

Leysler, Daniel E. F.

**Article**

## Retail im Wandel – Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Leysler, Daniel E. F. (2022) : Retail im Wandel – Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 5, pp. 10-19

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276202>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# Marketing Review

## St.Gallen

Store of  
the Future



### Schwerpunkt

Der Store of the Future von Valora –  
Ein Interview mit Michael Berli

Retail im Wandel –  
Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience

Der Anlass bestimmt das Format –  
Situative Mehrwerte digitaler In-Store-Anwendungen

Integration von XR-Anwendungen  
im physischen Store

Easygoing Shopping –  
Customer Acceptance of the 'Just Walk Out'  
Technology in the German Retail Market

Shake Hands with a Robot –  
Understanding Frontstage Employees' Adoption  
of Service Robots in Retailing

### Spektrum

Business-Rhetorik der Zukunft –  
Ein Interview mit Dr. Tatjana Lackner

Affordable Luxury Sport Cars in Germany –  
Investigating the Determinants of  
Customer Experience

# Retail im Wandel

Vom Kaufhaus zur  
Omnichannel-Experience

Nie zuvor waren Erfolg und Zukunft des stationären Einzelhandels so vielen Einflüssen und unbeantworteten Fragestellungen unterworfen wie heute. Dazu zählen technologische Entwicklung, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen – um nur einige Themen zu nennen. Wie wird also der physische Einzelhandel künftig aussehen? Was sind zu erwartende Änderungen und wie können Antworten darauf aussehen?

Daniel E. F. Leyser

Wie überall ist auch und gerade im stationären Einzelhandel der Wandel die einzige Konstante. Schon immer definieren soziale, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen die Art, wo und wie wir einkaufen. Von den ersten Kaufhäusern im 19. Jahrhundert, die den Besuchern durch genormte Produkte, Umkleieräume und Preisschilder relative Autonomie beim Einkauf ermöglichten über die erste «Emotionalisierung» des Einkaufserlebnisses in den 1920er- bis 1940er-Jahren, in denen erstmals das In-Store-Erlebnis mittels musikalischer Beschallung und aufwendiger Gestaltung von Schaufenstern und Auslagen echten Auftrieb erlangt. Bis hin zum Massenkonsum, der mit den 1940er-Jahren vor allem durch Grösse und Auswahl und das Entstehen der ersten Shopping-Malls und Discounter geprägt wurde.

Mit wachsender Auswahl steigen auch die Ansprüche der Kundinnen und Kunden. Multisensorisches Marketing schafft Differenzierung und definiert zwischen den 1970er- und späten 1990er-Jahren das In-Store-Erlebnis (Jocevski, 2020). Mit dem Jahrtausendwechsel werden schliesslich Online- und Mobile-Shopping zentrale Vertriebskanäle, und Service und Kundenerlebnis, entlang der gesamten Customer Journey, rücken in den Mittelpunkt (Jocevski, 2020). Neue Store-Konzepte wie Pop-up-Stores und Flagship-Stores versuchen, hier neue Erlebnisse und Angebote zu schaffen und so Kundenloyalität zu generieren (Mood Media, 2019).

Allein diese kurze Auflistung, eine Auswahl von den Einzelhandel prägenden Entwicklungen und Meilensteinen, macht deutlich, wie Retail-Konzepte und -Strategien schon immer ein Produkt ihrer Zeit waren (Jocevski, 2020). Vermutlich waren die Verwerfung und der daraus resultierende Handlungszwang jedoch nie so fundamental und womöglich existenziell wie heute.

Hierzu zählen technologische Entwicklungen, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, Ansprüche an soziale und ökologische Verantwortung, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen, um nur einige der Themen zu nennen (Jocevski, 2020).

Aktuell erleben wir durch den veränderten Umgang mit der Pandemie einen Run auf die Innenstädte und die Einkaufszentren. Nach zwei Jahren der erzwungenen Abstinenz sehnen sich Konsumenten nach echten, physischen Shopperlebnissen. Dieser Nachholeffekt macht die jetzt geschaffenen Erlebnisse im Einzelhandel umso wichtiger, wenn es darum geht, Rolle und Mehrwert des Einzelhandels in den Köpfen der Konsumentinnen und Konsumenten zu verankern. Mit der richtigen Strategie können Retailer diesen «Einmaleffekt» aber nutzen, um mit besonderen Erlebnissen, Services und



Daniel E. F. Leyser  
CEO MetaDesign,  
Member of the Country Leadership  
Team Publicis Groupe  
Germany  
[daniel.leyser@metadesign.com](mailto:daniel.leyser@metadesign.com)

Angeboten ihre Stärke gegenüber dem Online-Handel auszubauen und ihre Zukunft zu sichern. Hierzu fünf Thesen, wie der künftige, erfolgreiche Handel geprägt sein kann.

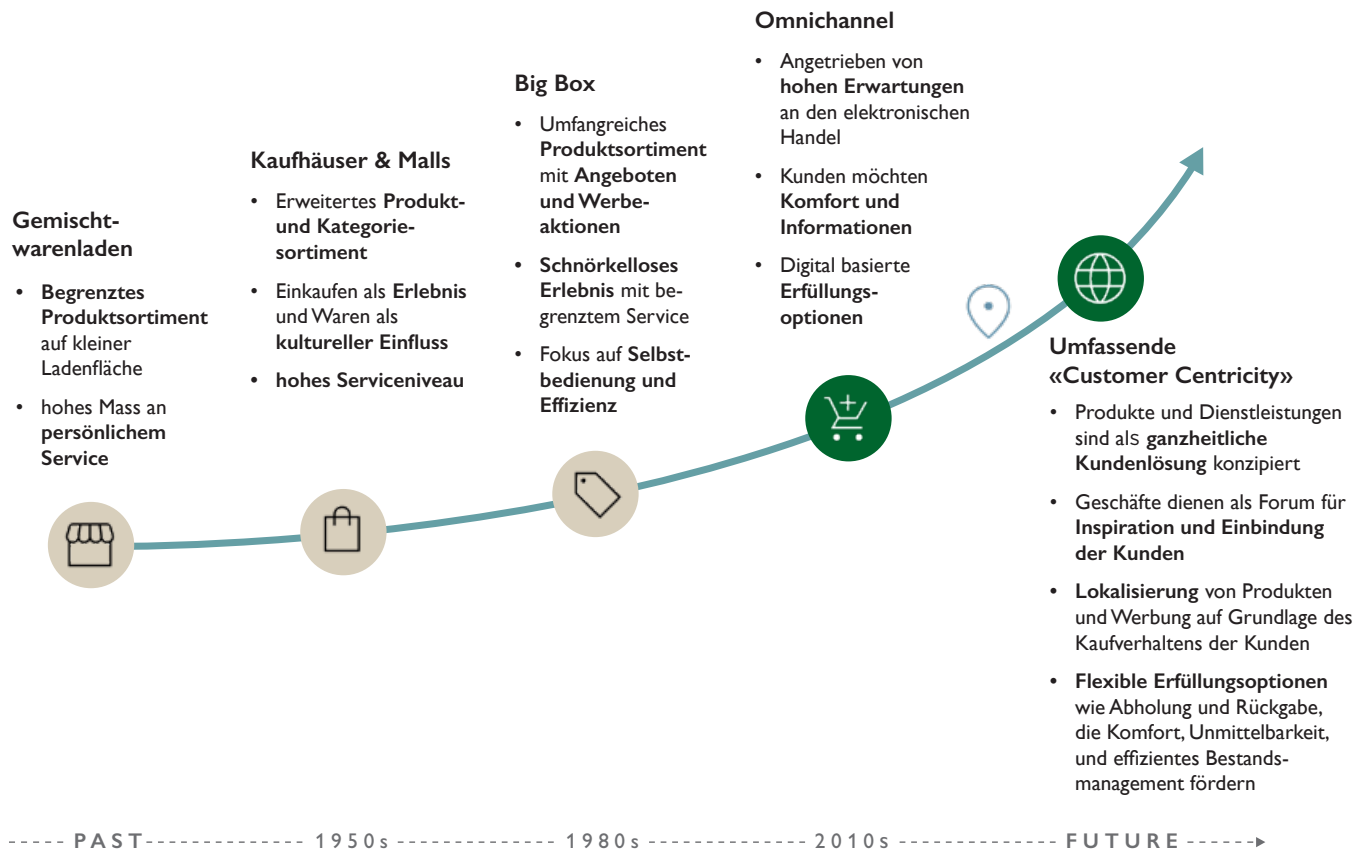
## Integriert/Phygital

Der erfolgreiche stationäre Handel ist fester Bestandteil der Omnichannel-Customer-Journey (Jocevski, 2020). Ein sehr zentraler Baustein für den künftigen Erfolg des Handels wird sein, inwieweit er es schafft, sich auf die geänderten und weiter im Wandel befindlichen Kundenbedürfnisse einzustellen (Mishra et al., 2021). Gerade während der Corona-Pandemie hat der Online-Handel ein immenses Wachstum erfahren. Sporadische Online-Shopper haben vermehrt die digitalen Kanäle genutzt, während gerade auch ältere Zielgruppen und Online-Neulinge zum allerersten Mal Einkäufe online erledigten (Capgemini & IFH Köln, 2022).

Allerdings bedeutet dies keinesfalls eine grundlegende Ablehnung des stationären Handels. Vielmehr nutzen Konsumenten sowohl digitale als auch physische Kanäle. Dies wird umso deutlicher, wenn man sich aktuelle Studien zum Einkaufsverhalten ansieht. Demnach stellen Omnichannel-Shopper weltweit das grösste Segment dar. Die Befragten gaben an, innerhalb der letzten drei Monate sowohl online als auch im physischen Handel Einkäufe getätigt zu haben. In der Tat gaben 41% an, eine Präferenz für eine Mischung beider Kanäle zu haben, während nur 24% das reine Online-Shopping präferieren (WARC, 2022).

Die zunehmende Fragmentierung von Touchpoints und damit dem Kaufprozess bei einer weiter steigenden Konvergenz von Kanälen und Berührungspunkten macht deutlich, wie wichtig vor allem die Betrachtung und Gestaltung der gesamten Customer Journey heute schon ist bzw. künftig noch sein wird. Schon heute erwarten Käuferinnen und Käufer, dass das Marken- und Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg integriert

Abb. 1: Der Einzelhandel auf dem Weg zur Customer Centricity



Quelle: Harrold, R. & York, A. (2022). Keeping retail customers at the center: Reengineering retail stores for differentiation and growth. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/customer-centricity-in-retail-and-online-shopping-trends.html>

und verzahnt ist. «Phygital» – also hybride Erlebnisse aus Online- und Offline-Elementen (Mishra et al., 2021) – werden so zu zentralen Erfolgsfaktoren von Retail-Konzepten (WARC, 2022).

Laut Verhoef et al. (2015) stellt das Omnichannel-Marketing heute eine Selbstverständlichkeit dar, um Verbaucherinnen und Verbaucher eine nahtlose Multi-Kanal-Experience zu bieten.

## Empathisch und personalisiert

Der erfolgreiche stationäre Handel macht das Lippenbekenntnis der «Customer Centricity» zum strategischen Paradigma, richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden aus und wird zum echten Problemlöser, durch das Zusammenstellen geeigneter Lieferanten sowie eines attraktiven

Sortiments (Rudolph, 2013). Für den Besuch eines Showrooms müssen interessierte Konsumierende nicht mehr wie früher beispielsweise in die Innenstadt fahren, heute genügt ein Klick und ihnen eröffnet sich eine schier endlose Auswahl an Produkten und Angeboten. Der Showroom befindet sich quasi im Wohnzimmer.

Digital affine und vernetzte Verbraucherinnen und Verbraucher sind nicht nur zunehmend in der Lage einzukaufen, wo und wann sie wollen. Alternative Businessmodelle, Lieferservices und Automatisierung tragen dazu bei, dass unmittelbare Verfügbarkeit und Convenience während der Transaktion zu grundsätzlichen Erwartungen werden.

Laut dem *GfK Konsummonitor Corona 2021* wird eben jener Übertrag aus positiven Erfahrungen im Bereich E-Commerce

während der Pandemie zu einem künftigen Erfolgskriterium für den stationären Handel. So sind fachliche Kompetenz, individuelle Beratung und Service, präsenten Verkaufspersonal, geringe Wartezeiten und die Einbindung von Technologie in den Verkaufsprozess grundlegende Erwartungen an den Handel (GfK, 2021).

Die reine Existenz einer Ladenfläche in einer A-Lage, gepaart mit einem ansprechenden Produktangebot, sind so nicht mehr ausreichend. Auch und gerade weil On- und Offline-Kanäle unterschiedliche Stärken haben. Während die schiere Flut an Angeboten und Möglichkeiten online schnell überfordert und die Konsumentinnen und Konsumenten mit der Entscheidung allein lässt, kann der stationäre Handel hier seine Stärken ausspielen. Zielgruppenspezifisch kuratierte Produktportfolios und aufmerksame Kundenberaterinnen und -berater können dabei einen entscheidenden Beitrag leisten. In Kombination mit Kundendaten wie zum Beispiel bereits getätigten Einkäufen, Grössen und Präferenzen lassen sich hier grundsätzlich proaktive und differenzierte Angebote machen (Lindecrantz et al., 2020).

In Zeiten, in denen vermehrt online erworbene Produkte innerhalb weniger Stunden verfügbar sind, ist es Kundinnen und Kunden schwer zu erklären, warum ausgerechnet die passende Grösse gerade nicht auf Lager zu sein scheint. In-Shop-Purchase, gepaart mit anschliessender Home-Delivery, kann hier eine Möglichkeit sein, den durch den E-Commerce gelernten Mustern und Erwartungen auch im stationären Einzelhandel zu entsprechen. Darüber hinaus sind Auswahl, Preisgestaltung und Werbeaktionen – einstige Garantien für Erfolg und Differenzierung – heute nicht mehr so effektiv wie früher, da Wettbewerberinnen und Wettbewerber sie leicht nachahmen können.

Konsequent personalisierte Kundenerlebnisse, die eine Vielzahl von Einzelkundinnen und -kunden unter Verwendung proprietärer Daten ansprechen, sind für Wettbewerben ungleich schwerer nachzuahmen. Initiativen, bei denen der Einzelhandel einzigartige Erlebnisse schafft, die auf einzelne Kundinnen und Kunden zugeschnitten sind, beinhalten starkes Differenzierungspotenzial, ermöglichen Kundenbindung (Neslin, 2022), steigern den Umsatz und generieren somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Wie im E-Commerce, und da vornehmlich von Amazon gelernt, wünschen sich Kundinnen und Kunden zunehmend personalisierte Erlebnisse (Rudolph, 2013). Eine Umfrage von Epsilon und GBH Insights unter 1000 Erwachsenen in den USA ergab, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten (80%) Personalisierung von Einzelhändlern wünscht (Lindecrantz et al., 2020).

Personalisierung, früher hauptsächlich auf zielgerichtete Angebote beschränkt, erstreckt sich nun bestenfalls auf das gesamte Kundenerlebnis und ermöglicht den Konsumentinnen einen effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen (Rudolph, 2013). Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, gilt es, Kundendaten im Dialog zu generieren und für folgende Interaktionen nutzbar zu machen. Nicht auf der Ebene von Zielgruppensegmenten, sondern individuell, persönlich, relevant und passend (Lindecrantz et al., 2020).

Personalisierung wird vor allem für digital affine und geprägte Konsumentinnen und Konsumenten zunehmend zum «Hygienefaktor». Individuelle Interaktion und ein individuell zusammengestelltes Produktangebot werden als selbstverständlich angesehen. Sind Angebote jedoch nicht zutreffend, irrelevant und unpassend, fällt dies sofort auf. Die Vorteile der Personalisierung beschränken sich nicht nur auf die Kundinnen und Kunden und deren Einkaufserlebnis, sondern wirken sich direkt auf Zufriedenheit und den Umsatz aus. (Lindecrantz et al., 2020)

So führt Personalisierung im grossen Massstab im Lebensmittel-Einzelhandel häufig zu einer Steigerung des Gesamtumsatzes um 1% bis 2%. Für andere Einzelhändler kann diese Rate durch eine Steigerung der Loyalität und des Share-of-Wallet unter bereits treuen Kundinnen und Kunden noch höher ausfallen. Gleichzeitig haben diese Massnahmen das Potenzial, Marketing- und Vertriebskosten um etwa 10% bis 20% zu senken (Lindecrantz et al., 2020).

Insgesamt scheinen Nachholbedarf und Wichtigkeit von Personalisierung und ein an Konsumentinnen und Konsumenten ausgerichtetes Einkaufserlebnis verstanden zu sein. So geben rund 70% der im Rahmen einer Forrester-Studie befragten Unternehmen an, dass ihnen ein tiefergehendes Verständnis ihrer Kundinnen und Kunden wichtiger ist als noch vor der

## Zusammenfassung

Der stationäre Einzelhandel befindet sich in konstantem Wandel. Technologische Entwicklungen, ein sich änderndes Konsumverhalten, neue Geschäftsmodelle im virtuellen und physischen Raum, eine globale Pandemie, fragile Logistikketten und ein Mangel an Waren und Rohstoffen: Nie zuvor waren Erfolg und Zukunft des stationären Einzelhandels so vielen Einflüssen und unbeantworteten Fragestellungen unterworfen wie heute. Wie wird also der physische Einzelhandel künftig aussehen, was sind zu erwartende Änderungen und wie können Antworten darauf aussehen?

Pandemie. Auch die Interaktion mit den Konsumentinnen und Konsumenten ist nach der Pandemie von grösserer Bedeutung. 74% planen über soziale Medien stärker mit ihnen in Kontakt treten zu wollen, und 72% wollen Kundenbindung und Kundentreue erhöhen (Forrester Consulting, 2022).

## Erlebnisorientiert

Der erfolgreiche stationäre Handel ist nicht mehr nur Transaktionsort, sondern fungiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Markenwerte als Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation (Rudolph, 2013).

Der Handel muss sich neu erfinden und neue Geschäftsmodelle, neue Strategien, eine neue Rolle innerhalb der Customer Journey definieren. Aber eben auch seine Ladenflächen.

Schon vor der Corona-Pandemie war die voranschreitende Verödung der Innenstädte Thema in Städten und Kommunen. Mit dem Shift vom stationären Einzelhandel hin zu E-Commerce-Plattformen verloren Shopping-Malls und vom Einzelhandel dominierte Fussgängerzonen zunehmend an Bedeutung. Die Pandemie und sich daraus ergebende neue Mobilitätsmuster wirken hier als zusätzliche Katalysatoren und zwingen Retailer zu einer Neubewertung ihrer Outlets hinsichtlich Lage, Fläche und Lagerkapazität, ihrer Rolle innerhalb der Customer

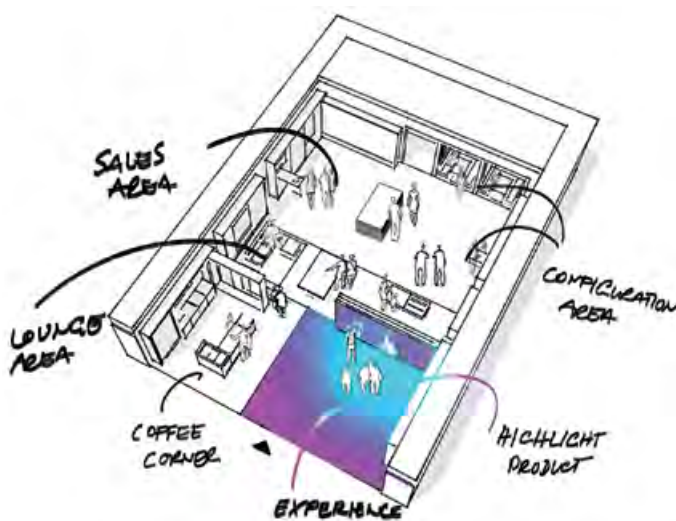
Journey sowie ihres Produkt- und Serviceangebots. Allein im Jahr 2020 gingen weltweit über 110 Millionen Quadratmeter an Verkaufsfläche in Geschäften verloren (Chan et al., 2022).

Während der traditionelle Einzelhandel die Verbraucherinnen und Verbraucher in die Zuschauerrolle versetzt, bietet Erlebnismarketing praktische Aktivitäten und Angebote, um persönliche Interaktionen zu schaffen. Dabei können diese Angebote sehr vielfältig sein. Von kostenlosen DIY-Kursen über Verkostungen von Speisen und Getränken bis hin zu Kunstgalerien, Partys und vielem mehr. Ebenso sind Pop-up-Stores, Open-Air-Stores, neue Shop-in-Shop-Systeme oder sogar Shop-on-Wheel-Konzepte zu beobachten. So bringen fahrbare Pop-up-«Stores» der chinesischen Marke Xiaomi Smartphones und andere Elektronikartikel zu ihren Kundinnen und Kunden in Indien, die durch die Corona-Pandemie weiterhin stark in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt sind (Popupstores, 2020).

Massgeblich wird aber sein, inwieweit der stationäre Handel es schafft, ein relevantes Angebot innerhalb der Omni-Channel-Experience zu schaffen. Die Kundenerwartungen diesbezüglich sind nicht geringer als ein nahtloses Ineinandergreifen und aufeinander abgestimmtes Shopping-Erlebnis über alle Touchpoints – seien sie physischer oder virtueller Natur.

Experiential Retail – die Inszenierung von Marke und Produkt und die Schaffung einzigartiger Einkaufserlebnisse – gibt hier

Abb. 2: Die Brand-Experience im Zentrum der Customer Journey



Quelle: Eigene Darstellung.

### Kernthesen

- 1 Integriert/Phygital – d.h. ein fester Bestandteil der Omnichannel-Customer-Journey.
- 2 Empathisch & Persönlich – «Customer Centricity» wird zum strategischen Paradigma und ist konsequent bedürfnisorientiert.
- 3 Technologisch – Technologie ist dabei nicht Selbstzweck, sondern schafft nahtlose Erlebnisse zwischen On- und Offline.
- 4 Erlebnisorientiert – Handel ist Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation.
- 5 Haltung zeigen, Werte vermitteln: Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich seitens der Konsumentinnen und Konsumenten in Erwartungen, die erfüllt werden wollen. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

sowohl die Möglichkeit einer logischen Verlängerung des digitalen Marken- und Einkaufserlebnisses als auch einen starken Hebel zur Differenzierung. Der Handel setzt verstärkt auf die Schaffung einzigartiger Erlebnisse ohne direkten Kaufzwang. So konzentrieren sich laut einer Shopify-Studie nahezu die Hälfte aller befragten Marken auf verstärkte Investments im sogenannten Showrooming (Smith et al., 2022).

Ein Beispiel hierfür ist das Sonos-Studio in Shoreditch, London. Konzipiert als Schnittstelle zwischen Unterhaltungselektronik und lokaler Musikkultur, befindet sich der Showroom in dem historischen Gebäude einer alten Druckerei. Nach neuesten Standards schalloptimiert, werden hier die Qualitäten der Sonos-Produktpalette erlebbar gemacht. Das Gebäude beherbergt ein Café, eine Community-Werkstatt, in der beispielsweise der Bau von Lautsprechern vermittelt wird, sowie Hör-Räume und ein Community-Space, in dem regelmässig Konzerte durch lokale Künstlerinnen und Künstler veranstaltet werden. Der Verkauf von Produkten erfolgt hier fast beiläufig. Vielmehr fungiert der Store als Raum für Musikaffine und dient ganz grundsätzlich als Ort der Zusammenkunft. (Jenkins, 2021)

Solche Try-before-you-buy-Angebote in physischen Showrooms, die für Walk-in-Kundinnen und -Kunden oder per vorab gebuchtem Termin die Möglichkeit eröffnen, Produkte kennenzulernen oder anzuprobieren, helfen nicht nur dabei, die Conversion zu erhöhen und enge Kundenbeziehungen aufzubauen, sondern reduzieren massgeblich die für die Einlagerung benötigte Fläche. Die freiwerdenden Flächen und die eingesparten Mietausgaben können wiederum in eine erhöhte Aufenthaltsqualität und Shopping-Experience investiert werden.

## Technologisch

Der erfolgreiche stationäre Handel nutzt Technologie nicht als Selbstzweck, sondern richtet ihren Einsatz an der Schaffung einzigartiger, individueller und nahtloser Erlebnisse zwischen Online und Offline aus.

Massgeblicher Treiber für die Schaffung herausragender Shopping-Erlebnisse ist Technologie. So ermöglicht diese die nahtlose Integration des Shopping-Erlebnisses in die hybride Umgebung zwischen digital und physisch (Neslin, 2022). Dabei ermöglicht sie hochgradig personalisierte Angebote sowie ein gänzlich neues Erleben von Ausstattung und Produkten (Neslin, 2022).

Auch hier hat die Corona-Pandemie den Druck auf Unternehmen massgeblich erhöht, ihre Strategien im Rahmen der digitalen Transformation zur Umsetzung zu bringen. Eine jährlich durchgeführte Befragung innerhalb der Einzelhandelsbranche hinsichtlich geplanter digitaler Initiativen ergab, dass

78% der im Jahr 2021 befragten Unternehmen die Umsetzung der jeweiligen Digitalisierungsstrategie beschleunigt haben. Dies ist ein Zuwachs von 6% gegenüber dem Vorjahr und weiterhin auf sehr hohem Niveau (Chan et al., 2022).

Dabei ist neben der Effizienzsteigerung im Betrieb der Auf- und Ausbau digitaler Funktionen und Angebote in physischen Standorten sowie die Umsetzung standortbezogener Marketing- und Customer-Experience-Initiativen von Bedeutung. Laut Forrester sehen mehr als 80% der Befragten in diesen Massnahmen eine wichtige bis sehr wichtige Dringlichkeit. Insgesamt sind demnach 73% der Entscheidungsträgerinnen und -träger der Ansicht, dass technologische Integration an stationären Standorten (zum Beispiel QR-Codes, Selbstbedienungskassen, kontaktlose Zahlungen, etc.) heute wichtiger sind als noch vor der Pandemie. Gleichwohl stellt die Umsetzung für immerhin 45% der Befragten gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen dar (Forrester Consulting, 2022).

Der Handel muss sich neu erfinden und neue Geschäftsmodelle, neue Strategien, eine neue Rolle innerhalb der Customer Journey definieren.

Deutlich wird, dass Unternehmen weiterhin nach Wegen suchen, die stetig steigenden Anforderungen digital versierter Kundschaft und Konsumierender zu befriedigen. Ein aktuelles Beispiel kann hier der vermehrte Einsatz von Augmented- und Virtual-Reality-Anwendungen (AR/VR) sein. So haben die Ergänzung und Erweiterung des physischen Einkaufserlebnisses im Laufe des Jahres 2021 an Bedeutung gewonnen (Chan et al., 2022).

Die Erweiterung um virtuelle Shopping-Assistenzen, das Anbieten von AR-/VR-Funktionen, standortsensible Apps und generell digitale Angebote auf den Ladenflächen, gerade in den Bereichen Bekleidung, Elektronik, Haushaltsprodukte und Spielwaren, stellen dabei den Versuch dar, die Lücke zwischen Digitalem und Physischem zu schliessen.

Augmented-Reality-Anwendungen wie beispielsweise virtuelle Anprobe, verbesserte In-Store-Navigation oder Gamification-Elemente finden sich in den Niederlassungen von beispielsweise Sephora, Target und Ikea. Von hier aus ist es nur ein kleiner Sprung zu Augmented-Reality-Anwendungen, die bei der Planung und Gestaltung von Handelsflächen hilfreich sind oder das Verkaufspersonal bei der Optimierung von Regalflächen unterstützen (Rudolph, 2013). PoS-Systeme tun



## Handlungsempfehlungen

- 1 **Die Zukunft ist hybrid:** Hochgradig personalisierte Angebote sowie ein dank Technologie gänzlich neues Erleben von Ausstattung und Produkten in digitalen und physischen Umgebungen sind erfolgskritisch.
- 2 **Strategien neu bewerten:** Die Pandemie und daraus resultierende neue Mobilitätsmuster zwingen zu einer Neubewertung von Outlets hinsichtlich Lage, Fläche und Kapazität, ihrer Rolle innerhalb der Customer Journey sowie ihres Produkt- und Serviceangebots.
- 3 **Innovieren, Kundinnen und Kunden involvieren und das Erlebnis ins Zentrum stellen:** Der Handel muss sich in vielerlei Hinsicht neu erfinden und neue, erlebnisorientierte Geschäftsmodelle und Strategien entwickeln.
- 4 **Markenbasiertes Design der Customer Journey:** Die zunehmende Fragmentierung von Touchpoints und damit des Kaufprozesses bei einer weiter steigender Konvergenz macht die Gestaltung der gesamten Customer Journey künftig noch wichtiger.
- 5 **Haltung zeigen, Werte vermitteln:** Nachhaltigkeitsinitiativen werden künftig zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

dies ihrerseits, indem sie Online-Bestellungen, die für eine Abholung im Store reserviert werden müssen, und klassische Käufe im Laden mit den Lagerbeständen abgleichen und managen. Allerdings ist die zentrale Herausforderung mehr als nur die bloße Abwicklung von Online- und In-Store-Käufen. Es gilt vielmehr, ein umfassendes System in bestehende Software- und Technologie-Landschaften zu integrieren, welches Online- und Offline-Transaktionen, Inventar und Werbeaktionen über alle Outlets und Online-Shops hinweg steuerbar macht.

In-Store-Positioning-Systeme helfen Besucherinnen und Besuchern, sich vor allem in grösseren Gebäuden zurechtzufinden. So gibt es zum Beispiel eine Navigations-App für den internationalen Flughafen in Hongkong. Im Bereich Retail nutzen Lowes und Target in den USA ähnliche Systeme. Das Potenzial von Bluetooth-Beacons, Wi-Fi-RTT oder Ultra-Breitband ist aber noch um einiges vielseitiger. So können die Ortungsdaten von Besucherinnen und Besuchern beispielsweise mit gezielten Angeboten kombiniert werden. Hält sich ein potenzieller Kunde an einem

bestimmten Ort der Ladenfläche auf, können Angebote und ausgewählte Produkte über eine App auf dem Mobiltelefon angezeigt werden und so dabei helfen, die Conversion-Rate zu verbessern. Darüber hinaus können wertvolle Daten über Aufenthaltsort und Verweildauer im Geschäft erhoben werden und so zur Verbesserung von Store-Layout und der Aufenthaltsqualität beitragen.

Hinter vielen heute schon verwendeten Technologien stehen KI-Anwendungen. Von Analysen über Kundenverhalten und daraus abgeleiteten Verbesserungsvorschlägen bis hin zu der Vorhersage von Nachfrage spielt KI eine immer relevanter werdende Rolle. Dabei geht es nicht nur um die Erhöhung von Umsatzzahlen, sondern vielmehr darum, wie verlässliche Vorhersagen zum Nachfrageverhalten zu nachhaltigerer Produktion, Bestellung, Transport und Lagerhaltung beitragen kann.

In engem Zusammenhang mit der Software stehen Entwicklungen in den Bereichen Robotik und Automatisierung. Von autonomen Delivery-Services durch fahrende Roboter oder auch fliegende Drohnen, über Serviceroboter auf der Fläche sowie Hardware in der Lagerhaltung gibt es eine Vielzahl von in der Entwicklung befindlichen Lösungen. So testet Uber einen Liefer-Roboter, während Verizon und UPS daran arbeiten, mithilfe des 5G-Netzwerkes Drohnenlieferungen in Florida zu ermöglichen (Shotwell, 2021).

Mit fortschreitender Reife von Sprach- und Stimmerkennung, beziehungsweise Natural Language Processing (NLP) bieten sich Einsatzmöglichkeiten für den Handel über Google-Assistent, Alexa und Siri hinaus. Dies ist bei einer zu erwartenden Gesamtzahl von 77 Mio. Smart-Speakern allein in den USA bis 2025 (IDC, 2021) ein nicht zu unterschätzendes Servicepotenzial im Hinblick auf Bequemlichkeit (Rudolph, 2013) und Effizienz.

In jedem Fall ist ersichtlich, dass schon heute Technologie den Handel von morgen massgeblich steuert und Konsumentenerwartungen gleichzeitig definiert sowie beantworten hilft. Darüber hinaus wird aber auch aufgezeigt, welche Anforderungen hinsichtlich Identifikation, Implementierung und Management neuer Tech-Stacks an den Handel gestellt werden. Hohe Investitionskosten und mangelnde Qualifikation der Mitarbeitenden stellen dabei die grössten Hemmnisse dar. (IFH Institut für Handelsforschung GmbH, 2017)

Die nachhaltige und sinnhafte Integration von technologischen Komponenten wie NFTs, Präsenz und Einbindung des Metaverse, sinnhafte Nutzung und Integration von Social Commerce etc. erscheinen vor diesem Hintergrund derzeit noch einigen wenigen multinationalen Unternehmen vorbehalten, deren Reifegrad weiter ausgeprägt ist als der der Mehrzahl der deutschen Einzelhändler.

## Ökologisch und sozial nachhaltig

Der erfolgreiche stationäre Handel zeigt und lebt Haltung. Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich auf Seiten der Konsumentinnen und Konsumenten in Erwartungen. Nachhaltigkeitsinitiativen werden künftig zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor, auch im Einzelhandel. Neben der Diversität der eigenen Mitarbeitenden werden Fragen rund um soziale Verantwortung relevant.

Auch wenn die drohende weltweite Klimakrise und das Thema Nachhaltigkeit im Lichte der globalen Pandemie und der aktuellen Situation in der Ukraine ein wenig ins Hintertreffen geraten zu sein scheinen, so werden soziale und ökologische Verträglichkeit künftig immer stärkere Treiber von Kaufent-

scheidungen sein. Kundinnen und Kunden suchen vermehrt nach Marken, die einen ähnlichen Wertekosmos leben und kommunizieren wie sie selbst. Ein wachsender Anteil boykottiert sogar Marken und Angebote, deren Handlungen und Werte nicht mit den eigenen Überzeugungen in Einklang zu bringen sind. In einer Zeit des sozialen Aktivismus, katalysiert durch die Reichweite und Macht der sozialen Medien, ist dies ein unbedingt zu berücksichtigendes Phänomen (Davidkhanian et al., 2021).

Die Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie werden somit essenziell für den Handel. Kundinnen- und Kunden-Erwartungen im Hinblick auf Lieferketten, Produktursprung, Verpackung und Logistik sind dabei nicht zu unterschätzen (Rudolph, 2013). Gerade für heute noch eher jüngere Zielgruppen, wie Millennials und die Gen Z, sind diese

### Beispiele für mehr Transparenz, nachhaltige Store-Gestaltung und Produkt-Kuratierung (Euromonitor International, 2021):

#### 1 Rewe Group, Deutschland

Als eines der führenden deutschen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen und eine der bekanntesten Marken des Landes profitierte Rewe während der Pandemie von einem starken Umsatzschub und investierte mit dem zusätzlichen Kapital in zukünftige Ladenkonzepte. So eröffnete Rewe im Mai eine Filiale mit neuem Supermarktkonzept in Wiesbaden. Das Geschäft wurde aus nachwachsenden Rohstoffen errichtet, mit intelligenten Kühl- und Heiztechnologien ausgestattet und nutzt Regenwasser für die Dachfarmen, sanitären Anlagen sowie für die Reinigung. Aquaponische Kräuterfarmen auf dem Dach produzieren zum Beispiel Basilikum, während nachhaltige Fischfarmen Fischfleisch und Dünger für den Dachgarten liefern.

#### 2 Muji, Japan

Der neue Flagship-Store von Muji, der im September 2021 in Shinjuku eröffnet wurde, ist auf eine Reihe von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen fokussiert. Dabei steht der Wiederverkauf im Vordergrund. Das Geschäft verfügt in Japan über die grösste Muji-Verkaufsfläche für den Weiterverkauf von gespendeter Kleidung, die zum Beispiel gefärbt und verändert wird. Des Weiteren werden Produkte mit leichten Mängeln auf einem speziellen Marktplatz verkauft. Im Muji-Café werden, in Zusammenarbeit mit Table for Two, Kundinnen und Kunden dazu aufgefordert, an der Kasse 20 JP-¥ (0,17 US-\$) für Schulessen in Entwicklungsländern zu spenden.

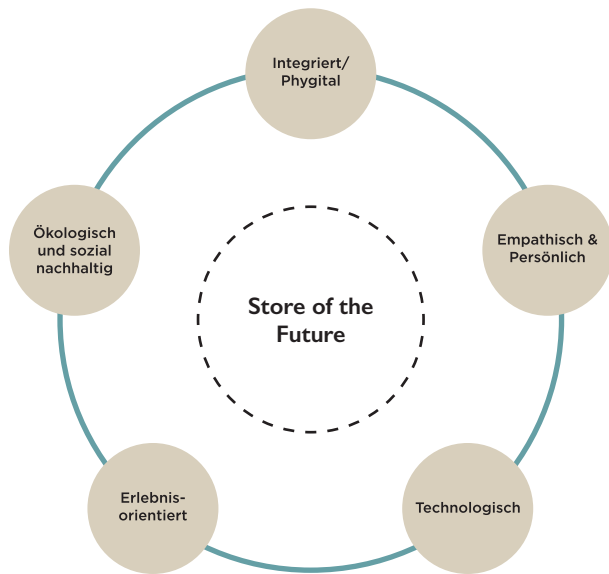
#### 3 Lidl, Holland

Der Discounter Lidl hat im Juli 2021 in Almere eine CO<sub>2</sub>- und energieneutrale Filiale eröffnet. Lidl Zero wurde aus nachhaltigen Materialien gebaut, von denen 90% recycelbar sind. Beispiele hierfür sind die umfangreiche Verwendung von Holz sowie ausgediente Uniformen, die zuvor von Lidl-Mitarbeitenden getragen wurden. Alle verbleibenden CO<sub>2</sub>-Emissionen, die mit dem Bau des Gebäudes in Verbindung stehen, werden durch die Vegetation rund um das Geschäft kompensiert. Diese besteht zum grössten Teil aus Elefantengras, das grosse Mengen CO<sub>2</sub> bindet.

#### 4 Green Pea Shopping-Center, Italien

Das im Dezember 2020 in Turin eröffnete Shopping-Center ist eine von 2000 Bäumen und Pflanzen umgebene Mall, die ausschliesslich aus recycelbaren Materialien errichtet wurde und vollständig rückgebaut werden kann. Sie umfasst 15000 m<sup>2</sup> auf fünf Etagen und bietet ausschliesslich nachhaltige Produkte, Hersteller und Dienstleistungen an. Das Projekt zielt darauf ab, ein Gleichgewicht zwischen Produktion und Einzelhandel in Einklang mit den verfügbaren Ressourcen zu finden und darzustellen.

Abb. 3: Fünf Erfolgsfaktoren für die Zukunft des stationären Handels



**Integriert/Phygital** – der erfolgreiche Handel ist fester Bestandteil der Omnichannel Customer Journey.

**Empathisch & Persönlich** – «Customer Centricity» wird zum strategischen Paradigma, richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse seiner Kundinnen und Kunden aus und wird zum echten Problemlöser.

**Technologisch** – Technologie ist nicht Selbstzweck, sondern ihr Einsatz richtet sich an der Schaffung einzigartiger, individueller und nahtloser Erlebnisse zwischen On- und Offline aus.

**Erlebnisorientiert** – Handel ist nicht nur Transaktionsort, sondern fungiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Markenwerte als Inspirationsquelle, Ort der Begegnung und der Identifikation.

**Ökologisch und sozial nachhaltig** – Haltung zeigen und leben ist essenziell. Soziale und ökologische Verpflichtungen verwandeln sich seitens der Konsumenten in Erwartungen. Nachhaltigkeitsinitiativen werden zu einer strategischen Priorität. Diversität ist ebenso ein Erfolgsfaktor.

Quelle: Eigene Darstellung.

## Die Geschwindigkeit und Innovationskraft im E-Commerce werden den stationären Handel weiter unter Druck setzen.

Fakten mitunter kaufentscheidend und haben eine erhebliche Auswirkung auf Markenakzeptanz und Markenwahrnehmung (Davidkhanian et al., 2021). Als Verlierer dieser Entwicklung ist beispielsweise Fast Fashion zu sehen, während sich am anderen Ende des Spektrums Miet-Kleidung oder auch wertige Second-Hand-Angebote wachsender Beliebtheit erfreuen (Davidkhanian et al., 2021).

Dies bedeutet für den Handel die zusätzliche Herausforderung, Wege zu finden, wie zum einen nachhaltiger Konsum vermittelt werden kann, und zum anderen, dass bei der Gestaltung des In-Store-Erlebnisses soziale und ökologische Komponenten mitgedacht werden müssen. Dies reicht von der Auswahl von ökologisch und sozial verträglichen Materialien für den Bau und das Interior-Design über das Kuratieren entsprechender Produktangebote, bis hin zur Entwicklung spezifischer Angebote für besondere

Personengruppen oder auch die diverse Personalstrategie für das Personal vor Ort.

So interagieren Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden im Einzelhandel von Angesicht zu Angesicht. Das Personal ist somit ein sehr sichtbares Abbild von Werten und Einstellungen im Zusammenhang mit Diversität. Dass Vielfalt im Büro von Vorteil ist, weil sie zu Ideenvielfalt und besseren Problemlösungen führt, ist weithin bekannt. Eine im *Journal of Management* veröffentlichte Studie findet jedoch eine ähnliche Korrelation zwischen unterschiedlichen Demografien bei Käuferinnen und Käufern und Vielfalt bei Einzelhandelsmitarbeitenden (Richard et al., 2017).

## Zusammenfassung

Die technologische Konvergenz schreitet weiter voran. Die Geschwindigkeit und Innovationskraft im E-Commerce werden den stationären Handel weiter unter Druck setzen. Die Potenziale von Social Commerce und Live-Shopping sind dabei heute noch nicht einmal voll ausgeschöpft. Steigende Ansprüche seitens der Konsumenten im Hinblick auf Verfügbarkeit und Bequemlichkeit müssen berücksichtigt und beantwortet werden. Gleichzeitig bieten Verfügbarkeit von Technologie

und Daten dem Handel eine endlose Zahl an Möglichkeiten, individuelle und einzigartige Shopping-Erlebnisse zu schaffen. Darüber hinaus kann der Handel auf ein sehr zentrales Asset zurückgreifen, welches per Definition im E-Commerce nicht stattfindet – die zwischenmenschliche Interaktion. Das bewusste Austarieren von In-Store-Technologie und Services und Beratung durch gut ausgebildetes Personal können hier den Unterschied machen. Um weiterhin eine Rolle zu spielen, müssen Retailer sämtliche Einflüsse bewerten und priorisieren, um einzeln oder in Kombination Antworten zu formulieren, die helfen sollen, die angestammte Rolle zu behaupten oder (in den meisten Fällen) gänzlich neu zu definieren.

Allerdings kann es hier keine pauschale Antwort geben. Vielmehr ist der Handel gezwungen, die jeweils spezifische Antwort für Produkt, Marke und Kundensegment umsichtig zu verproben und sich in einer Vielzahl von Spannungsfeldern neu aufzustellen. Insbesondere: In welchem Umfang wird der stationäre Einzelhandel sich weiter als «Verkaufsoberfläche» betrachten oder

aber als Repräsentantin und Erfahrungspunkt von Marke bzw. Marken? Wie werden Effizienz-Bestrebungen mit Effektivität im Hinblick auf Kundenbindung und (Marken-)Erlebnis austariert?

Geht es künftig um Werte im monetären Sinne oder in welchem Masse wird es wichtiger sein, Werte im Sinne von Haltung und Überzeugung zu repräsentieren und zu integrieren? Was ist das richtige Mass an datenbasierter Personalisierung, wenn Datensicherheit und -kontrolle einen immer wichtigeren Stellenwert haben? Ist die schiere Menge an Auswahl ein wichtigerer Erfolgsfaktor als die gezielte Kuratierung von Produktwelten? Wie gestaltet sich eine Customer Journey, die zwischen physischem und virtuellem Erlebnis changiert? Wie integriert man Technologie – und hier speziell Automatisierung und Robotik und menschliche Interaktion? (Euromonitor International, 2021).

All dies sind entscheidende Fragen, deren Beantwortung erfolgskritisch ist. Sicher ist: Dem stationären Handel stehen grosse Aufgaben und spannende Herausforderungen bevor. ■

---

## Literatur

- Capgemini & IFH Köln. (2022). Retail of the Future – Consumer Insights (Ausgabe Q1/2022). Capgemini. [https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2022/02/Thesenpapier\\_IFH-KOeLN\\_Capgemini\\_Retail-of-the-Future\\_Q1-2022.pdf](https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2022/02/Thesenpapier_IFH-KOeLN_Capgemini_Retail-of-the-Future_Q1-2022.pdf)
- Chan, H., Evans, M. & Euromonitor International. (2022). New concepts in retail. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/new-concepts-in-retail/report>
- Davidkhanian, S., Drosch, B. & Lipsman, A. (2021). Insider intelligence's retail trends to watch in 2022. Insider Intelligence. <https://www.emarketer.com/content/insider-intelligence-retail-trends-to-watch-2022>
- Euromonitor International. (2021). Commerce 2040: The future of the retail store in a digital world. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/commerce-2040-the-future-of-the-retail-store-in-a-digital-world/report>
- Forrester Consulting. (2022). Reignite growth with hybrid customer experiences. Überall. <https://get.uberall.com/forrester-study/>
- GfK. (2021). GfK Konsummonitor Corona 2021. Handelsverband Deutschland – HDE e.V. [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10593](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10593)
- Harrold, R. & York, A. (2022). Keeping retail customers at the center: Reengineering retail stores for differentiation and growth. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/customer-centricity-in-retail-and-online-shopping-trends.html>
- IDC. (2021). IDC forecasts double-digit growth for smart home devices as consumers embrace home automation and ambient computing. IDC. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerid=prUS47567221>
- IFH Institut für Handelsforschung GmbH. (2017). Digitalisierung und technologische Herausforderungen. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/dialogplattform-einzelhandel-kompendum-1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/dialogplattform-einzelhandel-kompendum-1.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
- Jenkins. (2021). Shoreditch's new Sonos Studio echoes London's music history. The Spaces. <https://thespaces.com/shoreditchs-new-sonos-studio-echoes-londons-music-history/>
- Jocovski, M. (2020). Blurring the lines between physical and digital spaces: Business model innovation in retailing. California Management Review, 63(1), 99–117. <https://doi.org/10.1177/0008125620953639>
- Lindecrantz, E., Pian Gi, M. T. & Zerbi, S. (2020). Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
- Mishra, S., Malhotra, G., Chatterjee, R. & Sanatkumar Shukla, Y. (2021). Consumer retention through phygital experience in omnichannel retailing: Role of consumer empowerment and satisfaction. Journal of Strategic Marketing. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1985594>
- Mood Media (2019). Das Kundenerlebnis steigern: Die Wirkung von sensorischem Marketing. [https://moodmedia.de/wp-content/uploads/2019/09/2019-Global-Stats-Ebook-GER\\_final.pdf](https://moodmedia.de/wp-content/uploads/2019/09/2019-Global-Stats-Ebook-GER_final.pdf)
- 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.JRETAIL.2022.02.003>
- Popupstores. (2020). Xiaomi startet Pop-Up-Projekt »Mi Store on Wheels«. Popuptores. <https://www.popupstores.de/shop-finden/xiaomi-startet-pop-up-projekt-mi-store-on-wheels.html>
- Richard, O. C., Stewart, M. M., McKay, P. F. & Sackett, T. W. (2017). The impact of store-unit–community racial diversity congruence on store-unit sales performance. Journal of Management, 43(7), 2386–2403.
- Rudolph, T. (2013). Modernes Handelsmanagement (Vol. 4). Schäffer-Poeschel.
- Shotwell, L. (2021). 7 retail technology trends reviving the stores in 2022. MobiDev. <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry>
- Smith, W., Meredith, J., Underwood, A., Smith, K., Grant, M. C., Befumo, R., Wagoner, D., Chavan, H., Smith, K., Monk, K., Worley, H., Monk, K., Smith, K., Chavan, H., Gottlieb, K. & Farr, C. (2022). The future of retail report: Trends for 2022. Shopify. <https://www.shopify.com/research/future-of-commerce/future-of-retail>
- Verhoef, P. C., Kannan P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181.
- WARC. (2022). What we know about omnichannel shoppers. WARC. <https://www.warc.com/content/paywall/article/bestprac/what-we-know-about-omnichannel-shoppers/110022>