



# Digital auf der Fläche – das neue Einkaufserlebnis

eine gemeinsame Studie  
von Kurt Salmon und dem HDE

Kurt Salmon 

# Digital auf der Fläche – das neue Einkaufserlebnis

## A. Zusammenfassung

- 1. AUFBAU DER UNTERSUCHUNG 4
- 2. ZENTRALE ERGEBNISSE 5

## B. Detaillierte Ergebnisse

- 3. DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES E-COMMERCE AUS SICHT DES HANDELS 7
- 4. DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DER FLÄCHE AUS SICHT DES HANDELS 10
- 5. KONSEQUENZEN FÜR DEN HANDEL 13
- 6. DIGITAL AUF DER FLÄCHE: DIE FILIALE DER ZUKUNFT 17
- 7. FAZIT UND ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG 18

## VORWORT

Die fortschreitende Digitalisierung verändert das Geschäft des Handels tiefgreifend. Die Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderungsprozesse sind enorm. Die Auswirkungen treffen die Unternehmen, aber auch andere Lebensbereiche wie Familie, Freizeit, Bildung und Mobilität.

Das Wachstum des E-Commerce hat sich in den vergangenen Jahren ungebrochen fortgesetzt und seit 2011 sogar noch einmal gegenüber den Vorjahren auf durchschnittliche 14 % pro Jahr beschleunigt.<sup>1</sup> Die Gesamthandelsumsätze in Deutschland stagnierten jedoch mit gut 1 % jährlichem Wachstum im gleichen Zeitraum. Welche Folgen hat dies für das stationäre Handelsgeschäft?

Es wird schnell klar, dass das Wachstum des Online-Handels mit einem Strukturwandel verbunden ist. Die Fläche gerät unter Druck, denn Umsätze und Frequenz wandern ins Internet ab, Flächenproduktivitäten sinken, und bereits 27 % der heute 16- bis 25-jährigen können sich vorstellen, dass Online-Shops Geschäfte zukünftig ersetzen können.<sup>2</sup> Gleichzeitig zeigt sich, dass die Flächen nicht ausgedient haben. Der stationäre Handel bleibt, nur eben anders.

Die mit dem Internet verbundene Transparenz von Angeboten und Preisen hat Folgen für das Verhältnis zwischen Kunden und Handel. Mobile Kommunikation beschleunigt diesen Prozess. Der Kunde gibt mehr denn je das Tempo vor.

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld gilt es für den stationären Handel, seine Kernkompetenzen konsequent weiter zu entwickeln. Kaum etwas wirkt stärker auf die Kundenbindung, als ein kundenspezifisches attraktives Sortiment und eine kompetente Beratung. Dabei können digitale Services auf der Fläche zu wichtigen Erfolgsfaktoren werden. Und auch im Zusammenspiel mit dem Online-Kanal bieten sich neue attraktive Chancen für den stationären Handel.

Um diese Potenziale zu nutzen, muss der Handel seine Strategien überdenken und seine Geschäftsmodelle anpassen.

In der vorliegenden Studie haben Kurt Salmon und der HDE auf Basis von Interviews mit nationalen und internationalen Top-Handelsmanagern die zukünftige Rolle der Filiale im Kontext von E-Commerce beleuchtet und wesentliche zentrale Potenziale aber auch Herausforderungen herausgearbeitet – denn die Filiale ist und bleibt ein wesentlicher Ort, an dem Kommunikation mit dem Kunden, Erlebnis und Emotion – oder in anderen Worten „Handel“ – stattfindet.



Dorothea Ern-Stockum  
Geschäftsführerin Kurt Salmon



Stefan Genth  
Hauptgeschäftsführer HDE



1 Mintel, 2014

2 IFH, 2014

## A. Zusammenfassung

### 1. AUFBAU DER UNTERSUCHUNG

Ausgehend von der bisherigen Entwicklung der Online-Umsätze stellt sich die Frage: Wird das Wachstum des Online-Kanals immer weitergehen? Welche Rolle werden Stationärhandel und E-Commerce in Zukunft haben? Und was bedeutet das für die strategische und operative Ausrichtung der Händler, egal ob ursprünglich mit Stationär-, E-Commerce- oder Versandhandelsherkunft? (s. Abb. 1)

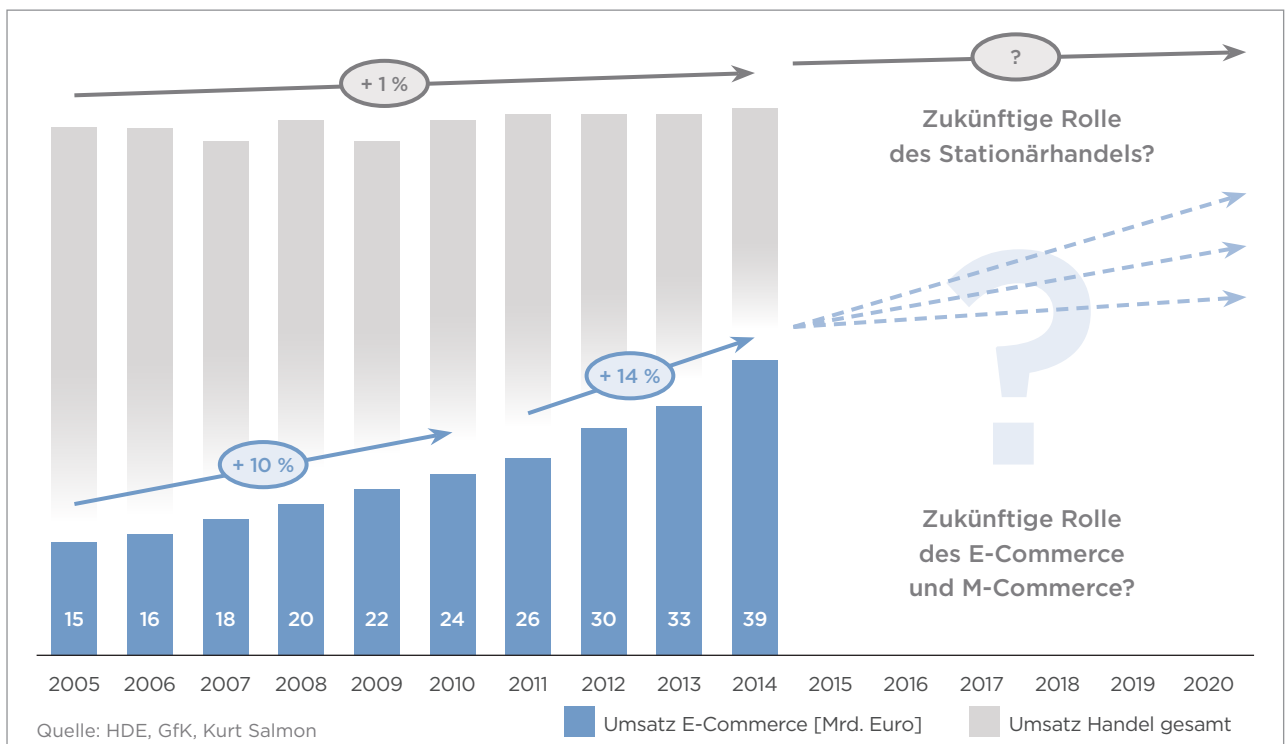
**Vier zentrale Thesen zur Zukunft der Fläche** bilden den Rahmen der vorliegenden Untersuchung:

- » Die Verschiebung des Einkaufens in den Online-Bereich ist endlich – der Anteil des E-Commerce wird ein Sättigungslevel erreichen. Dieses Sättigungslevel wird zwischen den Handelsbranchen variieren, denn Kaufprozesse sind für verschiedene Produkte unterschiedlich gut online abbildbar.
- » Die Rolle der Filiale in einer Omnichannel-Welt wird durch die Bedeutung des E-Commerce in der jeweiligen Branche oder Produktkategorie

beeinflusst. Es wird nicht die „eine“ erfolgversprechende Filialstrategie geben, sondern differenzierte Geschäftsmodelle in den Branchen oder für einzelne Segmente wie Handelsmarken. Die Fläche wird insbesondere für das Schaffen emotionaler Käuferlebnisse, die Kundenbindung und die Unterstützung von Omnichannel-Prozessen unerlässlich sein.

- » Omnichannel und die Bedeutung des E-Commerce müssen als neue Dimension in die Definition des Store-Konzepts vom Standort über die Größe und Gestaltung bis zum Serviceangebot einbezogen werden. Die Zahl und Komplexität der In-Store-Prozesse und damit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter werden steigen.
- » Produktivitätsmessungen und die erfolgsorientierte Steuerung des stationären Handels müssen dieser veränderten Rolle angepasst werden. Neue Leistungskennziffern und Kennzahlensysteme sind notwendig, um die Produktivität der zukünftigen Filiale zu messen und das neue Einkaufserlebnis zu steuern.

**Abb. 1: Kanalverschiebung im Handel**



**Abb. 2: Methodischer Ansatz der Studie von Kurt Salmon und dem HDE**

Methode	» Telefonische Tiefeninterviews » Gekürzter Online-Survey	
Zeitraum	» Juni - August 2014	
Teilnehmer	» Umsatz: 50 Mio. bis 6,5 Mrd. Euro » Unternehmen mit existierendem Online-Geschäft und ohne, ges. 37 Unternehmen » Geschäftsführer, CEO, CIO oder Bereichsleiter Strategie/ Multichannel/ Vertrieb	
Branchenanteile	» Fashion, Sports & Accessoires	55 %
	» Sonstiger Fachhandel	40 %
	» Online-/ Distanzhandel	5 %

Der Online-Handel verschärft den Wettbewerb weiter. Zwar profitieren auch zahlreiche stationäre Händler im Rahmen ihrer Multichannel-Aktivitäten von wachsenden Online-Umsätzen, rund zwei Drittel der Geschäfte sind jedoch noch nicht im Internet aktiv und könnten damit wichtige Chancen verpassen. Betrachtet man die Zahlen aus dem historischen Verständnis heraus ein Stationärhändler zu sein, so erscheinen sie als Bedrohung.

Aus der Perspektive eines Online-Händlers könnten sie möglicherweise als anstrengungsloses Versprechen verstanden werden. Der Konsument wünscht sich eine kanalübergreifende Möglichkeit zum Einkauf. Die klare Kategorisierung zwischen Stationär- und Online-Händler verliert in den Augen der Kunden an Bedeutung. Stattdessen geht es ihm darum, eine durchgehend überzeugende Leistung zu erhalten: beim Sortiment, beim Verkaufsgespräch, bei der Online-Produktsuche, in der Kommunikation und beim Einkaufserlebnis vor Ort.

## 2. ZENTRALE ERGEBNISSE

Aus der Befragung der Handelsmanager sowie der Analyse von Sekundärquellen konnten zentrale Tendenzen für die Zukunft der Fläche und damit des Handels abgeleitet werden:

- » Obwohl vorerst von einem weiteren Anstieg

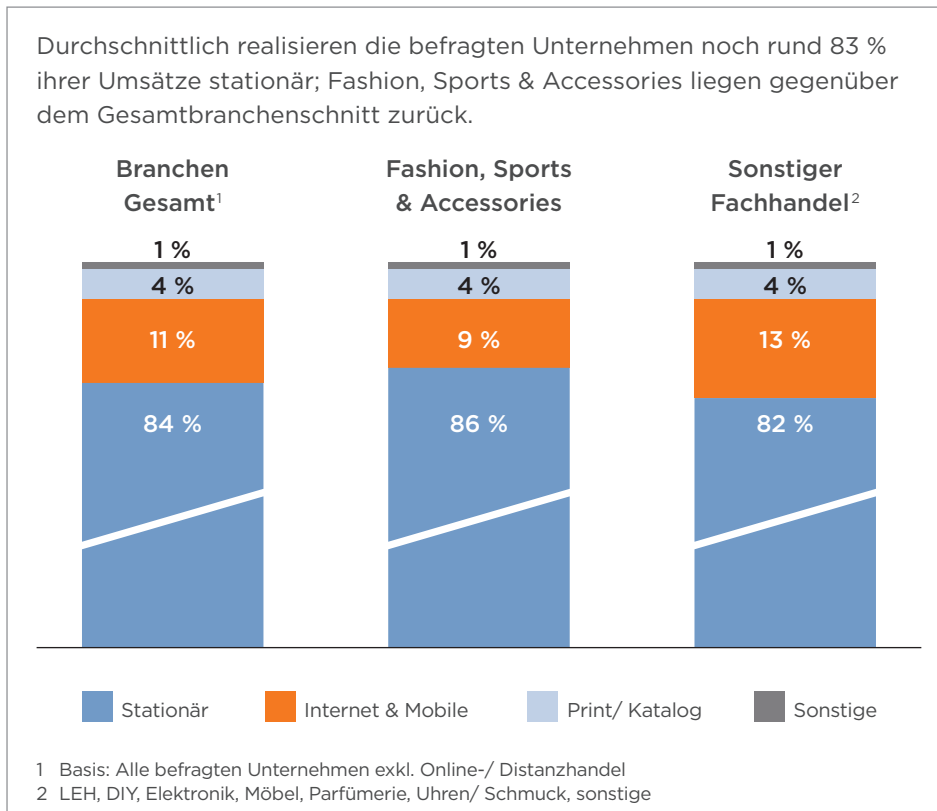
In der vorliegenden Gemeinschaftsstudie von Kurt Salmon und dem HDE wurde das Top-Management<sup>3</sup> führender deutscher und internationaler Händler aus den Branchenbereichen Mono- und Multibrand Fashion, Sports & Accessoires sowie dem sonstigen Einzelhandel dazu befragt, was die wesentlichen Entwicklungen sein werden, die das Handelsumfeld der Zukunft prägen und die Erfolgreichen von den Verlierern trennen werden.

Ziel der Befragung war ein qualitatives Meinungsbild einzufangen, um sich der Frage „Welche Rolle wird die Filiale in einer Omnichannel-Welt 2020 spielen?“ anzunähern. Befragt wurden reine Online- und Offline-Händler genauso wie Händler mit einem Multichannel-Angebot (s. Abb. 2). Durchschnittlich bringen es die befragten Unternehmen bereits auf 10 % E-Commerce-Umsatzanteil (Own & 3rd Party E-Commerce). Dabei liegen die befragten Fashion-Händler – untypisch für ihre Branche – etwas zurück mit im Schnitt nur 6 % E-Commerce-Anteil. Grund hierfür ist die spezifische Auswahl der Unternehmen (s. Abb. 3).

der online realisierten Umsätze auszugehen ist (Internet & Mobile), erwartet der Großteil der Handelsmanager eine Stabilisierung des Online-Anteils auf einem langfristigen Sättigungsniveau von 20 - 30 %.

<sup>3</sup> Ebene Geschäftsführung oder Leitung Vertrieb, E-Commerce, Marketing, Unternehmensentwicklung

**Abb. 3: Multichannel-Umsatzsplit der befragten Unternehmen heute**



- » In diesem „stabilen“ Umfeld gibt es für Online- und Offline-Handel spezifische Rollen, die die Anforderungen an die Kanäle definieren.
- » Die Rolle des Online-Kanals sieht der Handel vornehmlich in klassischen E-Commerce-Aspekten: Angebot eines maximalen Sortiments (Long Tail), Vorbereitung des Stationärkaufs und Convenience dominieren nach wie vor die Erwartung der befragten Manager.
- » Die Rolle der Filiale wird in der Inszenierung von Marken und Produkten gesehen sowie im Angebot individueller Beratung und Services; obgleich das Angebot von Multichannel-Services wichtig für ein nahtloses Kundenerlebnis sein wird, sehen die Befragten keine Tendenz, dass Filialen zu reinen Minilagern, Service Points oder Showrooms werden. Es gilt das Wertversprechen der Filiale, die soziale Begegnung und das reale Erlebnis zu betonen.
- » In dieser zukünftigen Handelswelt werden Filialen kleiner mit engeren, lokal differenzierten Sortimenten; zugleich steigen die Anforderungen an die Filialmitarbeiter und das Marketing.
- » Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, müssen Händler die Filiale stärker, aber strategisch sinnvoll, technologisieren bzw. digitalisieren, Kennzahlensysteme für Multichannel-Effekte entwickeln und Mitarbeiterschulungen und Bonussysteme auf Multichannel ausrichten.
- » Hinsichtlich der digitalen Gestaltung des zukünftigen Einkaufserlebnisses auf der Fläche zeichnen sich aktuell drei Tendenzen ab. Erstens die Übertragung von Online-Services auf das Einkaufen in der Filiale; zweitens die Entwicklung von Lösungen zur Steuerung der Kundenlaufwege in der Filiale mit dem Ziel, Kaufkonversion zu optimieren; drittens der zunehmende Einsatz digitaler Angebote zur Steigerung der Aufenthaltsqualität in der Filiale.

## B. Detaillierte Ergebnisse

### 3. DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DES E-COMMERCE AUS SICHT DES HANDELS

Aus heutiger Sicht erwarten die befragten Händler zunächst weiterhin ein starkes bis sehr starkes Wachstum für Internet inkl. M-Commerce, während vor allem beim Kataloggeschäft von einem weiteren Rückgang ausgegangen wird (s. Abb. 4). Dabei stellen sich die befragten Fashion-, Sports- & Accessories-Händler auf eine noch deutlichere Entwicklung in diese Richtung ein als der sonstige Fachhandel. Grund hierfür könnte der relative hohe „Nachholbedarf“ in Sachen E-Commerce der befragten Fashion-Händler sein. Gegebenenfalls ist es aber auch der Tatsache geschuldet, dass Fashion als einer der am weitest entwickelten E-Commerce-Märkte einem stärkeren Druck ausgesetzt ist. Im Jahr 2013 war Bekleidung mit 7,1 Milliarden Euro die umsatzstärkste Warengruppe im Online-Handel.<sup>4</sup> Einig sind sich die Händler jedoch hinsichtlich der langfristig (bis 2020) zu erwartenden Entwicklung: **64 % aller Befragten gehen davon aus**, dass das heutige starke E-Commerce-Wachstum abschwächen und dass der Internet- und Mobile-Kanal ein Sättigungslevel erreichen wird (s. Abb. 5).

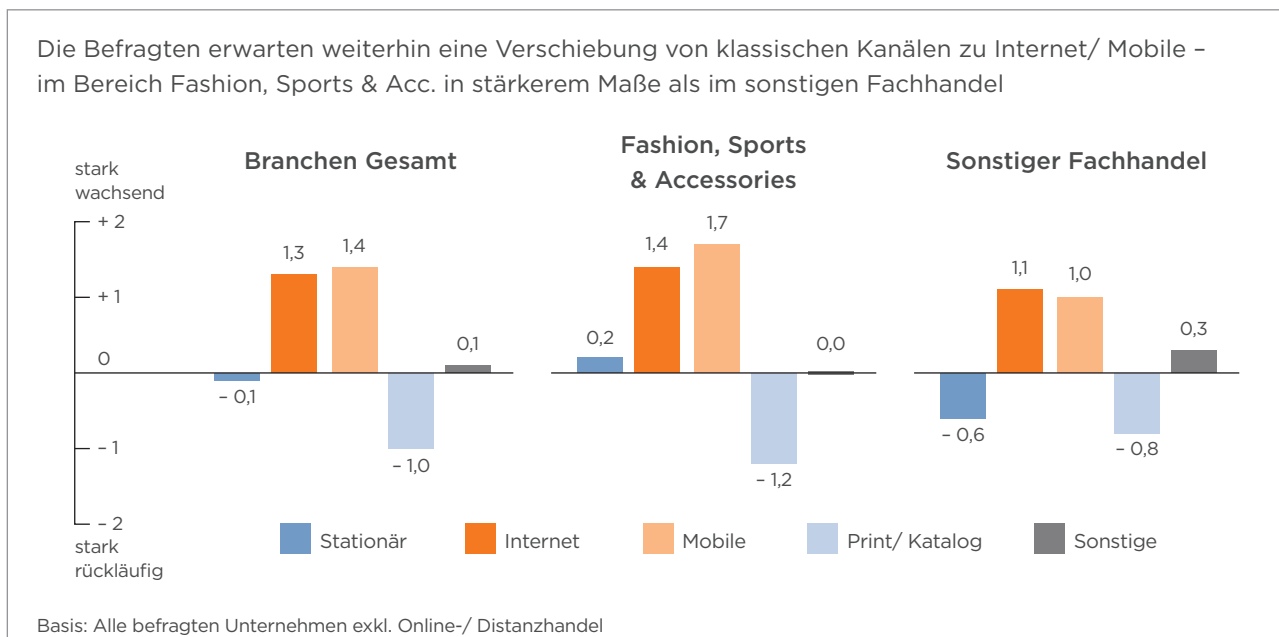
bedeutend“ ist dabei aus Sicht der Top-Manager nicht zwingend mit einer 50:50-Umsatzverteilung gleichzusetzen – bis 2020 sieht kaum ein Befragter einen E-Commerce-Umsatzanteil von über 30 - 40 %. Im Durchschnitt tendieren die Erwartungen zu rund 20 - 25 % in 2020 (s. Abb. 6). Dabei ist nach Einschätzung der meisten Befragten davon auszugehen, dass der E-Commerce-Anteil für einzelne Kategorien, z. B. mit hohem Replenishment und Standardisierungsgrad der Produkte, durchaus höher ausfallen kann. Ein Ende der Filiale sei jedoch nicht in Sicht solange Kunden unterschiedliche Einkaufssituationen suchen und Filialen diese adressieren können.

*„Physical stores are not going to disappear. Customers will always have different motivations to shop and hence will be looking for different purchase environments. Retailers need to understand how to address these shopping motivations online & offline.“*

**T. Cole, Ex-Vice Chairman & -CAO, Macy's**

Immerhin noch **42 % der Befragten erwarten zukünftig ein gleichbedeutendes Nebeneinander von stationärem und Online-Handel**. „Gleich-

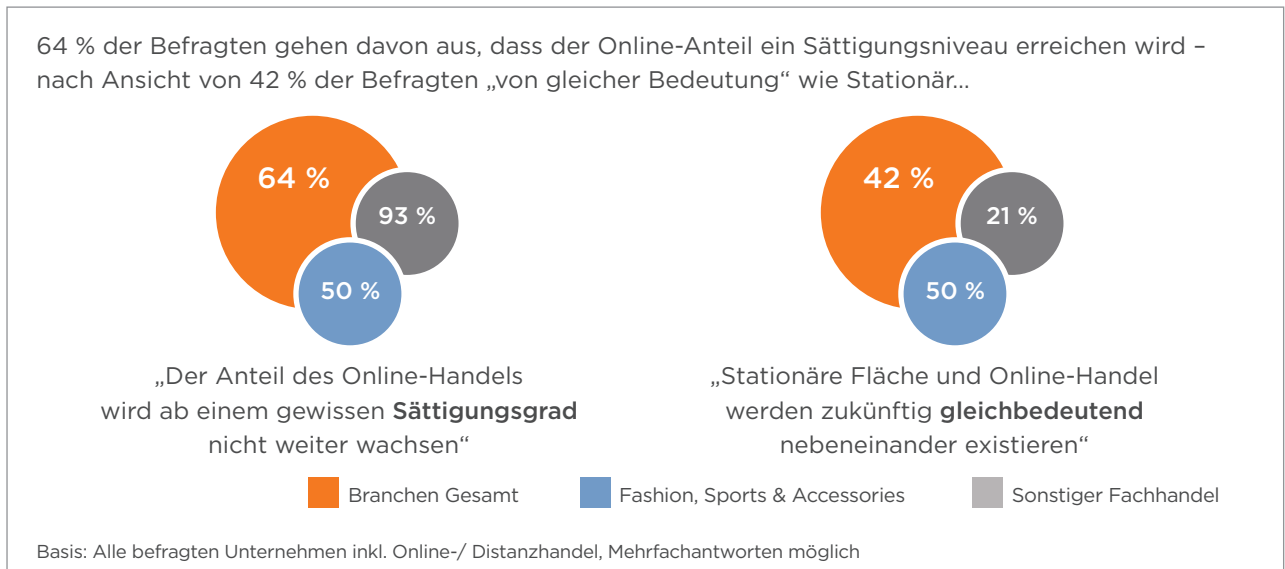
**Abb. 4:** Erwartete Umsatzentwicklung nach Kanälen



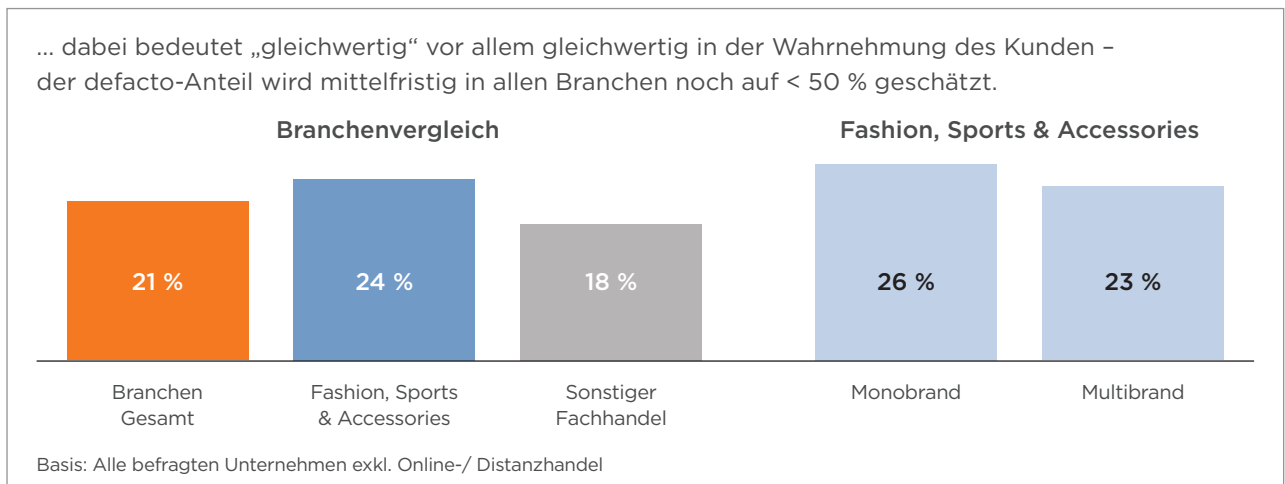
4 Mintel, 2014



**Abb. 5: Erwartete Entwicklung des E-Commerce-Anteils bis 2020, % Zustimmung**



**Abb. 6: Erwarteter Online-Anteil als % des Umsatzes bis 2020**



Deutlich höher liegt die Prognose zum Online-Umsatzanteil der Monobrand Fashion-Händler mit durchschnittlich 26 %. Hier scheint sich widerzuspiegeln, dass E-Commerce für die Markenhersteller nicht nur einen weiteren Vertriebsweg darstellt, sondern die Chance einen direkten Kanal zum Kunden zu eröffnen, über den die Marke ganzheitlich vermittelt und so Umsatz gebunden werden kann.

*„Man darf nicht über ‚Online‘ und ‚Offline‘ nachdenken, sondern über den Vertrieb und die Präsentation der Marke auf unterschiedlichen ‚Devices‘ – vom Device iPad bis zum Device Filiale. Insbesondere für Markenhersteller ist es wichtig hier Vorreiter zu sein, um ein ganzheitliches Markenbild aufzubauen und den Kunden überall mit einer Stimme zu erreichen.“*  
**COO, Globale Modemarke**

Hinsichtlich der zukünftigen Rolle des E-Commerce sind sich die befragten Stationärhändler einig: das Angebot einer maximalen Auswahl, die informative Vorbereitung des Stationärkaufs und Convenience hinsichtlich zeitlicher und räumlicher Erreichbarkeit bilden die Top 3 der zukünftigen Aufgaben (s. Abb. 7).

Auch scheint es, dass aus Sicht der Händler die Zeiten der Online-Schnäppchenjagd der Kunden vorbei sind, da das Angebot besonders preiswerter Produkte nach Erwartung der Top-Manager zukünftig keine Hauptaufgabe des Internets mehr sein wird. Auffällig ist die Zurückhaltung der



Stationärhändler in Bezug auf ‚fortgeschrittenere‘ E-Commerce-Funktionen; so wird die zunehmende Bedeutung von Nutzer-Communities und die Individualisierung von Angeboten zwar anerkannt, jedoch noch zurückhaltend bewertet. Im Vergleich zu den befragten Distanz- und Online-Händlern zeigen sich hier mit die größten Abweichungen. Schätzen Stationär- und Online-Händler die Bedeutung von Anregungen aus Nutzer-Communities als Rolle des Online-Kanals noch weitgehend gleich ein, sehen Onliner weitaus mehr Potenzial für das Thema ‚Angebot individueller Empfehlungen‘. Als Grundvoraussetzung hierfür wird auf gut entwickelte Algorithmen hingewiesen, für deren Entwicklung Online Pure Player mit einer entsprechenden technisch orientierten Firmenkultur a priori besser aufgestellt sind als traditionelle Stationärhändler. Selbst Top-Stationärhändler scheinen den E-Commerce-Aspekt des Multichannel-Modells noch nicht ganzheitlich in ihre Vision integriert zu haben.

„Bequemlichkeit und Komfort sind sicherlich zwei der großen Vorteile des Online-Kanals. Ebenso bietet die Online-Umgebung gute Möglichkeiten, die Kunden über personalisierte Angebote und individualisierte Empfehlungen anzusprechen – vorausgesetzt die Algorithmen stimmen und die Empfehlungen sind relevant für den Kunden.“

**Dr. S. Zoll, Vice President, eBay Germany**

„In the future, E-Commerce and brick-and-mortar will have to work together: E-Commerce is for commodity purchases that are standards, brick-and-mortar is for experience and individualized advice.“

**N. Crespin, COO, Michael Kors**

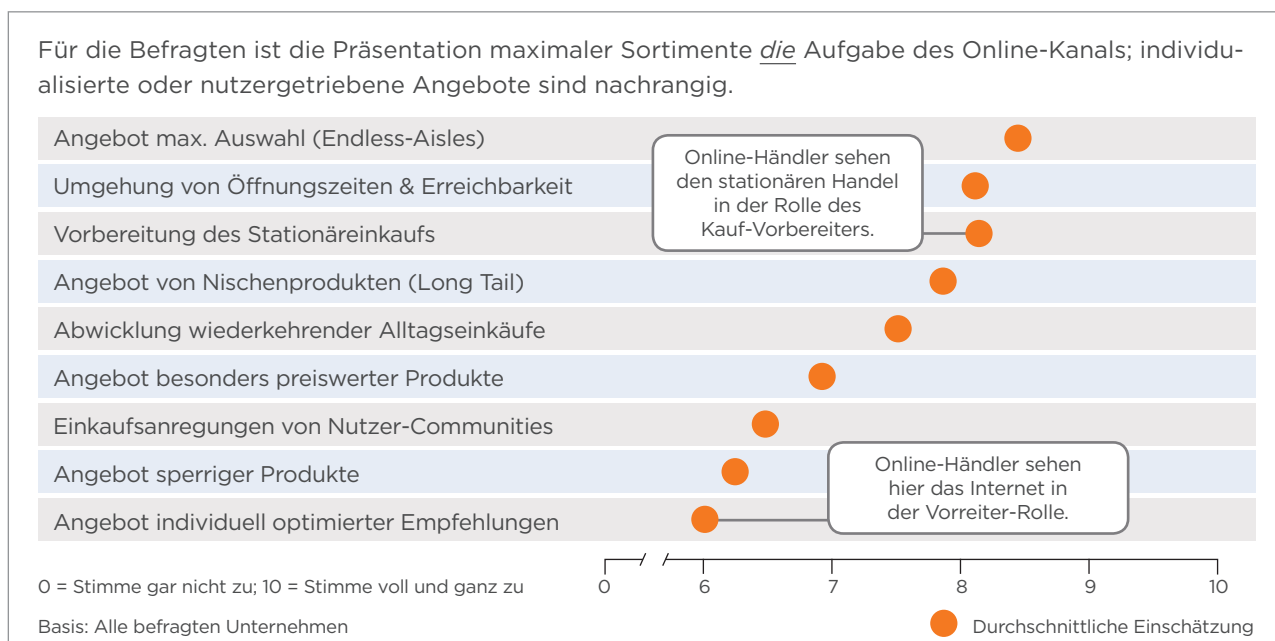
Um dieser zukünftigen Rolle gerecht zu werden, muss sich der Online-Kanal auf Funktionen fokussieren. Händler aus dem Bereich sonstiger Fachhandel und Multibrand Fashion, Sports & Accessories verweisen auf technische Aspekte eines exzellenten Online-Angebots wie z. B. reibungslose Zahlungsabwicklung, Transparenz der Bestellabwicklung, verlässliche, schnelle Logistikprozesse oder User-freundlich aufgebaute Websites.

Insbesondere für Multibrand-Händler ist auch der Aspekt der thematischen Angebotsgliederung aus unterschiedlichsten Blickwinkeln wichtig, um unterschiedlichen Kunden- und Kaufmotivationen gerecht zu werden.

„Insbesondere für [Multibrand-]Premiumhändler ist es wichtig, online viele unterschiedliche Einstiege in Themen zu geben, damit der Kunde zu Käufen inspiriert wird.“

**J. Diekmann, Head of Cross-Channel & Business Development, Parfümerie Douglas**

**Abb. 7:** Erwartete zukünftige Rolle des E-Commerce, Grad der Zustimmung



*„Im Handel geht es um maximale Convenience und Effizienz für den Kunden, egal ob im Online- oder Offline-Handel. Dafür müssen die Prozesse für eine unmittelbare Produktverfügbarkeit, schnelle Auftragsabwicklung, zuverlässige Zahlung und Transparenz über den Bestellstatus in beiden Welten ausgebaut werden. Mit der Zeit wird man dann kaum noch Unterschiede zwischen den Kanälen feststellen können.“*

**R. Sperrle, CIO, Tengermann Gruppe**

Monobrand Fashion-Händler sehen die funktionalen Herausforderungen vor allem in der Realisierung eines nahtlosen Kunden- und Einkaufserlebnisses auf Basis vollständig integrierter Kanäle. Diese Vision bestimmt dann die funktionalen Anforderungen an den Online-Auftritt, von kanalübergreifend abgestimmten Sortimenten und Loyalty-Programmen bis hin zur Cross-Channel-Logistik.

*„Hauptthema ist die vollständige Integration der Kanäle – wo auch immer der Kunde ist, er muss das Gefühl eines ‚single views‘ haben. Dies treibt die Online- und Offline-Funktionalitäten.“*

**COO, Globale Modemarke**

#### 4. DIE ZUKÜNFTIGE ROLLE DER FLÄCHE AUS SICHT DES HANDELS

Marken- und Produktinszenierung, Eventisierung, Service und Beratung – damit lässt sich zusammenfassen, worin die befragten Händler zukünftig die Aufgabe der Fläche sehen, unabhängig davon, ob der Befragte aus dem Bereich Stationär- oder Distanz-/ Online-Handel kommt und auch nahezu unabhängig davon, welcher Handelsbranche er angehört.

Eine Rückbesinnung auf ‚klassische Handelstugenden‘ als einzige Antwort auf den E-Commerce? Teilweise und doch nicht nur. Alle Befragten stellen heraus, dass es sicherlich darum geht, klassische Handelswerte weiterzuführen, jedoch radikaler und durchdachter als zuvor, denn ein Revival der traditionellen Filiale sehen mehr als 80 % der Befragten nicht. Um Marken erlebbar zu machen und zum Stöbern sowie zu Spontankäufen zu inspirieren, müssen Filialen aus Sicht der befragten Manager dem Kunden ‚Aufenthaltsqualität‘ bieten und ihre Chance nutzen, reale Erfahrungen und menschliche

Im Zuge der Entwicklung von Multichannel-Modellen und -Strategien stehen insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen vor großen Herausforderungen. Ein weniger dichtes Filialnetz zum Beispiel limitiert die Möglichkeiten eines ganzheitlichen Angebots von Multichannel-Services. In der Konsequenz müssen diese Händler bei der Erarbeitung von eigenen Online- und Multichannel-Modellen wesentlich kreativer sein.

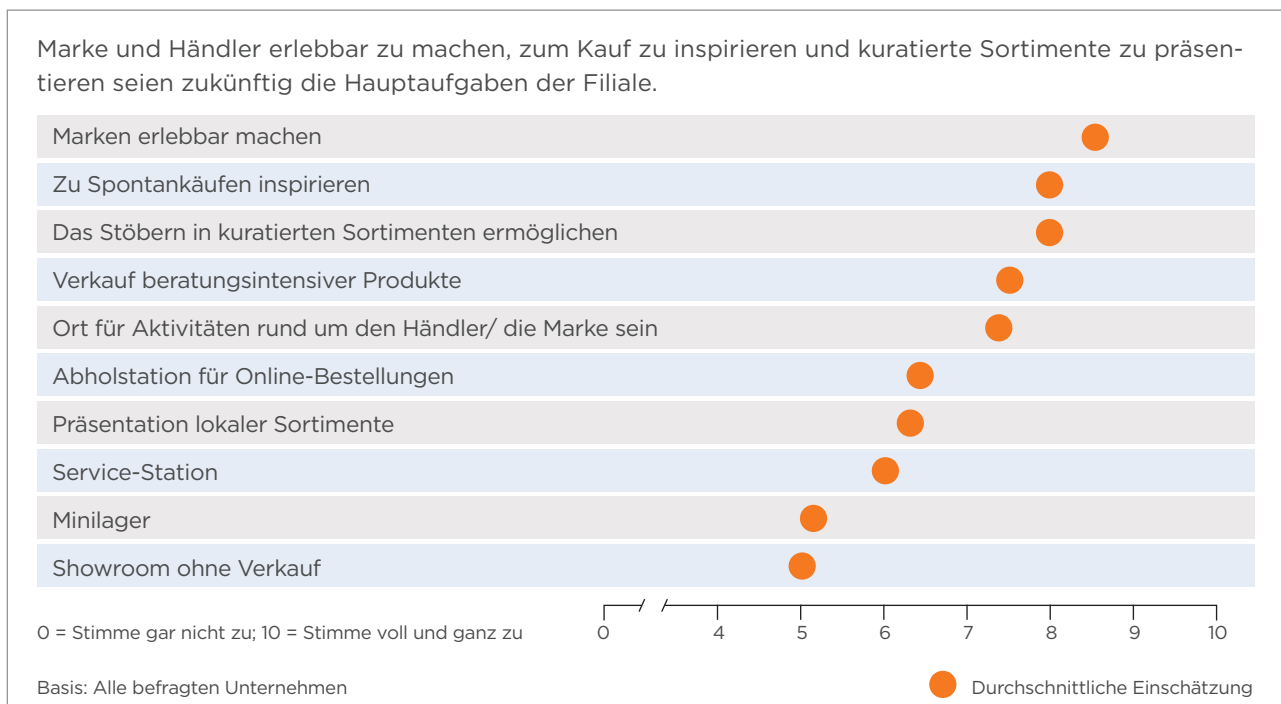
Es muss ein eigener Ansatz für das Online-Geschäft gefunden werden, der es möglich macht, sich von großen Händlern zu differenzieren, die Multichannel-Bedürfnisse des eigenen eventuell lokalen Kunden zu adressieren und Größennachteile, z. B. im Investmentvolumen intelligent auszugleichen. In diesem Kontext können auch Drittplattformen eine wichtige Rolle spielen. Sie bieten kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Online-Vertriebskanal, ohne dass auf Seiten der Händler die notwendige Infrastruktur aufgebaut werden muss.

Kontakte in einer digitalisierten Welt zu bieten, z. B. durch Events oder ‚Aufenthaltsservices‘, in die der Kauf eingebettet ist (s. Abb. 8). Dabei ist wichtig, dass sich Technologien auf der Fläche nahtlos in den menschlichen Kontakt einfügen, da ansonsten die soziale Komponente des Einkaufserlebnisses verloren geht. Insofern gelte es, Strategien zu entwickeln, die erlebnisorientierte Elemente in den Vordergrund stellen und Einkaufen zur Freizeitbeschäftigung erheben sowie eine Profilierung gegenüber dem stark informations- und transaktionsgetriebenen Online-Handel ermöglichen.

*„Shopping, esp. for apparel, has a social and fun factor. People do not only go shopping to acquire necessities. They go shopping to spend time with friends and family and to meet people. THIS is an element that no eShop will ever provide.“*

**T. Cole, Ex-Vice Chairman & -CAO, Macy's**

**Abb. 8: Erwartete zukünftige Rollen der Filiale, Grad der Zustimmung**



„Eventisierung wird heute zum großen Teil noch vernachlässigt. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, wie wichtig Events für die Bindung von Stammkunden sind – gerade im Premiumbereich, bei dem es auch darum geht, dem Kunden seine Zugehörigkeit zu einem exklusiven Kreis zu zeigen.“

**Dr. S. Potyka, Geschäftsführer, Van Laack**

„Filialen müssen in jeder Hinsicht aus dem heute oft vorherrschenden reaktiven Modus heraus und hin zum aktiven Beratungsmodus hinsichtlich der Filial- als auch der Online-Services. Multichannel-Services müssen klar kommuniziert und ihr Mehrwert dargestellt werden.“

**J. Diekmann, Head of Cross-Channel & Business Development, Parfümerie Douglas**

Beratung und Service stellen die zweite große Achse dar. Noch bessere Beratung sei gefragt in einer Zeit, in der Kunden teilweise besser informiert sind als Filialmitarbeiter. Außerdem sei es wichtig auf die individuellen Wünsche des Kunden einzugehen, z. B. indem das Verkaufspersonal durch die entsprechende technische Ausstattung Zugang zur Kaufhistorie eines Kunden bekommt.

Obwohl Stationärhändler die Bedeutung individualisierter Angebote im Internet noch zurückhaltend bewerten, ist der Kunde schon längst gewöhnt, dass ein Online-Händler seine Präferenzen kennt. Das führt dazu, dass er einen gleichen Service auch im stationären Handel erwartet. Beratung und Services hätten sich dabei nicht auf Filialservices und Produkte zu begrenzen, sondern müssten auch Multichannel (Service-) Beratung aktiv mit einbeziehen.

„Die Daten- und Kundenanalyse ist im Internet natürlich wesentlich weiter entwickelt. Nicht zu unterschätzen ist aber die Bindung und Beziehung zwischen Stammkunden und Mitarbeitern. Der stationäre Handel muss Wege finden, das Wissen seiner Mitarbeiter besser zu nutzen – sozusagen ein Data Mining der Mitarbeiter.“

**M. Ramelow, Geschäftsführer, Modehaus Gustav Ramelow**

„Ein gutes Sortiment, exzellente Beratung, kanalübergreifendes Wissen des Verkaufspersonals und Anpassung an Sonderwünsche des (Online-)Kunden werden Erfolgsfaktoren in der Filiale sein.“

**Director E-Commerce, Globale Modemarke**

Die Filiale vor allem zum Minilager, zur Servicestation oder zum reinen Showroom zu machen, erscheint den befragten Managern keine Option – letztlich mache das die Fläche an sich obsolet. Insbesondere das Thema Showrooming wird dabei kritisch gesehen - zu wichtig sei der Wunsch des Kunden die Ware direkt mitzunehmen, vor allem in Kategorien, in denen der Kunde bereits während des Kaufs eine emotionale Beziehung zum Produkt herstellt. Trotzdem sehen einige der Befragten, dass Vielfalt zukünftig ein Thema des Internets wird. Die Filiale wird ein kundenorientiertes Sortiment bieten; wenn es um große Auswahl geht, begibt der Kunde sich aber ins Netz, was natürlich auch die virtuelle Regalverlängerung in der Filiale bedeuten kann, die es dem Kunden ermöglicht, zusätzliche Produkte plastisch anzuschauen und gegebenenfalls sogar virtuell anzuprobieren.

*„Kunden wollen in der Filiale reale Produkte erleben. Im Fashion-Bereich baut der Kunde bereits während des Kaufs eine emotionale Beziehung zum Produkt auf, er identifiziert sich damit und möchte es dann stolz nach Hause tragen. Da passt reines Showrooming nur schwer ins Konzept.“*

**J. Huber, Geschäftsführer, Garhammer**

Es bleibt die Frage, welche Optionen sich für Händler stärker transaktionell ausgerichteter Branchen ergeben wie z. B. dem DIY-Handel. Hier ist der Druck aus dem Online-Handel heute noch wesentlich geringer als beispielsweise im Bereich Fashion. Grund hierfür ist eine deutlich komplexere und dadurch kostenintensive Logistik. Es muss allerdings klar sein, dass es sich hierbei lediglich um eine Verzögerung, nicht um einen dauerhaften Zustand handelt. Betroffene Branchen müssen die Chance nutzen, ihren stationären Handel zu stärken und gleichzeitig sinnvolle Verknüpfungen zum Online-Handel aufzubauen, ohne dabei in eine reaktive Position wie teilweise der Bekleidungseinzelhandel zu geraten.

Deutlich dabei ist allerdings auch, dass die zukünftige Rolle der Filiale in transaktionelleren Branchen nicht die Gleiche wie im Bereich Fashion sein kann. Mehr Aufenthaltsqualität für eine längere Verweildauer oder gar den Einkauf zur gemeinsamen Freizeitbeschäftigung zu erheben, scheint wenig

aussichtsreich solange der Kunde erwartet, seine Einkäufe schnell, effizient und unkompliziert zu erledigen. Die Emotionalisierung des Einkaufs ist hier also nicht nur eine größere Herausforderung, es stellt sich grundlegend die Frage, in wie weit sie sich als Hauptstrategie eignet, um E-Commerce zu begegnen.

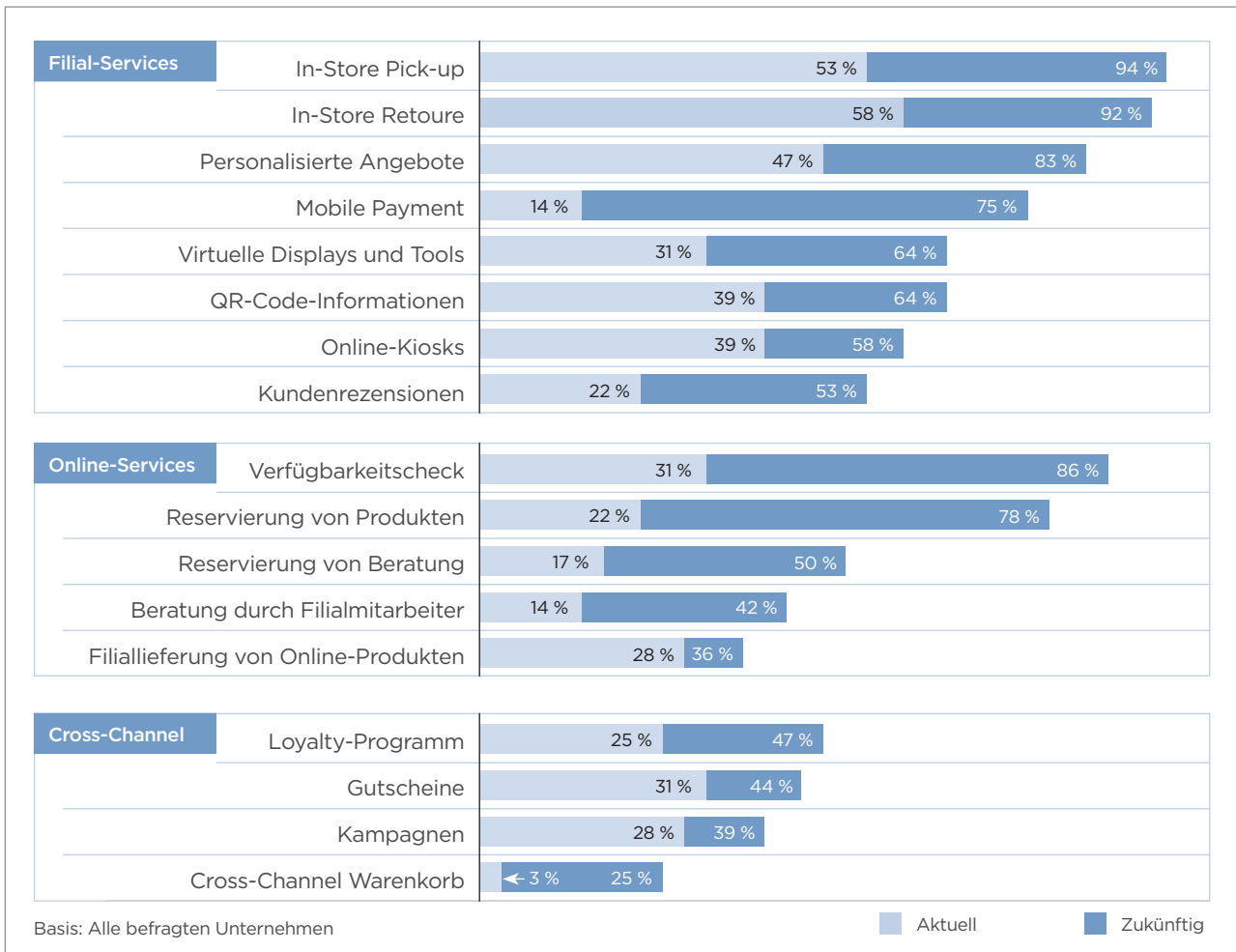
Ausnahmen gibt es natürlich, z. B. den Lebensmittelhandel mit Premiumsortimenten. Die Emotionalisierung der Fläche kann auch hier die Position der Filiale gegenüber dem Online-Kanal stärken, vor allem aber auch gegenüber dem stationären Wettbewerb.

Vergleicht man hinsichtlich dieser zukünftigen Rollen der Filiale den aktuellen und angestrebten Zustand der angebotenen Multichannel-Services, fällt auf, dass die Manager vor allem Services mit RoPo-Effekt (Research Online, Purchase Offline, beziehungsweise umgekehrt) ins Visier nehmen (s. Abb. 9). So stehen In-Store Retoure & Pick-up sowie der online Verfügbarkeits-Check von Filialbeständen ganz oben auf der Liste – sowohl bei bereits installierten als auch zukünftig geplanten Services.

Gleichzeitig geben die Befragten an, dass eben diese Services nicht die Kernbedürfnisse der Konsumenten befriedigen. Ein Kunde der online bestellt, tut dies unter anderem aufgrund der Convenience. Dazu passt aber nicht, das Produkt in der Filiale abzuholen oder zurückzubringen, wenn es auch einfach zugeschickt und abgeholt werden kann. Hier muss ein Händler klar für sich identifizieren, welche Services sein Kunde nachfragt und welche strategisch angeboten werden müssen, um die Filiale zu stärken.

Beim Thema Digitalisierung der Fläche dominieren Mobile Payment, QR-Code-Information und personalisierte Angebote aktuell die Agenda der Manager. Auffällig ist, dass dem Bereich Cross-Channel-Kommunikation und -Marketing (Kampagnen, Loyalty-Programme), die heute noch weit weniger verbreitet als z. B. In-store Retouren, keine Entwicklungspriorität gegeben wird. Die Frage ist zu stellen, wie die Händler das Ziel des nahtlosen Kundenerlebnisses realisieren wollen, wenn das Thema kanalübergreifende Kommunikation und Promotion hinten angestellt wird.

**Abb. 9:** Aktuell angebotene versus zukünftig geplante Multichannel-Services, % der befragten Unternehmen



## 5. KONSEQUENZEN FÜR DEN HANDEL

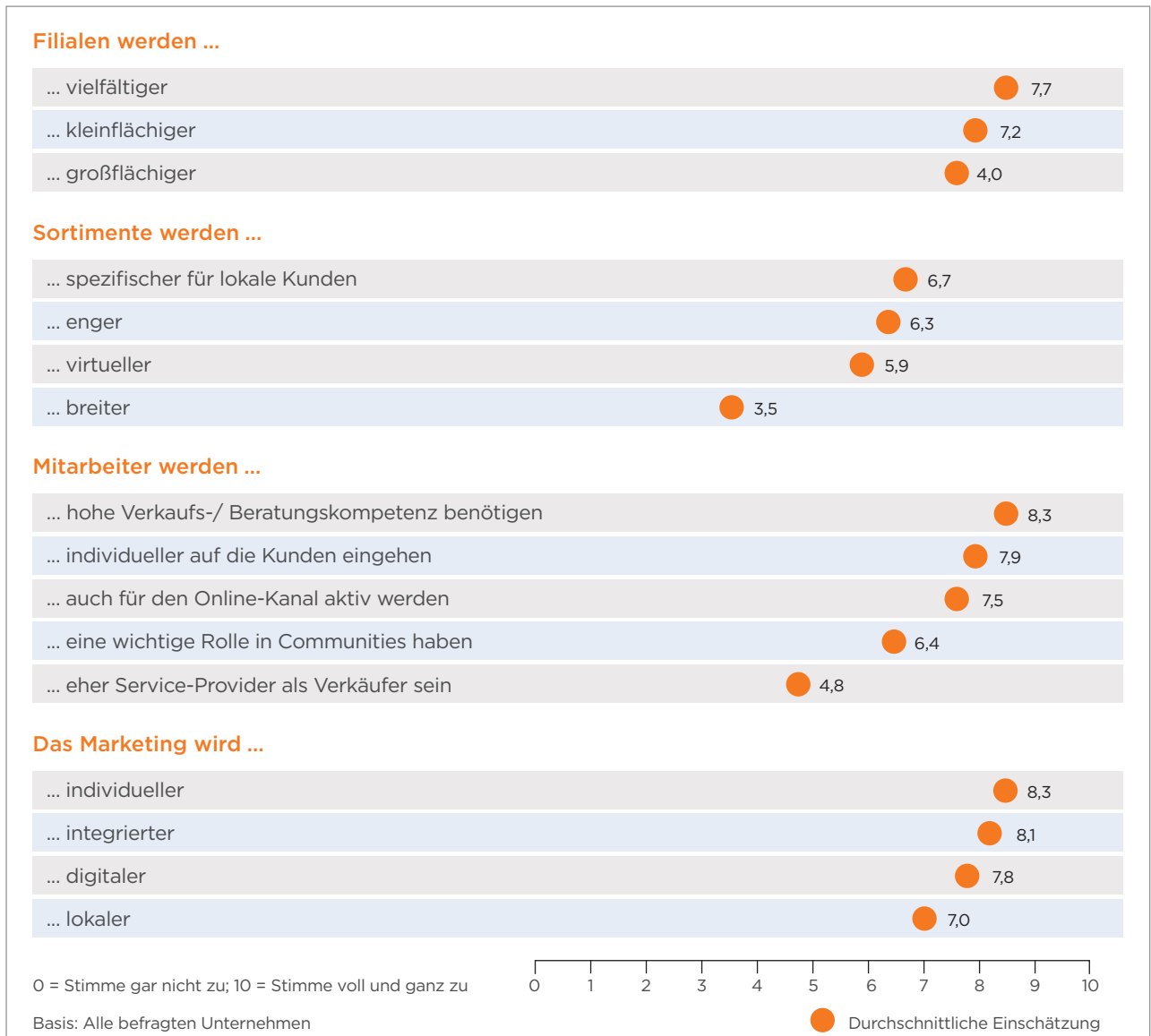
Welche Auswirkungen auf den Handel und dessen zentrale Angebotselemente ergeben sich aus den zukünftigen Rollen von Online-Handel und Filiale in einer Omnichannel-Welt? Was bedeuten die Veränderungen für Sortimente, Mitarbeiter und Marketing sowie letztendlich für die Filiale und den Standort? (s. Abb. 10)

**1. Sortimente werden enger und spezifischer auf lokale Kundenwünsche zugeschnitten.** Doch auch hier muss differenziert werden – z. B. sehen die befragten (internationalen) Monobrand-Händler strategiebedingt weniger Spielraum für lokal differenzierte Sortimente, Multibrand-Händler aber sehen deutlich eine Chance, zusätzliche Umsatzpotenziale durch regional angepasste Sortimente zu heben. Einig sind sich die Händler jedoch, dass durch die

Option ‚online Long Tail‘ Sortimentierung als Komplexitätsreduktion für den Kunden ein zentraler Service der Filiale sein kann und muss.

- 2. Die Anforderungen an die Beratungskompetenz aber auch an die Cross-Channel-Kompetenz der Mitarbeiter werden steigen.** Beratungskompetenz ist dabei zum einen gefragt, um den Beratungsvorsprung der Filiale gegenüber dem Online-Kanal zu sichern. Zum andere stellen die Befragten aber heraus, dass es auch um eine erhöhte Kompetenz hinsichtlich der Online-/Offline-Kundenführung geht.
- 3. Marketing in der Filiale muss individualisiert, digitalisiert, lokalisiert und stärker über alle Kanäle integriert werden.** Interessanterweise bestätigten dabei die Befragten die große

Abb. 10: Erwartete Entwicklung zentraler Handelshebel



Bedeutung dieses Themas, während zuvor die Ausweitung von Cross-Channel-Kommunikationsservices weit unten auf der Agenda der Händler rangierte. Und es waren nicht nur die vertikalen Markenhändler, die die Notwendigkeit von Cross-Channel harmonisierter Aktivitäten zur Markenbildung hervorhoben.

**4. Filialformate innerhalb eines Netzwerks werden vielfältiger – und vor allem kleiner.** Die Idee „Online = Long Tail“ dominiert deutlich die Erwartungen. Durch Multichannel-Konzepte würden Filialsortimente flexibler. In der Folge können sich Händler neue Formate und damit Präsenz erschließen. ‚Großformat‘-Branchen wie DIY, Möbel oder auch Sport können sich Premium-In-

nenstadtlagen erschließen und auch die Filialnetze auszuweiten kann wieder Sinn machen, wenn kein Zwang zum Vollsortiment besteht.

**5. Das Filial-Management verändert sich in drei zentralen Dimensionen:**

**Dimension 1: Die Abbildung von Omnichannel-Effekten in der Erfolgsmessung**

Mit der Erwartung, dass Filialen kleiner und in ein Gesamtnetz von Multichannel-Kauf- und Serviceprozessen eingebettet werden, steigt – hier sind sich die Befragten einig – die Notwendigkeit, Multichannel-Effekte in der Produktivitätsmessung abzubilden. Hier geht es nicht nur um Online-/ Offline-Effekte sondern auch um Offline-/ Off-

line-Effekte. Ein befragter US-Manager verdeutlicht dies am Beispiel einer kleinen Filiale mit B-Lage: „Früher bediente diese Filiale ihr Einzugsgebiet. Heute sind ihre eigenen Umsätze zurückgegangen, denn Kunden kaufen ‚Standards‘ im Internet und ‚Besonderes‘ in der Innenstadt. Die Filiale nimmt aber häufig Retouren sowohl aus dem Internet als auch aus Innenstadtfilialen an, das gesamte Prozessvolumen kann also sogar gestiegen sein – die Produktivität dieser Filiale nur anhand von Umsatz pro m<sup>2</sup> zu bewerten wäre fatal.“

*„Der Erfolg des Verkäufers muss messbar bleiben – auch wenn der Kunde nach der Beratung Richtung E-Commerce geschoben wird. Mitarbeiter- und Filialproduktivitätsbewertung muss entsprechend verändert werden.“*

**COO, Globale Modemarke**

### Dimension 2: Die Schulung und Incentivierung der Mitarbeiter für Cross-Channel-Prozesse

Wo es um den Aufbau eines nahtlosen Kundenerlebnisses geht, müssen auch die Filialmitarbeiter geschult sein, um die angebotenen Multichannel-Services zu unterstützen und aktiv anzubieten. Zudem sehen die meisten Befragten ein Risiko darin, dass Mitarbeiter in der Filiale und in der Zentrale weiter in Silos denken und agieren. Hier deutlich zu machen, dass es nicht um Filiale vs. Online Store sondern um ‚kauf bei mir vs. beim Wettbewerb‘ gehe, stellt für viele der Befragten auch heute noch die zentrale Herausforderung dar. Entsprechend ausgerichtete Anreizsysteme wären notwendig, um eine Umorientierung der Mitarbeiter zu bewirken, genauso wie ein von der obersten Führungsebene vorgelebter kultureller Wandel.

*„Den Multichannel-Servicegedanken bei den Filialmitarbeitern zu verankern ist auch eine Frage des Anreizes. Idealerweise sollte der Multichannel-Verkaufserfolg des Einzelnen in seiner Vergütung abgebildet sein.“*

**L. Mandac, Vorsitzender des Aufsichtsrates, Galeria Kaufhof**

### Dimension 3: Das Multichannel-Bestandsmanagement und die Schlüsselrolle der Supply Chain

Multichannel-Services wie Click-and-Collect oder In-store-Retouren werden nicht nur die Komplexität der Prozesse in der Filiale, sondern auch die des filialnetzwerkweiten Bestandsmanagements treiben. Dies umfasst die Planung von Nachversorgungszyklen und Parametern für Zentrallager, regionale Lager sowie Filialen, um trotz komplexerer Bedarfsstrukturen der Bestellwege sowie vielfältiger Fulfillment-Optionen hohe Verfügbarkeit, Service-Levels und Bestandseffizienz sicherzustellen. Dies erfordert eine volle Transparenz über Bestände, Verfügbarkeiten und Service-Levels – zu jedem Zeitpunkt und an jedem Kundenkontaktpunkt. Gleichzeitig müssen Netzwerkstrukturen und Distributionszentren so angepasst werden, dass wettbewerbsfähige Lieferzeiten und Verlässlichkeit minimalen Kosten gegenüberstehen.

Wenn es gelingt, diese zentralen Auswirkungen der Multichannel-Entwicklung auf Sortimente, Mitarbeiter, Marketing und das Filialmanagement in einem auf die eigene Positionierung bezogenen Konzept zu adressieren, wird dem stationären Händler aus dem fortgesetzten Wachstum des E-Commerce keine existenzielle Bedrohung erwachsen, so der Tenor unserer Befragung. Die Chance für den stationären Handel liege in seiner Grundeigenschaft ‚physisch‘ zu sein und durch seine Mitarbeiter ein menschliches Gesicht zu haben. Neue Technik kann hier helfen, das was mit dem Schritt aus dem familiengeführten, einzelnen Fachgeschäft verloren ging, wiederzubeleben: die individuelle Betreuung eines Kunden mit Kauf- und Kontakthistorie – nicht eines anonymen Transaktionsteilnehmers. Richtig verstandenes und umgesetztes CRM wird hierbei von entscheidender Bedeutung sein.

*„Die zukünftige Rolle des stationären Handels wird die eines Treffpunktes und Marktplatzes sein.“*

**M. Rauschen, Geschäftsführer, Lengermann & Trieschmann**



## Räumliche Auswirkungen des Online-Handels im urbanen Kontext

Der durch den wachsenden E-Commerce getriebene Strukturwandel erzeugt einen hohen Handlungsdruck für den Handel, der sich unmittelbar auch auf die Standorte, insbesondere die Innenstädte, auswirkt. Vielerorts sind sinkende Kundenfrequenzen zu beobachten, die das Geschäftsmodell „Stadt und Handel“ in Frage stellen. Über 60 % der Händler berichten laut HDE-Umfrage von zurückgehenden Besucherzahlen in den vergangenen zwei Jahren. Frequenzverluste treffen vor allem den Fachhandel und die zentralen Innenstadtlagen aller Stadtgrößen.

Städte und Gemeinden sind daher gefordert, die Attraktivität der Standorte zu erhalten und zu erhöhen (s. Abb. 11). Funktionsvielfalt, hohe Aufenthaltsqualität und gute Erreichbarkeit sind zentrale Ziele der Standortpolitik.

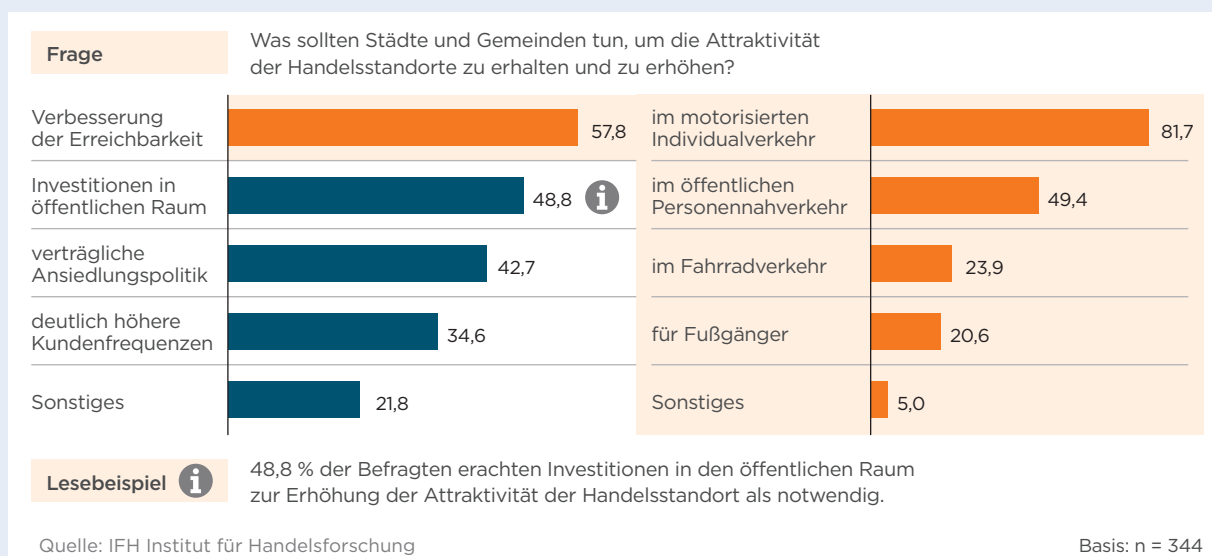
So ist der Handel auf einen leistungsfähigen öffentlichen Nahverkehr angewiesen, auf eine moderne Infrastruktur und auf ein attraktives Umfeld. Das kulturelle Angebot, Grünflächen und die historische Bausubstanz können dazu beitragen, das Einkaufen in der Stadt zum Erlebnis zu machen.

Die Handelsunternehmen dürfen in Zeiten des Umbruchs nicht zusätzlich belastet werden. Vielmehr sind jetzt finanzielle und bürokratische Entlastungen sowie ein gesetzlicher Rahmen gefordert, der einen fairen Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen des Handels ermöglicht.

Um gemeinsam richtige Entscheidungen treffen zu können, sind die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Dazu dient eine Studie in Kooperation mit dem Bundesministerium für Umwelt, Natur, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) sowie in enger Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden, die sich mit den möglichen räumlichen Auswirkungen von „Online-Shopping“ auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren beschäftigt. Ziel ist es, insbesondere die städtebaulichen, räumlichen und strukturellen Auswirkungen zu untersuchen. Im Ergebnis sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, wie und mit welchen Instrumenten die Entwicklung in den Innenstädten und Ortszentren vor dem Hintergrund der Veränderungen durch Online-Shopping positiv gesteuert und gestaltet werden kann. Die Ergebnisse der Studie werden Ende 2015 vorliegen.

**Abb. 11: Mehr Attraktivität am Handelsstandort**

Über die Hälfte der Befragten Händler fordern eine Verbesserung der Erreichbarkeit der Handelsstandorte und dies vor allem für den motorisierten Individualverkehr.



Quelle: HDE

## 6. DIGITAL AUF DER FLÄCHE: DIE FILIALE DER ZUKUNFT

Wie wird also die Filiale der Zukunft aussehen, die in der Lage ist, Kunden integrierter, individueller, inspirierender und intelligenter zu bedienen? Wie können neue digitale Technologien hierfür eingesetzt werden? Drei Tendenzen zeichnen sich aktuell ab:

### **Tendenz 1: Die Übertragung von Services, die Kunden in der Online-Welt kennen und schätzen gelernt haben, auf das Einkaufen in der Filiale.**

Online-Käufer schätzen, dass Ihnen beim Online-Kauf detaillierte Produktinformationen und Vergleichsmöglichkeiten direkt zur Verfügung stehen und dass sie – wenn vorhanden – auf eine breite Basis von Rezensionen anderer Kunden während des Kaufvorgangs zugreifen können. Digitale Lösungen, die diese ‚Services‘ auf die Fläche bringen, sind bereits heute bei einigen innovativen Händlern zu beobachten. Häufig sind dabei vor allem Lösungen, die zusätzliche Produktinformationen auf die Fläche bringen – wie die Schuh-App von Breuninger, die dem Verkaufspersonal im Breuninger Haus in Düsseldorf zur Verfügung steht, um die Konsumenten am POS mit aktuellen Informationen zu den Produkten ihrer Wahl zu versorgen.

Ein anderes Beispiel sind Videos und Modetipps, die Macy's den Käufern von Kosmetikprodukten via QR-Codes auf den Produkten in der Filiale zugänglich macht. Aber auch das Thema der Integration von Social Feedback auf der Fläche findet erste Anwendungsbeispiele: C&A Brasilien hat im Rahmen seiner ‚Fashion Like‘-Kampagne Facebook Likes seiner Kunden für ausgewählte Produkte via digitaler Displays an Kleiderbügel auf die Fläche gebracht. Vielleicht noch ein erstes, wenig skalierbares Experiment in Sachen In-Store Social Feedback – jedoch aufbauend auf einem, insbesondere von jüngeren Konsumenten gelernten, Online Shopping-Aspekt.

### **Tendenz 2: Die Entwicklung von Lösungen, die es erlauben, die „Reise des Kunden durch die Filiale“ besser zu analysieren und dann hinsichtlich einer erhöhten Kauf-Conversion zu optimieren.**

Im Online Shop ist es gang und gäbe, die Bewegungen des Käufers auf der Website zu analysieren und die Website dann kaufabschlusswirksam zu

gestalten oder die Kauf- und Browsing-Historie des Nutzers zu analysieren, um Angebote zu machen, die mit höherer Wahrscheinlichkeit gekauft werden. Durch den Einsatz neuer Technologien können nun ähnliche Logiken in der Filiale angewandt werden.

Das Luxuskaufhaus Neiman Marcus stattet z. B. seine Verkaufsberater mit einer Service-App aus, über die diese die Kaufhistorie der registrierten Kunden abrufen und so ihre Beratung gezielt auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden ausrichten können.

*„Wichtig ist, digitale Lösungen in den Verkaufs- und Beratungsprozess zu integrieren. Nicht die Maschine verkauft, sondern der Mensch. Technik unterstützt dabei.“*

**L. Mandac, Vorsitzender des Aufsichtsrates, Galeria Kaufhof**

Wenn kaufgestaltende Lösungen nicht in die persönliche Beratung durch den Filialmitarbeiter eingebunden sind, ist eine zentrale Herausforderung – zumindest heute noch – das Wiedererkennen des Kunden in der Filiale. Da der Einsatz automatischer Gesichtserkennungssoftware oft nicht nur rechtlich, sondern auch moralisch kontrovers ist, müssen mehrwerthaltige Mechanismen gefunden werden, die den Kunden zum freiwilligen Check-In bewegen, etwa mit Exklusivangeboten oder Rabatten.

Zu beobachten sind in diesem Zusammenhang auch händlerübergreifende Angebote, wie die Shopping App shopkick, mit der Kunden Check-In-Punkte bei verschiedenen Händlern sammeln können. Ob und welches dieser Angebote sich in Deutschland durchsetzen wird, ist jedoch noch nicht abzusehen.

### **Tendenz 3: Der zunehmende Einsatz digitaler Angebote zur Steigerung der Aufenthaltsqualität in der Filiale – intelligentes, digitales ‚Entertainment‘.**

Sicherlich ist der Einsatz von z. B. Video-Screens keine Revolution – schon lange experimentieren Fashion-Händler mit Bildschirmen, auf denen zur Unterhaltung der Kunden z. B. Image oder Runway Shows abgespielt werden. Innovative Händler kreieren jedoch heute mit audiovisuellen Installationen

ganzheitliche Markenerlebnisse, die den Kunden interaktiv einbeziehen. Ein besonders innovatives high-end Beispiel hierfür ist Burberrys Flagship Store in London, in dem die Marke regelrecht digital zelebriert wird, wenn sich – ausgelöst durch RFID-Chips in ausgewählten Kleidungsstücken – Spiegel in Bildschirme verwandeln, die exklusives Videomaterial zu den Kleidungsstücken zeigen. Sicherlich eine finanziell aufwendige Lösung – das Umsatzwachstum von 12 % im stationären Geschäft 2013 scheint Burberry jedoch Recht zu geben. Ein anderes Beispiel sind Uniqlos digitale Spiegel, die es den Kunden ermöglichen, auf Knopfdruck die Farbe von Kleidungsstücken zu ändern, wenn sie diese vor dem Spiegel anprobieren. Dies sind unterschiedlichste Lösungen, denen jedoch ein überraschender, spielerischer Umgang mit Technik gemein ist, der den Kunden fasziniert und ihm Mehrwert bietet – zunächst ist die Kreativität des Händlers und erst dann seine Investitionsstärke gefragt.

Welche technischen Lösungen sich für die Digitalisierung durchsetzen werden, ist aktuell noch nicht

abzusehen – der Handel testet Displays, Tablets, Apps etc. US-Manager, in deren Heimatmarkt die Digitalisierung der Fläche gegenüber Deutschland früher aufgegriffen wurde, weisen darauf hin, dass bei der Digitalisierung der Fläche vermieden werden sollte, Spielereien aufzubauen. Ziel müsse es sein, auf dem Gerät des Kunden, z. B. seinem Smartphone, in seiner gewohnten Medienumgebung eingebunden zu sein – durch ein App-Angebot, das sämtliche Kommunikation und Dienstleistungen des Händlers bündelt. Vorteile dieser Strategie: Sie setzt dort an, wo insbesondere jüngere Kunden sich aufhalten, sie setzt Medienbarrieren in zeitlich versetzten Interaktionen mit dem Händler herab und birgt nicht zuletzt handfeste Kosteneinsparungen für digitales Equipment in der Filiale.

*„The focus, at least in the US, is the APP or the system that enables a retailer to give in-store digital services to customers - on their own device.”*

**T. Cole, Ex-Vice Chairman & -CAO, Macy's**

## 7. FAZIT UND ABSCHLIESENDE BEWERTUNG

Ausgangspunkt dieser Untersuchung stellten vier zentrale Thesen zur Zukunft der Fläche dar, die wir in unseren Gesprächen mit den Top-Handelsmanagern in weiten Teilen bestätigt gefunden haben. Einigkeit herrscht insbesondere hinsichtlich der Erwartung, dass das Wachstum des E-Commerce endlich ist und das mittelfristig ein stabiles Level der Verteilung Online- vs. Offline-Handelsumsätze gefunden wird.

Ebenso bestätigt sehen wir die Thesen, dass in diesem „stabilen“ Umfeld Online- und Stationärhandel spezifische Rollen zukommen werden, wobei die Filialen mehrheitlich als der Ort für Marken- und Produktinszenierung, Emotionalisierung, Beratung und Service gesehen wird. Überraschend ist jedoch, wie monothematisch die Befragten die zukünftigen Rolle der Filiale sehen – insbesondere die Befragten mit Stationärhandels-DNA denken noch wenig progressiv und beziehen die Möglichkeiten der Individualisierung und Personalisierung digitaler Angebote weniger in ihre Überlegungen mit ein.

Andererseits hat der Handel jedoch erkannt, dass sich durch E-Commerce und Multichannel die

Möglichkeit bietet, Handelskonzepte (Standorte, Filialformate, Service-Angebote) zu variieren, neu zu denken, und dass Multichannel nicht zwingend eine Gefahr für die Fläche, sondern vor allem auch Chancen für Neugestaltung bietet.

Um diese Chance zu nutzen, muss der Handel jedoch weitgehende Änderungen vornehmen – auch in seinem Stationärgeschäft. Neue Prozesse, Steuerungssysteme, IT-Infrastrukturen und sogar Mitarbeiter(-anforderungen) stehen im Fokus. Sicherlich sind große Händler finanziell besser ausgestattet, sich dieser Herausforderung zu stellen. Unsere Studie zeigt jedoch auch, dass kleine und mittelständische Händler durch kreativen und geschickten Einsatz von händlerübergreifenden Lösungen solche Größennachteile ausgleichen können.



---

# Kurt Salmon

Success for what's next

Kurt Salmon ist ein global agierendes Management Consulting-Unternehmen mit einzigartiger Branchenexpertise und Spezialisierung auf Konsumgüter und Handel.

Kurt Salmon erarbeitet und implementiert Strategien und Lösungen mit bedeutsamem und messbarem Nutzen für die Branchenführer von heute und morgen. Die Kombination aus langjähriger Erfahrung, ganzheitlichem Ansatz, Methoden und Tools sowie kultureller Anpassungsfähigkeit ermöglicht es uns, unsere Kunden zu unterstützen, jetzt und zukünftig erfolgreich zu sein – egal wie die Zukunft aussehen wird.

## UNSERE SERVICES:

### Strategie und Transformation

- » Consumer Insights und Markenstrategie
- » Vertriebs- und Formatstrategie
- » Omnichannel-Strategie
- » Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- » Business Transformation
- » Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

### Operations

- » Merchandising und Planung
- » Produktentwicklung und Sourcing
- » Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- » Supply Chain Management
- » Logistik und Distributionsmanagement
- » IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon Germany GmbH  
Königsallee 11  
40212 Düsseldorf  
T +49 (0)211 7595 0  
[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

---

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brüssel · Casablanca · Düsseldorf · Genf · London  
Luxemburg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

## DIE AUTOREN:

### **Dorothea Ern-Stockum**

Geschäftsführerin  
[dorothea.ern@kurtsalmon.com](mailto:dorothea.ern@kurtsalmon.com)

### **Dr. Peter Rinnebach**

Senior Manager  
[peter.rinnebach@kurtsalmon.com](mailto:peter.rinnebach@kurtsalmon.com)

### **Inga Flicker**

Manager  
[inga.flicker@kurtsalmon.com](mailto:inga.flicker@kurtsalmon.com)

### **Hellen Fuchs**

Marketing  
[hellen.fuchs@kurtsalmon.com](mailto:hellen.fuchs@kurtsalmon.com)