanalhandel. Sie identifiziert die Determinanten, die die Expansion von Online-Pure-Playern beeinflussen, und bietet eine umfassende Literaturübersicht aus der ‚Adding Bricks to Clicks‘-Perspektive. Die Arbeit erweitert das Wissen über die strategischen Ziele dieser Expansion, bestätigt und ergänzt frühere Studien und vertieft die Rolle stationärer Geschäfte für Online-Pure-Player. Sie unterstreicht die Relevanz einer physischen Präsenz für diese Akteure, um ihre Markenidentität zu stärken, eröffnet neue Perspektiven für die Standortwahl und erweitert das Verständnis von Store-Konzepten sowie die Bedeutung des Transfers von Retail Brand und Unique Selling Points vom virtuellen Online- in den physischen Offline-Handel. Außerdem betont sie die Wichtigkeit digitaler Technologien und der Integration von (Absatz-)Kanälen sowie die Notwendigkeit, Kundenerwartungen zu erfüllen und einen ‚echten‘ Omnichannel-Ansatz zu verfolgen. Die Arbeit verdeutlicht weiterhin, dass die Implementierung von Ladengeschäften durch Online-Pure-Player ein komplexer, strategischer Prozess ist, der eine Vielzahl von Aspekten berücksichtigt – von der Definition der Expansionsziele über die Wahl des Store-Konzepts und des Standorts bis hin zur kundenzentrierten Kanalintegration. Die Ergebnisse bestätigen die essenzielle Rolle der effektiven Integration von Online- und Offline-Kanälen für ein nahtloses Kundenerlebnis, betonen den Trend zur dynamischen Customer Journey und unterstreichen die zentrale Bedeutung der Kundenzentrierung.

Neben den bereits dargestellten theoretischen Implikationen liefert die Identifikation von Determinanten einen bedeutenden Beitrag für die Handelspraxis, indem sie die Untersuchung, Visualisierung und den Vergleich spezifischer ‚Adding Bricks to Clicks‘-Strategien ermöglicht. Auf dieser Grundlage können Best Practices abgeleitet und strategische Neuausrichtungen vorgenommen werden. Abbildung 2 präsentiert eine solche Visualisierung. Spezifische ‚Adding Bricks to Clicks‘-Strategien können am konkreten Beispiel der beiden ehemaligen Online-Pure-Player MISTER SPEX (Augenoptik) und ZALANDO (Mode) nachvollzogen werden.

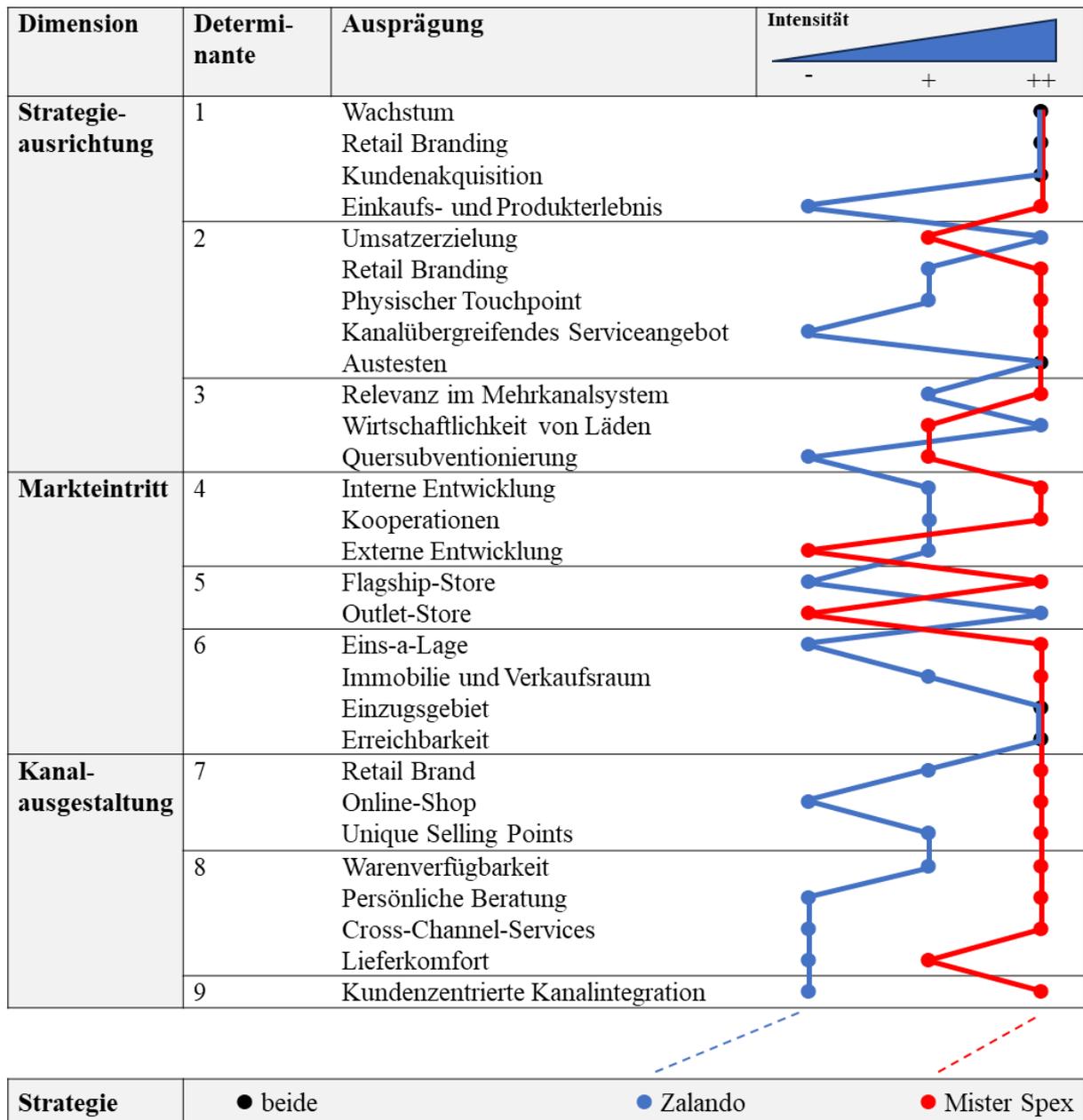


Abbildung 2: „Adding Bricks to Clicks“-Strategievergleich zwischen Mister Spex und Zalando

Quelle: Eigene Darstellung

Trotz methodischer Einschränkungen, wie der potenziellen Nicht-Repräsentativität der ausgewählten Stichprobe und der Fokussierung auf den deutschen Markt, liefert die Arbeit detaillierte Einblicke in die Funktionen stationärer Ladengeschäfte für Online-Pure-Player. Die Ergebnisse sind trotz der globalen COVID-19-Pandemie insbesondere aufgrund ihrer praktischen Implikationen relevant, da sie die zentrale Bedeutung physischer Geschäfte in der Customer Journey hervorheben. Zukünftige Forschungen könnten die Ergebnisse durch quantitative Ansätze ergänzen und kausale Zusammenhänge detaillierter untersuchen. Weiterhin besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Auswirkungen von Expansionszielen auf den Geschäftserfolg und der Rolle der Quersubventionierung in Mehrkanalstrategien.

7 Schlussfolgerung und Ausblick

Nach einer tiefgehenden Analyse wurden neun maßgebliche Determinanten identifiziert, die die Mehrkanalstrategie von Online-Pure-Playern beeinflussen, wenn diese physische Ladengeschäfte eröffnen. Die Ergebnisse zeigen, dass dieser Übergang von rein digital zu physisch sorgfältig geplant und durchgeführt werden muss. Es handelt sich hierbei um keinen linearen, sondern einen dynamischen Prozess mit zahlreichen Abhängigkeiten. Die befragten Experten betonen zudem die Bedeutung einer kundenzentrierten Ausrichtung und der Integration von Online- und Offline-Kanälen. Im Rahmen der Analyse wurde auch deutlich, dass die klassischen Marketinginstrumente über alle Dimensionen hinweg präsent sind und zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse kanalübergreifend eingesetzt werden. Die ‚Adding Bricks to Clicks‘-Strategie ist außerdem eng mit der Gesamtstrategie der Online-Pure-Player verknüpft und erfordert eine Neuausrichtung des gesamten Unternehmens. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der nahtlosen Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen. Einzelhändler, die sich erfolgreich anpassen und neue Mehrkanalkonzepte entwickeln, steigern nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit und zeigen Krisenresistenz, sondern positionieren sich auch in einer führenden Marktposition. Es ist zu erwarten, dass die Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen zur Normalität im Einzelhandel wird.

Insgesamt bietet diese Studie wertvolle Einblicke in die strategische Bedeutung des stationären Handels. Besonders im Kontext von ‚Adding Bricks to Clicks‘ zeigt sie die Relevanz der physischen Präsenz in einer zunehmend digitalisierten Einzelhandelslandschaft. Zukünftige Studien könnten darauf abzielen, die hier präsentierten Ergebnisse weiter zu validieren und den Einfluss dieser Strategien auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu untersuchen. Ein vertieftes Verständnis der Schnittstellen zwischen digitalen und physischen Kanälen kann Einzelhändlern dabei unterstützen, ihre strategischen Ansätze zu verfeinern und den steigenden Erwartungen der Kunden gerecht zu werden.

Literaturverzeichnis

Hinweis:

Zahlen in eckigen Klammern innerhalb des Textes verweisen auf die folgenden Literaturquellen. Das Literaturverzeichnis ist aufsteigend nach Zahlen von 1 bis 21 sortiert, entsprechend den Verweisen im Text, und nicht alphabetisch.

- [1] 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
- [2] 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>
- [3] Kudet, D. E. (2023). Disruption im Mehrkanalhandel – das Traditionswarenhaus Galeria Karstadt Kaufhof unter Druck. *Andrassy 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>
- [4] 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>
- [5] Kudet, D. E. & Szóke, 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.
- [6] 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>
- [7] 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>
- [8] 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
- [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>

- [10] 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
- [11] 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/>
- [12] 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/10.1561/17000000059>
- [13] 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>
- [14] Verhoef, P. C. (2012). Multichannel customer management strategy. In V. Shankar (Hrsg.), *Handbook of marketing strategy* (135–150). Cheltenham: Elgar.
- [15] 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
- [16] 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>
- [17] 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>
- [18] 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
- [19] 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.
- [20] 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>
- [21] Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.