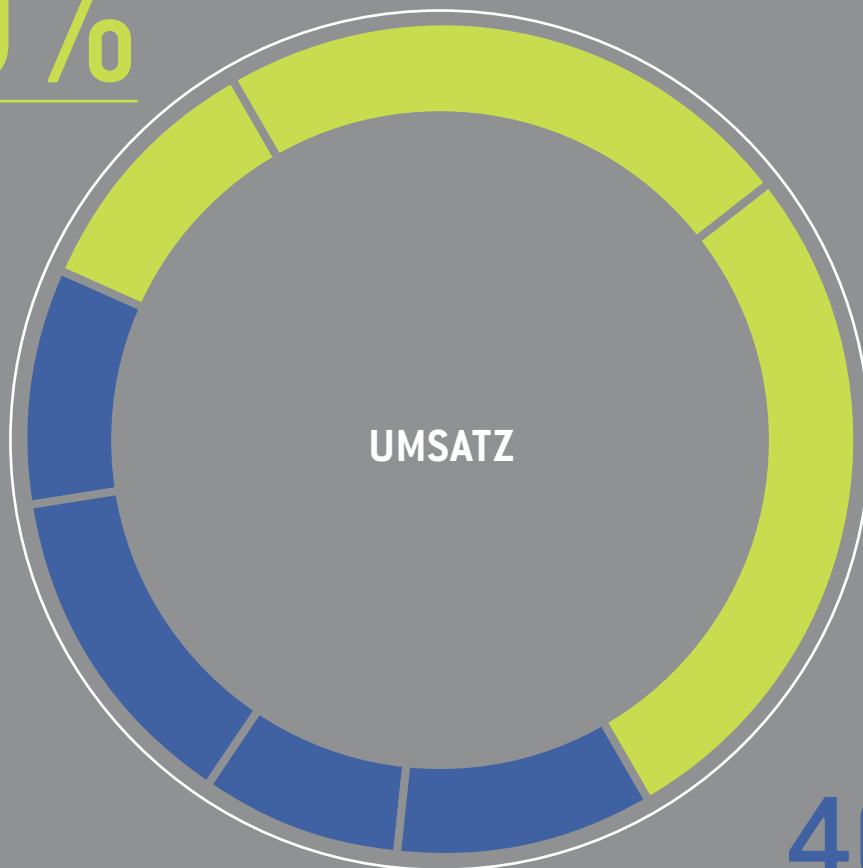


# think:act STUDY

In-depth knowledge for decision makers

60%

OFFLINE



Vier der sieben identifizierten Kundensegmente kaufen multichannel ein. Dennoch dominieren die Offline-Kunden den Markt.

40%

MULTICHANNEL

## DEM KUNDEN AUF DER SPUR

Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen  
Chancen für Handel und Hersteller



Amazon is Shopping for you.  
Computergeleitete Mitarbeiter  
verpacken Kundenwünsche.

# DEM KUNDEN AUF DER SPUR

Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen  
Chancen für Handel und Hersteller

Eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants und ECE

## INHALT

---

### EINLEITUNG

Die Debatte über On- und Offline-Handel ist langweilig geworden.  
Es wird dringend Zeit neue Perspektiven in die Diskussion zu bringen.

4

---

### UNSERE UNTERSUCHUNG

Weit über 40.000 Menschen haben uns deutschlandweit tief in ihre Einkaufsstätten gucken lassen.

6

---

### UNSERE ERGEBNISSE

Die Erde ist keine Online-Scheibe.

14

---

### AUSBLICK

Multichannel gehört die Zukunft. Datengetriebene Ansätze weisen den Weg.

38

---





Über den Wettbewerb zwischen Online- und dem traditionellen Offline-Handel wird seit Langem viel diskutiert. Immer wieder werden die gleichen Argumente ausgetauscht. Das Thema könnte langweilig werden – wäre es nicht für viele Unternehmen eine Überlebensfrage. Doch trotz der ermüdenden Diskussionen sind kaum zukunftssträchtige Schlüsse gezogen worden. Es wird dringend Zeit, wieder neue Perspektiven in die Auseinandersetzung zu bringen, denn der Wettbewerb in und zwischen den Vertriebskanälen sollte vor allem bessere Angebote für die Verbraucher herbeiführen. Und er bietet eine Menge Chancen für Handel und Hersteller in beiden Welten, sowohl online als auch offline.

Verfolgt man die einschlägigen Studien und die fortwährende Diskussion in der Handelslandschaft, so ist der Tenor klar: Schaffen die angestammten Handelskonzerne nicht den Sprung in die digitale Welt, ist ihr unrühmliches Ende absehbar. Egal, wie sehr sie sich in ihren Läden um ihre Kunden bemühen. Analog allein reicht nicht. Egal, wie viel sie in neue Angebote in der Offline-Welt investieren. Einkaufslandschaften? Atmosphäre schaffen? Gut ausgebildete Verkäufer? Was bedeutet das (noch) für die Digital Natives? Der Kunde der Zukunft zückt zum Einkaufen sein Smartphone, statt in Einkaufszentren oder in die Innenstadt zu fahren. Dank ausgefeilter Apps ist er stets bestens über Preisentwicklungen und die Details der angebotenen Produkte informiert.

Dieses Bild hat sich mitunter ungefiltert in den Medien festgesetzt. Das Blatt "Libération" der Kaufhaus-Nation Frankreich etwa hat zum Jahresbeginn 2013 bereits den Abgesang auf die Traditionsanbieter angestimmt: *"Die großen Unternehmen im Internet, die nur Lager, Roboter und einige Angestellte zu verwalten haben, werden unsere traditionellen Kaufhäuser hinwegfegen."*<sup>41</sup> Ist die Entwicklung wirklich so einfach und eindimensional? Oder haben wir es vor allem mit einer ganzen Menge fest eingebrannter Vorurteile, gar Plattitüden zu tun?

Dass irgendetwas mit dem simplen Bild vom Niedergang des stationären Handels nicht stimmen kann, zeigen prominente Beispiele. Der i-Konzern Apple ist mit seinen iPads und iPhones eine der stärksten Marken, wenn es um das Internet geht. Was hat ein solches Unternehmen in der Offline-Welt verloren? Und doch leistet sich Apple aufwendige und stringent designte Flagship-Stores in den besten Lagen. Auch der Haushaltsgeräte-Hersteller Vorwerk, berühmt für seinen Vertrieb direkt beim Kunden, ist mittlerweile in ausgesuchter Ladenlage präsent. Warum? Der stationäre Handel

hat ganz offensichtlich Stärken, auf die marktführende Unternehmen nicht verzichten wollen oder können. Was wird nur in der allgemeinen Debatte übersehen?

Es gibt zahlreiche Kongresse und noch viel mehr Studien, die sich mit diesem Thema befassen. Alle sind sich einig: Online und offline präsent zu sein, scheint die Zukunftsdevise für den Handel. Jeder muss Multichanneling können. Sobald es um konkrete Managementimplikationen geht, wird die Diskussion jedoch häufig durch verallgemeinerte Einzelerfahrungen und viel "common sense" getrieben und nicht durch faktisch hinterlegte Argumente. Angesichts der vielen Allgemeinplätze scheinen klare, managementrelevante Antworten auf die wichtigen Fragen in dieser Diskussion nicht so leicht zu finden zu sein.

Worum es im Kern geht, ist doch: Was tun die Konsumenten wirklich? Wie orientieren sie sich in der Online- und Offline-Welt? Ist Multichanneling ein akademisches Konzept – oder wird es von den Kunden in der Realität gelebt? Und: Was können Händler und Hersteller daraus lernen?

Diesen Fragen sind die Projektpartner ECE, Marktführer bei innerstädtischen Einkaufszentren in Europa, sowie Roland Berger Strategy Consultants in Kooperation mit der Otto Group und Union Investment nachgegangen. Sie lassen genau diejenigen zu Wort kommen, die über den Handel der Zukunft letztlich entscheiden werden: die Konsumenten.

---

<sup>41</sup> FAZ (2013)

# UNSERE UNTERSUCHUNG

WEIT ÜBER 40.000 MENSCHEN HABEN UNS DEUTSCHLANDWEIT  
TIEF IN IHRE EINKAUFSTÜTEN GUCKEN LASSEN.

---



Diese Studie bietet eine umfassende Sicht auf den Status quo des Einkaufsverhaltens der Konsumenten über Online- und Offline-Vertriebskanäle hinweg. Der geografische Fokus liegt dabei zunächst auf Deutschland.

Wir haben rund 42.000 Konsumenten zu ihrem Einkaufsverhalten befragt – und zwar in 64 Einkaufszentren deutschlandweit. Was kaufen sie online, was offline? Und warum? Welche Anforderungen werden an Händler gestellt und unterscheiden sich die Kriterien je nach Warengruppe? Kombiniert mit soziökonomischen Parametern und individuellen Wertvorstellungen ist so ein sehr differenziertes Bild der Kunden entstanden.

Daneben führten knapp 2.000 Probanden im November 2012 persönliche Einkaufstagebücher, in denen sie ihre Ausgaben genau nach Höhe, Zeitpunkt, Produktgruppe und Vertriebskanal festgehalten haben. Mit diesem Panel begaben wir uns auf eine echte Multichannel-Reise, bei der das gesamte Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten abgebildet wurde. Insgesamt dokumentierten unsere Probanden Ausgaben von ca. zwei Millionen Euro, die sich auf rund 84.000 Transaktionen verteilten.

Motive und Präferenzen wurden in mehreren Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) detailliert erörtert. Zudem wurden zum Vergleichen – und Verifizieren – mit unseren Ergebnissen mehr als 50 externe Studien zum Thema Multichanneling herangezogen.

Die Befragung in Einkaufssituationen hat den großen Vorteil einer hohen Authentizität und Validität der Antworten. Allerdings sind in unserer Stichprobe im Vergleich zur Gesamtbevölkerung leichte Verzerrungen zu Gunsten des stationären Handels nicht ganz auszuschließen. Dank der hohen Fallzahl sind die Ergebnisse der Studie aus unserer Sicht allerdings für alle Hersteller und Händler relevant.

Die Shopping Center, in denen die Erhebungen vorgenommen wurden, befinden sich zudem allesamt in Innenstadtlagen. Mehr als vier von fünf Konsumenten nutzen neben dem Shopping Center auch weitere Einkaufsmöglichkeiten in Innenstädten. Die Konsumenten, die wir im Rahmen unserer Befragung angesprochen haben, sind damit auch repräsentativ für Kunden des stationären Handels in Innenstädten. Nach der jüngsten Erhebung des Allensbacher Instituts (ACTA-Studie 2012) kaufen zudem lediglich acht Prozent der Konsumenten im Jahr häufiger als 20-mal im Internet ein. Der Anteil von reinen Online-Käufern, die niemals im stationären Handel anzutreffen sind, kann dementsprechend nur verschwindend gering sein.

53

**META-ANALYSE**

Analyse von insgesamt 53 Studien zum Thema  
Multichannel Retailing

41.718

**BEFRAGUNG IM SHOPPING CENTER**

Befragung in 64 teilnehmenden Shopping Centern  
in ganz Deutschland. Insgesamt wurden 41.718  
Probanden befragt, zwischen 389 und 976 pro  
Shopping Center. (7. – 10. November 2012)

1.872

**EINKAUFSTAGEBÜCHER**

1.872 Probanden, 84.233 Transaktionen und  
dokumentierte Gesamtausgaben von  
ca. 2 Mio. Euro (1. – 30. November 2012)

7

**FOKUSGRUPPEN**

7 Fokusgruppen mit insgesamt 51 Teilnehmern  
zum detaillierten Verständnis der Motive und  
Präferenzen beim Offline- und Online-Kauf



F1

## Viele Quellen fließen in ein Ergebnis:

Für unsere Studie haben wir eine umfassende Meta-Analyse vorgenommen, mehr als 40.000 Probanden befragt, knapp 2.000 Einkaufstagebücher ausfüllen lassen und 7 Fokusgruppen durchgeführt.

Durch das vierteilige Studiendesign aus Meta-Analyse, Fokusgruppen, großzahliger Befragung und Einkaufstagebüchern decken wir den Gesamtmarkt, Konsumpräferenzen und detaillierte Transaktionen in einer Studie ab. Ein so detailgenaues und faktenbezogenes Bild der Lage ist nach unserem Wissen bislang einmalig.

Bei der Auswertung haben wir insbesondere Dogmen überprüft, die bei der laufenden Diskussion allzu oft als Tatsachen gehandelt werden.

**Dogma 1:** Der stationäre Handel wird früher oder später in weiten Teilen durch den Online-Handel ersetzt.

**Dogma 2:** Online zählt nur der Preis, offline ist die persönliche Beratung entscheidend.

**Dogma 3:** Der Offline-Handel verkommt zum Showroom für Online-Händler. Kunden gehen nur noch in den Laden, um sich Produkte genau anzusehen und sich darüber zu informieren. Gekauft wird dann doch online. Da kann der Umsatz auf der Fläche nur massiv sinken.

**Dogma 4:** Die Jugend ist für den stationären Handel verloren. Die Digital Natives wachsen mit dem Internet auf und sind ständig in sozialen Netzwerken wie Facebook online. Zwangsläufig kaufen sie deshalb vor allem online ein, auch in Zukunft.

**Dogma 5:** Mit Multichanneling wird alles wieder gut. Die Verzahnung von Online- und Offline-Angebot ist der einzig wahre Weg für den traditionellen Handel auch in Zukunft zu überleben.

Wir konnten feststellen, dass Diskussionen über die Entwicklung des Handels in Zukunft wesentlich differenzierter geführt werden müssen. Einige Dogmen sind zu eindimensional, andere führen sogar ganz in die Irre. Ein wichtiger Grund: Die Verbraucher sind nicht homogen in ihren Bedürfnissen, sondern extrem unterschiedlich in dem, was sie von der Online-, von der Offline- und von einer kombinierten Handelswelt erwarten.

Dies zeigen die von uns identifizierten Käufersegmente. Auf Basis von verhaltensbezogenen und demografischen Informationen wie der Einkaufshäufigkeit off- und online, dem Haushaltseinkommen und grundsätzlichen Wertvorstellungen konnten wir mit Hilfe von transaktionalen Daten und bewährten statistischen Verfahren sieben Konsumentensegmente ermitteln. Das Kaufverhalten und die diesem Verhalten zugrunde liegenden Motive unterscheiden sich signifikant zwischen den Segmenten.

Bereits auf übergeordneter Ebene sehen wir relevante Unterschiede im Kaufverhalten: Von den sieben abgeleiteten Kundensegmenten kaufen drei (fast) nur offline ein und vier regelmäßig sowohl im stationären Handel als auch im Internet. Insgesamt stellen die offline-affinen Segmente mit ca. 64 Prozent der Probanden und einem Umsatzanteil von 60 Prozent die größere und ökonomisch einflussreichere der beiden Gruppen dar.

F2

## Die Kundentypen in der Multichannel-Welt

Unsere 7 Käufersegmente unterscheiden sich signifikant im Einkaufsverhalten und den Demografika

Mit sechs einfachen Fragen kann jeder Kunde mit einer Genauigkeit von ca. 75 Prozent einem der Segmente zugeordnet werden.

- ▶ 1. Wie häufig kaufen Sie im Internet ein?
- ▶ 2. Wie häufig kaufen Sie im stationären Einzelhandel ein?
- ▶ 3. Wie alt sind Sie?
- ▶ 4. Wieviele Autominuten wohnen Sie von der Innenstadt entfernt?
- ▶ 5. Haben Sie Probleme Ihren Alltag mit den Öffnungszeiten im stationären Handel zu vereinbaren?
- ▶ 6. Wie hoch ist Ihr Haushaltseinkommen?

## MAINSTREAM OFFLINE SHOPPERS

Surfen täglich viel im Internet, doch in Online-Shops kaufen sie nur in Ausnahmefällen. Lieber kaufen sie im Geschäft zusammen mit Freunden, legen großen Wert auf Spaß und achten aufs Geld.

Haushaltsgröße 3,1 · HHE: 0 2.219 EUR · Alter 0: 28,4 Jahre  
Umsatzanteil 23 %, Segmentgröße 25 %

## TRADITIONAL SENIOR SHOPPERS

Service-orientierte Rentner und Pensionäre, die gerne Zeit mit dem Einkaufen verbringen – und zwar fast ausschließlich stationär.

Haushaltsgröße 1,9 · HHE: 0 1.957 EUR · Alter 0: 64,1 Jahre  
Umsatzanteil 27 %, Segmentgröße 28 %

## SIMPLISTIC SHOPPING MINIMALISTS

Minimalisten, die nur ungern einkaufen gehen. Legen Wert auf einen einfachen und möglichst stressfreien Einkauf zu einem insgesamt günstigen Preis.

Haushaltsgröße 2,5 · HHE: 0 2.427 EUR · Alter 0: 46 Jahre  
Umsatzanteil 10 %, Segmentgröße 11 %

## JOY-SEEKING MULTICHANNEL NATIVES

Vornehmlich Schüler und Studenten, die täglich viel Zeit im Internet verbringen und sich auch gerne im Shopping Center aufhalten. Sie kaufen in beiden Kanälen häufig ein, wenn es das Budget hergibt.

Haushaltsgröße 2,6 · HHE: 0 1.242 EUR · Alter 0 24,5 Jahre  
Umsatzanteil 8 %, Segmentgröße 9 %

## WELL-OFF SHOPPING ENTHUSIASTS

Ökonomisch etabliertes Segment mit dem höchsten Haushalts-einkommen. Kaufen gerne und häufig offline ebenso wie online. Die Ansprüche an die Qualität sind hoch, der Preis ist weniger wichtig.

Haushaltsgröße 2,9 · HHE: 0 3.510 EUR · Alter 0: 45,6 Jahre  
Umsatzanteil 13 %, Segmentgröße 10 %

## EFFICIENT MULTICHANNEL SHOPPERS

Das Internet wird häufig als Einkaufsquelle genutzt, weil die Öffnungszeiten von Geschäften nur schwer in ihren hektischen Alltag passen. Kaufen allerdings auch stationär ein, je nachdem, was schneller und praktischer für sie ist.

Haushaltsgröße 2,9 · HHE: 0 3.009 EUR · Alter 0: 32,6 Jahre  
Umsatzanteil 10 %, Segmentgröße 8 %

## NON-URBAN SHOPPING PRAGMATISTS

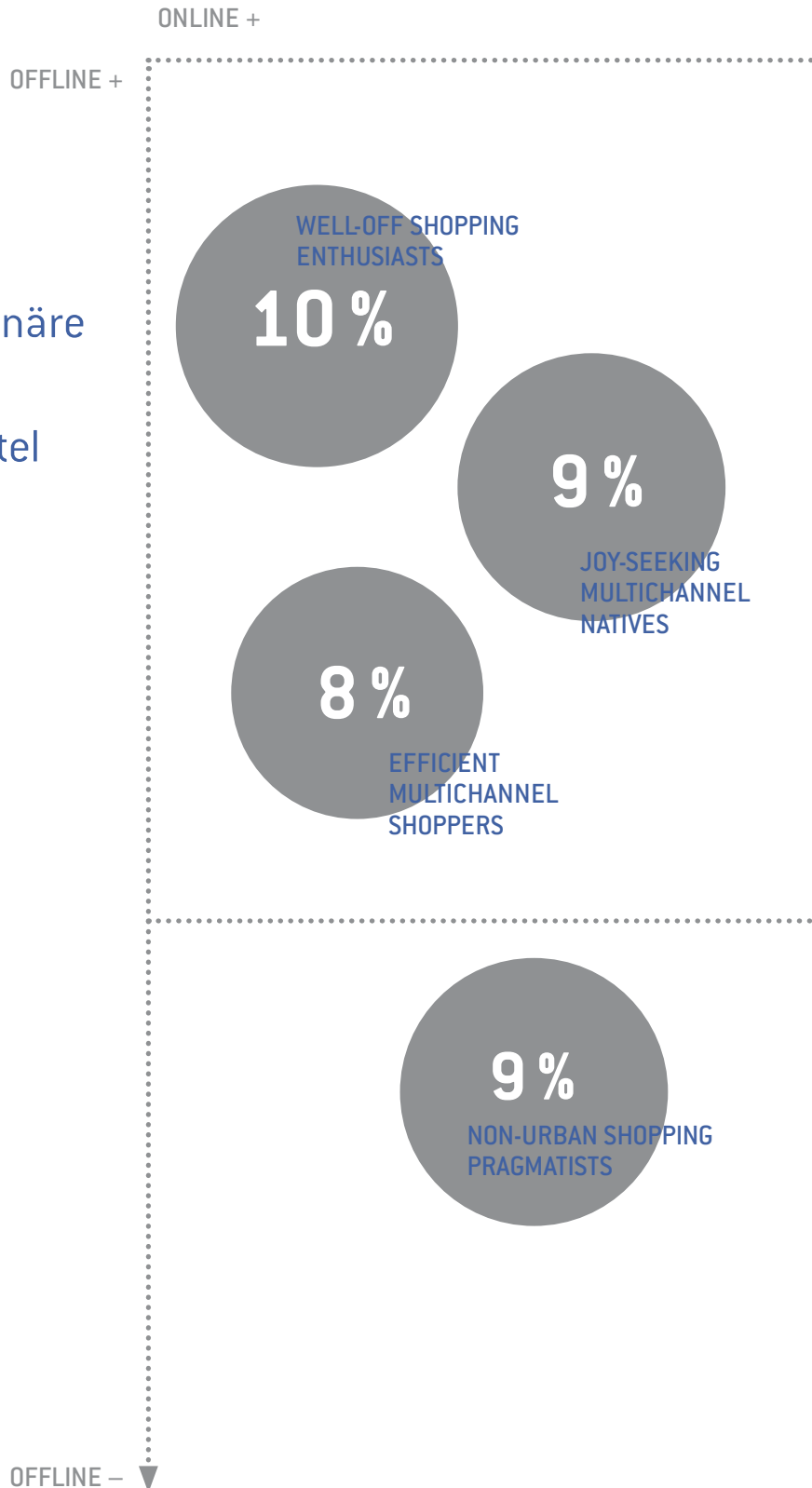
Müssen lange Wege in Kauf nehmen, um zu einem Shopping Center oder anderen stationären Einkaufsmöglichkeiten zu gelangen. Geplante Käufe werden online abgewickelt. Wenn sie schon im stationären Handel unterwegs sind, dann tätigen sie auch viele Spontankäufe.

Haushaltsgröße 2,9 · HHE: 0 2.743 EUR · Alter 0: 33,6 Jahre  
Umsatzanteil 9 %, Segmentgröße 9 %

F3

## Offline dominiert den Handel

Für fast zwei Drittel der Konsumenten ist das stationäre Geschäft die wichtigste Einkaufsquelle. Gut ein Drittel der Konsumenten kauft regelmäßig off- und online.



Die sieben Käufersegmente sind in unterschiedlichen Anteilen in der Bevölkerung repräsentiert. Sie kaufen in anderer Häufigkeit online und offline ein.

ONLINE –



25%

MAINSTREAM OFFLINE  
SHOPPERS

64%

28%

TRADITIONAL SENIOR  
SHOPPERS

SIMPLISTIC SHOPPING  
MINIMALISTS

11%

# UNSERE ERGEBNISSE

DIE ERDE IST KEINE ONLINE-SCHEIBE.

---

DOGMA 1

*Der stationäre Handel wird früher oder später in weiten Teilen durch den Online-Handel ersetzt.*

UNSERE ANTWORT

Die Geschwindigkeit, mit der der Online-Handel aufholt, wird vielfach sogar unterschätzt! Unsere Studie zeigt einen mehr als doppelt so hohen Anteil von Online-Umsätzen am Gesamtumsatz als allgemein angenommen. Aber: Stationäre Händler und Hersteller dürfen nicht wie das Kaninchen gebannt vor der Online-Schlange sitzen, sondern müssen ihre Produkt- und Zielgruppen genau analysieren, um ihre Trümpfe ausspielen zu können.

▼ Die Statistiken des Handelsverbands Deutschland (HDE) gehen davon aus, dass 2012 7 Prozent der Umsätze online generiert wurden. Bei den von uns analysierten gut 84.000 Transaktionen von November 2012 erfolgten 7 Prozent der Transaktionen im Internet, doch der Umsatzanteil dieser Einkäufe lag sogar bei fast 16 Prozent. Das ist ein starkes Signal. Ein detaillierterer Blick auf die Daten zeigt, dass der Anteil der Online-Ausgaben nach Alter und Einkommensgruppen deutlich divergiert. Beim Alter konnten wir – wie erwartet – feststellen, dass unter 30-Jährige insgesamt einen größeren Teil ihrer Einkäufe online erledigen als Menschen jenseits der 55. Der Unterschied beläuft sich auf knappe 7 Prozentpunkte. Ein weiteres für den stationären Handel alarmierendes Zeichen ist, dass Kunden mit einem höheren Haushaltsnettoeinkommen fast 18 Prozent ihrer Ausgaben online tätigen, während die Einkommensschwachen dies nur zu 12 Prozent tun. Nach Geschlechtern ließen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

Der Anteil von Online-Shopping variiert stark nach Produktgruppen. Es ist keine Neuigkeit, dass der Anteil der Online-Käufe im Bereich

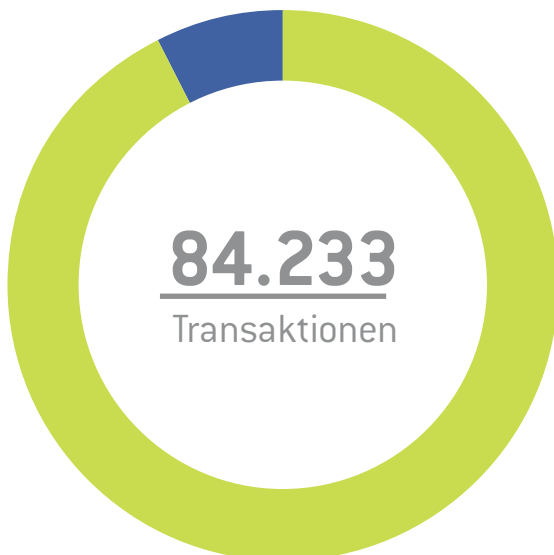
der Unterhaltungselektronik vergleichsweise hoch ist. Zu diesem Ergebnis kommt auch unsere Studie, in der 27 Prozent der insgesamt getätigten Online-Ausgaben für Elektronikartikel aufgewandt wurden. Je nach Käufersegment schwanken die Online-Ausgaben zwischen 20 und 49 Prozent.

Die Online-Umsätze für Mode folgen auf Platz zwei: Knapp 22 Prozent der Online-Ausgaben wurden dafür verwendet. Tendenz stark steigend. Hierbei zeigen sich gravierende Unterschiede zwischen den Käufersegmenten. Betrachten wir die beiden Segmente, die sich am meisten für Mode begeistern, zeigt sich, dass die Joy-Seeking Multichannel Natives 36 Prozent ihres für Mode vorgesehenen Budgets im Internet ausgeben. Im Vergleich dazu liegen die Online-Ausgaben der anderen Segmente im Bereich Mode deutlich darunter (zwischen 4 und 29 Prozent). Am Umsatz gemessen kauft auch die zweite stark mode-affine Gruppe der Mainstream Offline Shoppers bereits knapp 11 Prozent ihrer Modeartikel im Internet. Dies ist zwar deutlich weniger als bei den Joy-seeking Multichannel Natives, aber dennoch – für ein an sich offline-affines Segment – ein überraschend hoher Wert.

**F4**

Die Zahlen der ECE/RB Studie stellen bereits einen Online Umsatzanteil von 16% fest.

**7 % online**



**16% online**

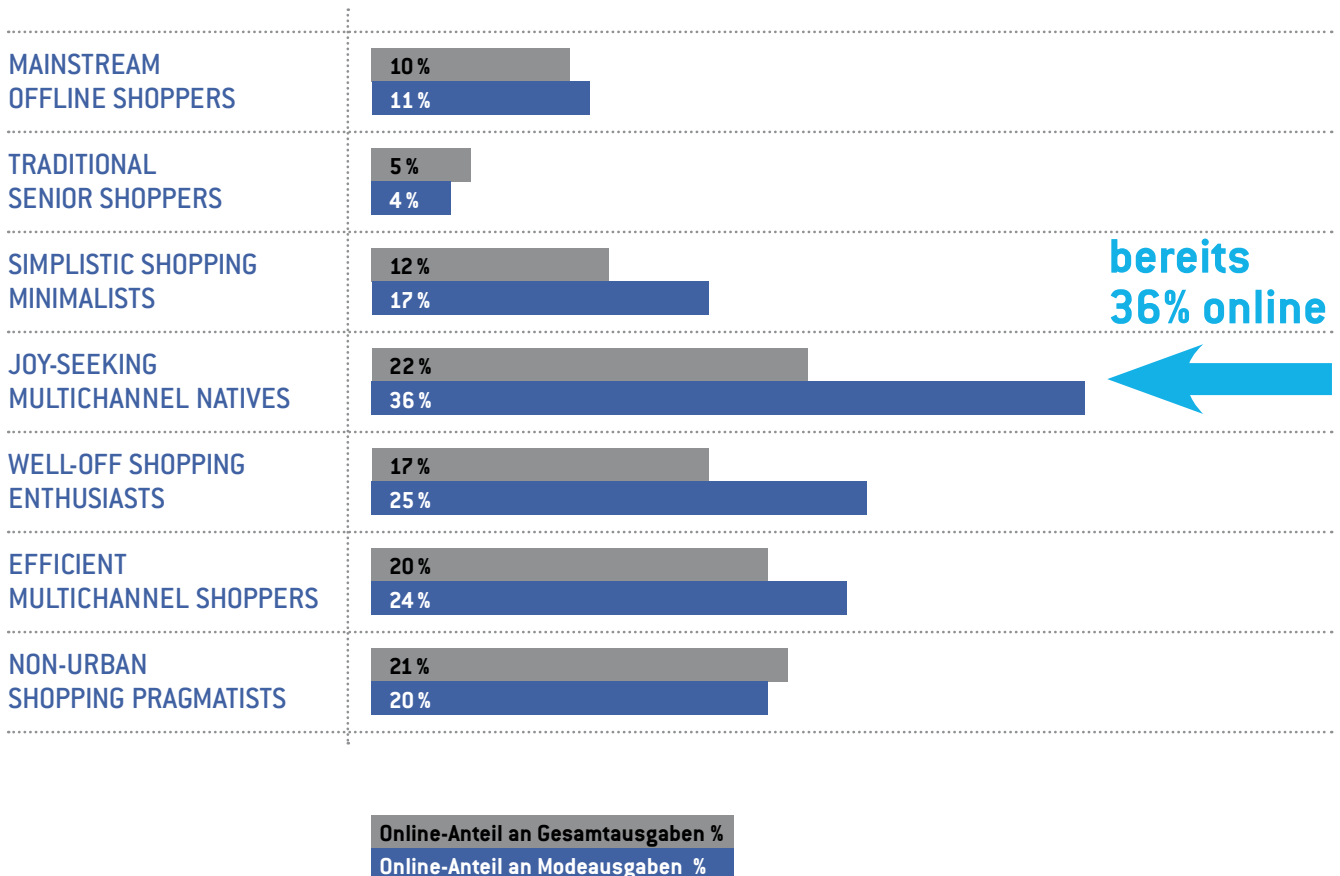




F5

## Junge Mode: Kleidung kaufen die meisten bevorzugt stationär ein. Aber die Joy-Seeking Multichannel Natives als Mode-Junkies haben den Onlineshop bereits für sich entdeckt.

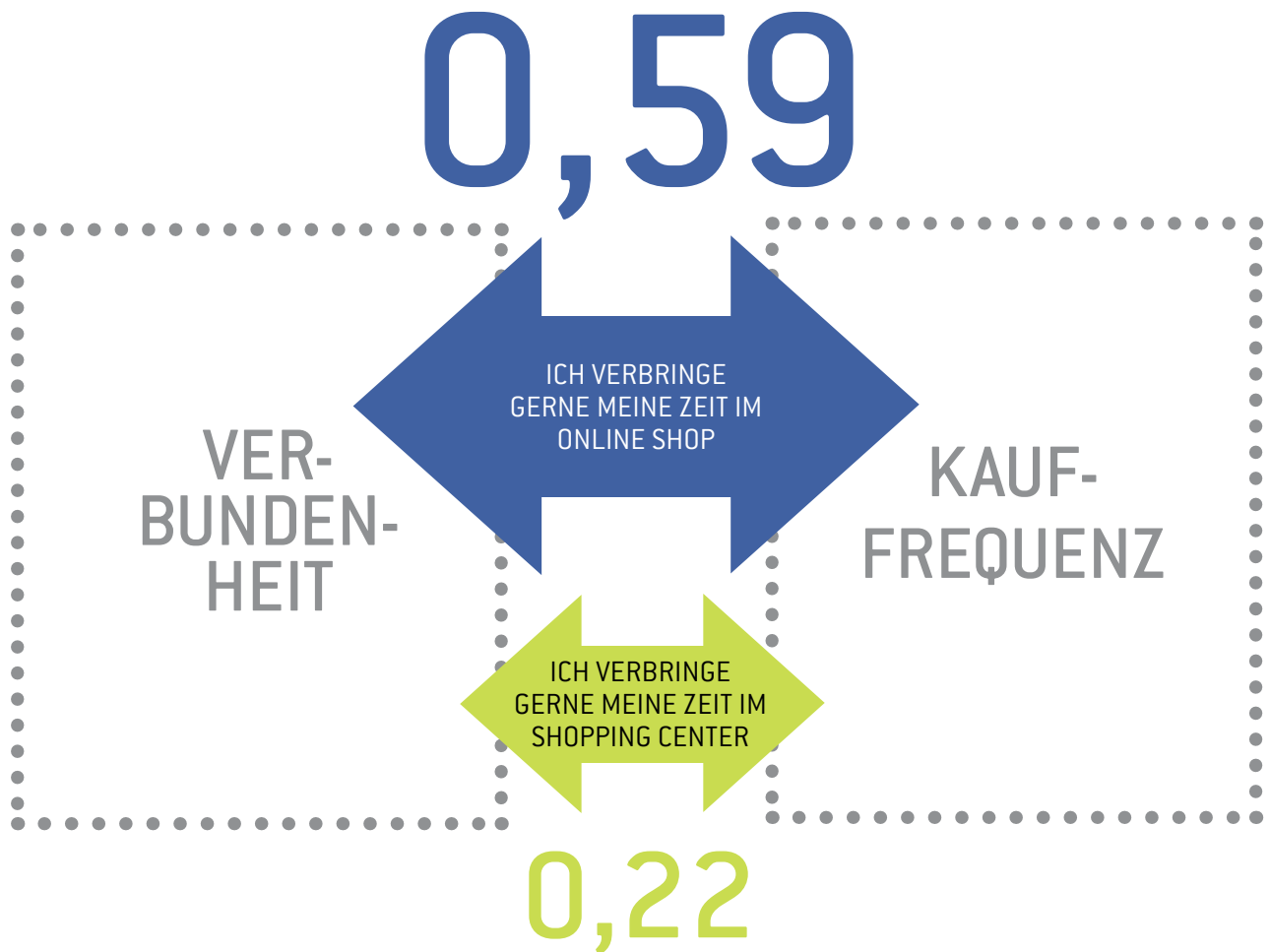
Ausgaben pro Proband off- vs. online [%]



F6

Internet-Shops können stärker von der Verbundenheit ihrer Kunden profitieren, wenn sie es schaffen zu begeistern und Emotionen zu wecken.

Zusammenhang zwischen Verbundenheit und Kaufhäufigkeiten im stationären Handel und Online



Korrelation ist signifikant auf einem Signifikanzniveau von 1%  
Index: von 0 (keine Korrelation) bis 1 (sehr starke Korrelation)

Die Bedrohung, die das Online-Shopping für den stationären Handel darstellen kann, ist demnach real und nicht zu unterschätzen. Schlimmer noch: Die Hebelwirkung, die Emotionen auf die Kaufhäufigkeit eines Konsumenten ausüben können, ist online deutlich stärker als offline. Unsere Studie zeigt: Gelingt es einem Online-Shop seine Kunden zu begeistern und emotional zu binden, ist die Wirkung auf die Kaufhäufigkeit mehr als doppelt so hoch, als es bei einem stationären Ladengeschäft der Fall wäre. Dies belegt der Vergleich der Korrelationen zwischen der emotionalen Verbundenheit mit einem Einkaufskanal und der dazugehörigen Kaufhäufigkeit. Kurz gesagt bedeutet dies: Fühlt sich eine Kundin im Online-Shop von Esprit wohl, kauft sie dort wahrscheinlich mehr als doppelt so häufig ein als in einem Ladengeschäft von Esprit, in dem sie sich gleichermaßen wohlfühlt.

Aber: Die Händler dürfen nicht wie die Kaninchen gebannt vor der Online-Schlange sitzen. Der stationäre Handel hält nach wie vor entscheidende Trümpfe in der Hand. Dafür sprechen ebenfalls nüchterne Zahlen: Wie wichtig der stationäre Handel im Alltag der meisten Menschen ist, zeigt sich bereits deutlich in der kanalspezifischen Kaufhäufigkeit. Fast zwei Drittel der von uns Befragten kaufen häufig, also mindestens alle zwei Wochen, im jeweiligen Shopping Center und der Innenstadt ein. Sie sind also Stammkunden im stationären Handel. Im Internet kaufen nur rund 13 Prozent der Konsumenten ähnlich häufig ein – gut die Hälfte sogar nie.

Neben der Kaufhäufigkeit spricht auch das höhere Vertrauenspotenzial klar für den stationären Handel. So findet zum einen im Offline-Handel, anders als im Internet, der Großteil der Kaufentscheidung (74 Prozent) ohne jegliche Vorabinformationen statt. Im Vergleich dazu erfolgen online lediglich 46 Prozent der Käufe ohne vorherige Information. Zum anderen zeigen die Warenkorbanalysen, die wir mit Hilfe der von uns gesammelten Transaktionsdaten durchgeführt haben, dass im stationären Handel häufiger als im Internet Produktkategorien zusammen gekauft werden. Dabei fungiert Mode offline als die bedeutendste Ankerkategorie, die sehr häufig mit Schuhen, aber auch mit Elektronik und Büchern zusammen gekauft wird. Die Ergebnisse der Warenkorbanalyse der Online-Transaktionen zeigen hingegen keinerlei assoziierte Produktkategorien. Im Internet werden Produktgruppen und Produkte folglich gezielter und nur selten mit Artikeln aus anderen Kategorien zusammen gekauft. Kunden lassen sich online nicht so leicht verführen wie im Offline-Handel, wo häufig das Prinzip *„Durch das Sehen kommt der Appetit“* gilt, wie es eine Teilnehmerin unserer Gruppendiskussionen formulierte.

Zudem lässt die Analyse der Kundensegmente vermuten, dass auch in Zukunft der Löwenanteil des Handels in Deutschland offline abgewickelt werden wird. Es ist keinesfalls nur die ältere Generation der Traditional Senior Shoppers, die am Offline-Kanal festhält. Zu den Konsumenten, die (fast) ausschließlich offline einkaufen, gehört auch die Gruppe der Mainstream Offline Shoppers, die insgesamt ca. 25 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht und mit einem Durchschnittsalter von gut 28 Jahren mit dem Internet absolut vertraut und vielfach auch aufgewachsen ist. Diese Jungen sind regelmäßig und gerne online, kaufen aber dennoch primär im stationären Handel und nur in Ausnahmefällen im Internet ein. Ein Beispiel für solch einen Ausnahmefall einer 22-jährigen Teilnehmerin: *„Wenn es schnell gehen muss oder ich etwas sehr Spezielles suche, aber am liebsten gehe ich in den Laden.“* Und: Selbst bei bekennenden Multichannel-Käufern liegt der Anteil der Offline-Umsätze noch bei knapp 80 Prozent. Für einen pauschalen Abgesang auf den stationären Handel besteht also kein Grund.

## ▼ SCHLUSSFOLGERUNG

Wie die Ergebnisse zeigen, punktet der stationäre Handel über (1) ein deutlich höheres Umsatzvolumen, (2) eine höhere Kaufhäufigkeit, (3) gemischtere Warenkörbe und schließlich (4) eine größere Spontankaufrate der Konsumenten. Dies bedeutet in Summe: Der klassische Einzelhandel hat eine Vielzahl von Chancen – und diese sind nicht klein, sofern sie geschickt genutzt werden.

Aber die Zahlen unserer Studie belegen auch: Der Online-Handel wächst und das schneller als vielfach vermutet. Gefährlich für den stationären Handel ist vor allem die starke Wirkung der emotionalen Verbundenheit von Online-Kunden mit ihrem virtuellen Shop. Das Potenzial für den Online-Handel ist folglich riesig. Dies bedeutet: Die Online-Schlange ist eher eine Hydra – mit vielen Köpfen, die aber verschieden groß und dementsprechend unterschiedlich bedrohlich für den stationären Handel sind.

Unser Fazit: Es ist fünf vor zwölf für viele konventionelle Einzelhandelskonzepte. Der traditionelle Handel ist zum Handeln gezwungen! Um mittel- und langfristig wettbewerbsfähig zu sein, gilt es für stationäre Einzelhändler sich an die geänderten Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten anzupassen und Multichannel-Kompetenz aufzubauen. Und dies geht nicht, ohne die Kunden zu verstehen. Die logische erste Frage für einen Einzelhändler muss demnach lauten: Warum kaufen meine Kunden offline oder online, was genau treibt sie?

DOGMA 2

*Online zählt nur der Preis, offline ist die persönliche Beratung entscheidend.*

UNSERE ANTWORT

**Falsch! Entscheidend ist, wann und wie die Konsumenten ein Produkt erhalten.**

**Der Preis fällt online zwar stärker ins Gewicht, bestimmt aber nicht primär über welchen Kanal gekauft wird. Offline punktet über "Touch & Feel".**



Würde es im Online-Handel allein um den Preis gehen, wäre dem Buchhandel einiges erspart geblieben. In Deutschland unterliegen Bücher mit Ausnahme weniger Nischen der Preisbindung, weshalb sich für die allermeisten Produkte der Kategorie die Angebote on- und offline nicht unterscheiden. Trotzdem haben Online-Anbieter, allen voran Amazon, gerade hier ihren ersten großen Brückenkopf errichtet und sich erst dann um zusätzliche Produktkategorien erweitert. Zuvor dynamisch wachsende Buchfilialisten wie Thalia oder Hugendubel sind wegen des schrumpfenden Umsatzvolumens gezwungen, Flächen aufzugeben. Es muss also noch andere, stärkere Gründe dafür geben, dass Kunden sich für einen bestimmten Vertriebskanal entscheiden.

Ein Handelsunternehmen in einer Multichannel-Shopping-Welt muss verstehen, wieso Konsumenten den einen oder anderen Einkaufskanal für den spezifischen Kaufvorgang wählen. Warum kauft beispielsweise der eine seine Schuhe regelmäßig im Internet, während ein anderer diese ausschließlich stationär einkauft? Ist hier der Preis tatsächlich der zentrale Faktor?

Wir haben unsere Probanden gefragt, aus welchen Gründen sie ein Produkt online oder offline kaufen. Auch unsere Studie bestätigt: Der Preis kann durchaus ein Kriterium für die Wahl des einen oder anderen Kanals sein. Aber: Die Erwartungshaltung der Konsumenten an Preise on- und offline ist eine deutlich andere. Der Aussage *"Der Preis im Geschäft ist meist besser als im Internet"* stimmen deutlich weniger Probanden zu (Mittelwert: 2,6) als es andersherum der Fall ist (Mittelwert: 4,5). Käufern im stationären Handel ist der beste Preis im Vergleich zu anderen Kaufmotiven weniger wichtig. Internetkäufe sind viel stärker preisgetrieben, wie ein Teilnehmer in den Diskussionsrunden zusammenfasst: *"Preise (im Internet) müssen günstig sein."*

Allerdings zeigen unsere Ergebnisse auch, dass der Preis bei Weitem nicht das wichtigste Entscheidungskriterium ist. Wenn es um die grundsätzliche Wahl des Einkaufskanals geht, ist der Produktempfang – sofortige Verfügbarkeit versus bequeme Lieferung direkt nach Hause – entscheidend für die Konsumenten. Alle anderen Motive für die Wahl eines Einkaufskanals sind der Art des Produktempfangs untergeordnet. Dies gilt für alle Produktkategorien und Kundensegmente. Für Offline-Käufer ist die sofortige Verfügbarkeit im Geschäft (Mittelwert: 5,7), für Online-Käufer die bequeme Lieferung (Mittelwert: 5,1) entscheidend für die Wahl des einen oder anderen Einkaufskanals.

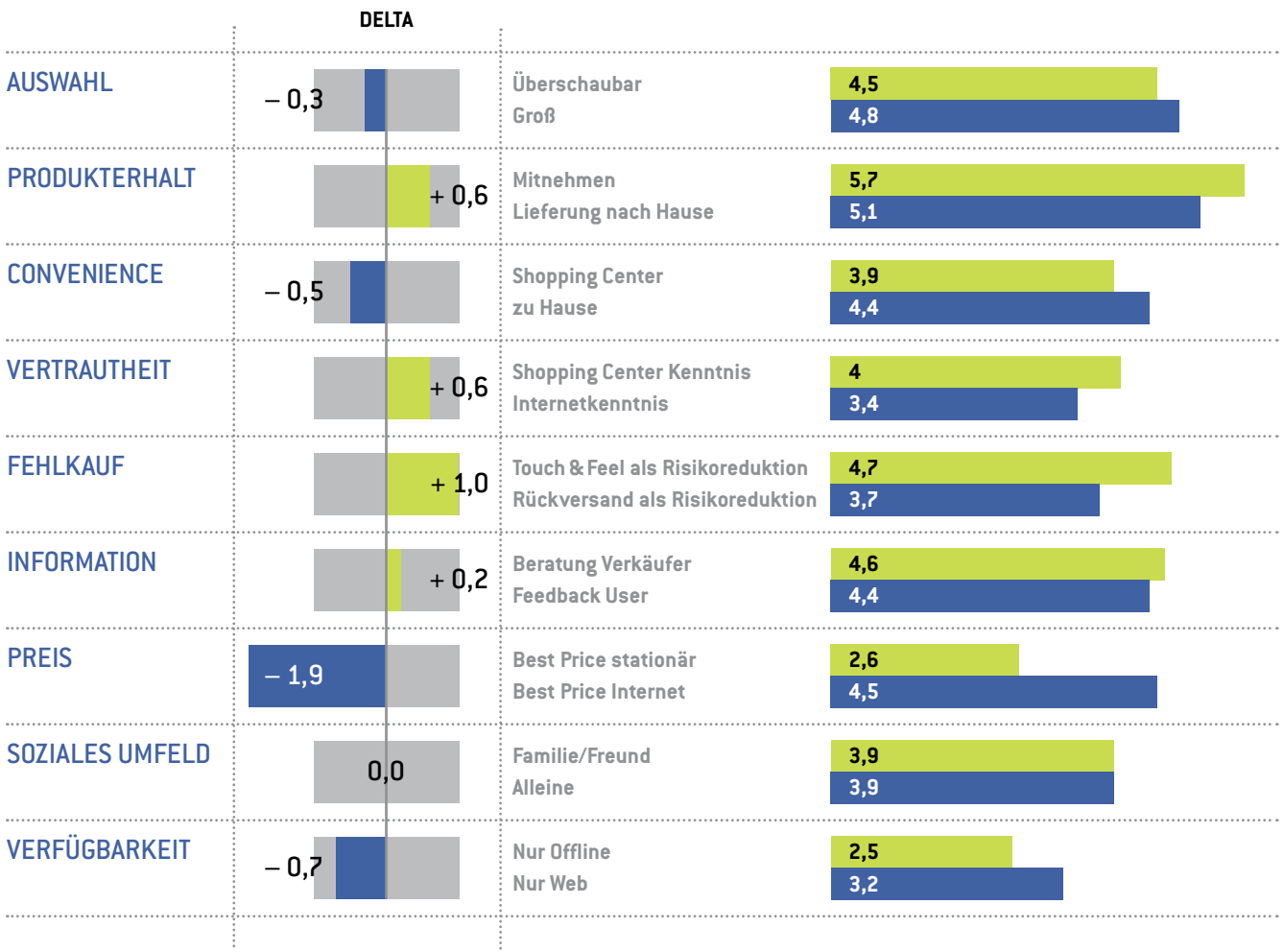
Der primäre Handlungstreiber bei der Wahl des Einkaufskanals ist somit eine grundsätzliche Präferenz für die eine oder andere Art des Produktempfangs. Ein Kunde entscheidet sich für einen Offline-Kauf, wenn er ein Produkt sofort haben möchte oder braucht. Ihm ist wichtig, dass es im Laden vorrätig ist und unmittelbar mitgenommen werden kann. Den Online-Kauf wählen Konsumenten hingegen, wenn sie besonderen Wert darauf legen, dass ihnen das Produkt bequem nach Hause geliefert wird (beispielsweise bei schweren oder unhandlichen Produkten oder wenn sie schlichtweg keine Lust oder Zeit für den Gang ins Geschäft haben). Ein Konsument erläuterte: *"Im Internet kauf ich, wenn ich mir den Weg schenken will."*

Eine weitere wesentliche Dimension in der der traditionelle Einzelhandel klar gegenüber dem Online-Handel punkten kann, ist die Möglichkeit, ein Produkt direkt vor Ort anzufassen und zu probieren. "Touch and Feel" beim Kauf wird von den Konsumenten dabei als deutlich wichtiger eingestuft (Mittelwert: 4,7), als die Möglichkeit das Produkt bei Nicht-Gefallen wieder an einen Online-Händler zurückzuschicken (Mittelwert: 3,7). Wie ein Proband in punkto Onlinekauf illustrierte: *"Gefällt mir nicht. Fühlt sich nicht gut an. Passt nicht. Dann muss man es wieder zurückschicken und bei kleineren Beträgen hat man noch die Versandkosten."*

F7

# Motive bei der Kanalwahl – Worauf es den Kunden ankommt, ist wann und wie sie das Produkt erhalten. Alle anderen Motive sind dieser Frage untergeordnet.

Motive bei Offline- und Online-Kauf (Mittelwerte)



Offline 1 = STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU  
 Online 6 = STIMME VOLL ZU

## ▼ SCHLUSSFOLGERUNG

Für den stationären Einzelhandel bedeuten diese Befunde Folgendes: Kunden sind sich bewusst, dass online die Preise meist günstiger sind als im stationären Handel. Nichtsdestotrotz kaufen sie weiterhin im Geschäft – und zwar weil für sie Parameter wie "Touch & Feel" und die sofortige Produktmitnahme beim Kauf entscheidend sind. Deshalb sollte sich der stationäre Handel sehr genau überlegen, wie stark er in den Preiskampf mit der Online-Konkurrenz einsteigen muss und vor allem will. Zwei Dinge wären fatal: Die Kunden dürfen einerseits nicht durch überzogene Preise im Geschäft in die Suchmaschinen getrieben werden. Andererseits wäre es aber töricht, ihnen im Laden stets den gleichen Preis zu bieten wie online. Das erwartet kaum jemand. Wie die Ergebnisse illustrieren, sind die Kunden bereit, im stationären Handel bewusst höhere Preise zu zahlen als online. Der Handel muss bei der Preissetzung dennoch in einem aus Kundensicht angemessenen Rahmen bleiben und den Preisunterschied durch einen für den Kunden wahrnehmbaren Mehrwert rechtfertigen. Wie eine Probandin in den Diskussionsrunden erläutert: *"Was ich auch wichtig finde, ist der Servicegedanke. Ich bin bewusst bereit für diese Beratung extra mehr zu zahlen, weil ich weiß, dass ich am Ende doppelt so zufrieden bin und dann auch zu genau dem Menschen zurückgehen kann, wenn dann wirklich irgendwas nicht funktioniert."*

Um langfristige Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, gilt es aus unserer Sicht, insbesondere bestehende Stärken des traditionellen Einzelhandels zu stärken. Geht es den Konsumenten neben der direkten Mitnahme vor allem um "Touch and Feel", können auf multisensorischen Komponenten basierende Ladenkonzepte einen für den Online-Handel nicht zu imitierenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Konzepte von Abercrombie & Fitch oder Hollister zeigen eindrucksvoll, welche Anziehungskraft ein gelungenes Konglomerat aus Duft, Musik und Authentizität auf die Konsumenten haben kann.

Zugleich sollte der stationäre Handel versuchen, wo möglich, Komplementarität zwischen den beiden Einkaufskanälen herzustellen, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der Kunden zu

befriedigen. Ziel sollte sein, die Vorteile des On- und Offline-Shoppings so zu verknüpfen, dass für die Kunden wahrnehmbare Mehrwerte entstehen. Runners Point etwa verkauft auf seinen relativ kleinen stationären Flächen ein gut gehendes Basis-sortiment. Der Online-Shop stellt dazu nicht nur eine virtuelle Erweiterung des Filialregals dar, sondern auch eine Chance, Online- und Offline-Services geschickt zu kombinieren, um den Einkauf für den Kunden besonders attraktiv zu machen. Der Kunde kann den Schuh im Laden anprobieren und sich vor Ort umfassend beraten lassen. Um anschließend seinen Einkaufsbummel nicht mit einem unhandlichen Schuhkarton fortsetzen zu müssen, wird ihm das Produkt nach der Bezahlung im Laden zum Wunschzeitpunkt nach Hause geschickt.

Um sich seine Umsätze auch in der Zukunft zu sichern beziehungsweise diese zurückzugewinnen, sollte das Ziel des Handels sein, die bisher dem Online-Handel vorbehaltenen Vorteile (wie kunden-spezifische Kaufempfehlungen und bequeme Lieferungen) in den stationären Kontext zu transferieren. Für diesen Schritt bietet gerade das Setting im stationären Handel besondere Chancen (Geo-Fencing, zentrale Abholstationen). Um vor diesem Hintergrund die Interaktion von offline und online besser verstehen zu können, ergeben sich als nächste Fragen: Was passiert entlang der "customer journey"? Wie informieren sich die Kunden und wo kaufen sie schließlich ein?

DOGMA 3

*Der Offline-Handel verkommt zum Showroom für Online-Händler. Kunden gehen nur noch in den Laden, um sich Produkte genau anzusehen und sich darüber zu informieren. Gekauft wird dann doch online. Da kann der Umsatz auf der Fläche nur massiv sinken.*

UNSERE ANTWORT

Showrooming ist ein reales Phänomen – in der Diskussion, weniger an der Kasse!  
Obwohl sich je etwa ein Fünftel der Konsumenten in einem Kanal informiert und im anderen kauft, wird deutlich weniger Umsatz nach der Offline-Information in die Online-Kasse gespült als umgekehrt. Dem stationären Handel eröffnet dieses Informationsverhalten neue Chancen.





Glaukt man einer Studie aus Großbritannien, ist die Horrorvision vieler Händler im letzten Weihnachtsgeschäft Realität geworden. Jeder fünfte Verbraucher gab an, in einen Laden gegangen zu sein, um sich ein Produkt lediglich anzuschauen<sup>1)</sup>. Vorher stand aber schon fest, dass online gekauft werden sollte.

Nach unseren Zahlen ist dieses Phänomen in Deutschland ähnlich verbreitet. Wie unsere Daten zeigen, wird auch hierzulande ungefähr jeder fünfte Online-Kauf offline vorbereitet. Fast genauso häufig – nämlich in 17 Prozent der Fälle – wird die "customer journey" jedoch in umgekehrter Richtung besritten: Der Konsument informiert sich vorab im Internet und kauft anschließend bewusst im Geschäft.

Bezogen auf umsatzstarke Produktkategorien ist der Unterschied beim Informationsverhalten unserer Tagebuchprobanden frappierend:

**Unterhaltungselektronik:** Diese Produktkategorie ist bei Betrachtung des Umsatzvolumens die Wichtigste für den Online-Handel. Hier hat sich auch das Internet selbst als wichtigster Informationskanal etabliert. Mehr als vier von fünf der Online-Käufer informierten sich vorab am Computer oder per Smartphone online über das Produkt, aber nicht einmal jeder Dritte offline. Dagegen informierte sich schon fast die Hälfte der Offline-Käufer online.

**Mode:** In der für den Internethandel in unserer Stichprobe umsatzmäßig zweitstärksten Kategorie ist der Anteil der Online-Käufe ohne jegliche Vorabinformationen mit 55 Prozent überdurchschnittlich hoch. Die übrigen Konsumenten informieren sich vor dem Kauf im Internet vor allem online, knapp jeder Fünfte auch offline. Dagegen verzichten neun von zehn Offline-Käufern komplett auf Informationen aus dem Netz.

Bei der Betrachtung des Verhaltens der Konsumenten gilt es zudem Folgendes zu beachten: Wir haben festgestellt, dass es bislang lediglich H&M, Esprit und Thalia gelungen ist, sich in beiden Kanälen in den Top10 der Lieblingsgeschäfte der Kunden zu etablieren. H&M, offline die Nummer eins in der Kundenwahrnehmung, steht online jedoch mit beachtlich großem Abstand und nur gut 10 Prozent der Nennungen auf Platz fünf. Stattdessen dominieren online Amazon und Ebay, die von 66 beziehungsweise 37 Prozent der Konsumenten als Online-Lieblingsshop genannt werden. Diese kanalspezifischen Unterschiede in der Markenwahrnehmung sind für den Handel von besonderer Relevanz, wenn es um Analyse des Konsumentenverhaltens entlang der "customer journey" geht:

Für vertikal integrierte Händler, wie H&M oder Esprit bedeutet ein Online-Kauf nach vorausgegangener Recherche im stationären Geschäft lediglich eine Verschiebung der Umsätze zwischen den beiden Einkaufskanälen. Ob ein Produkt direkt bei Esprit im Laden gekauft wird oder nach Anprobe im Esprit-Geschäft, bei Otto oder Zalando im Internet, spielt letztlich keine entscheidende Rolle, denn an beiden Arten von Transaktionen verdient Esprit mit. Ganz anders stellt sich die Situation bei Multibrand-Retailern dar. Informiert sich ein Kunde beispielsweise bei Saturn über einen Fernseher von Samsung, ist es anschließend gut möglich, dass er diesen online bei Amazon kauft und eben nicht im Online-Shop von Saturn. In diesem Fall hat Saturn einen Kauf initiiert, von dem nicht Saturn, sondern Samsung und Amazon profitieren.

Aus unserer Sicht greift eine rein auf die Anzahl der Transaktionen bezogene Betrachtung des Informations- und Kaufverhaltens entlang der "customer journey" allerdings zu kurz. Es sollte bei der Diskussion des Phänomens Showrooming vor allem das konkrete Umsatzvolumen betrachtet werden, das die Internetausgaben der Kunden nach Offline-Recherche ausmacht. Um ein Gefühl für die Relevanz des Showrooming zu bekommen, beziehen wir unsere Zahlen auf gängige Werte, die das Volumen des Gesamteinzelhandels indizieren. Rechnet man die gesamten Einzelhandelsumsätze 2012 nach Angaben des HDE hoch (397,8 Milliarden Euro offline, 29,5 Milliarden Euro online), so zeigt sich in der Kasse der Händler ein interessantes Bild. Transaktionen im Wert von ca. 6 Milliarden Euro jährlich werden offline vorbereitet und im Internet umgesetzt. Allerdings werden Käufe von mehr als 68 Milliarden Euro online vorbereitet und letztendlich im Geschäft getätigt. Am Umsatz gemessen ist der Kanalwechsel zugunsten des stationären Handels somit mehr als elfmal relevanter als das viel diskutierte Showrooming. Nur die Risiken des Cross-Channel-Informationsverhaltens zu sehen, ohne die – aus unserer Sicht größeren – Chancen zu nutzen, wäre für den Offline-Handel demzufolge fahrlässig.

Bei der Diskussion um das Informations- und Einkaufsverhalten der Kunden sollte zudem Folgendes nicht vergessen werden: Wenn sich Konsumenten vor einem Kauf informieren möchten, dann erfolgt die Information noch am häufigsten im Kaufkanal selbst: Während im Internet sogar 54 Prozent der Käufe vorher online vorbereitet werden, informieren sich auch offline immerhin noch 17 Prozent der Konsumenten vorher im Geschäft.

<sup>1)</sup> Foolproof® (2013)

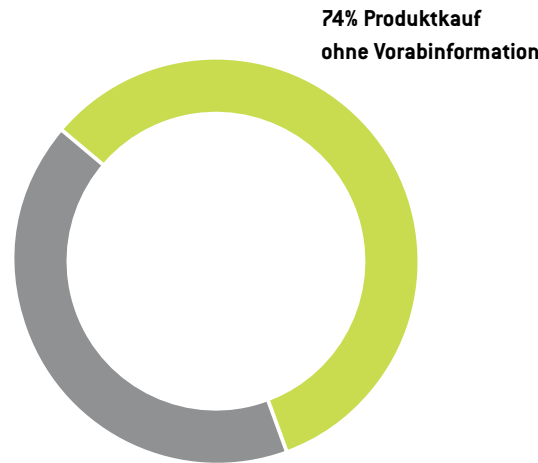
Dies bedeutet aus Sicht des Handels: Wenn ein Kanal beim Kunden das Vertrauen als bevorzugte Informationsquelle erwerben kann, erfolgt der Einkauf auch sehr wahrscheinlich in diesem Kanal. Und: Es ist keinesfalls so, dass Konsumenten stets informiert kaufen oder informiert kaufen wollen! Verführung und Impulsivität, aber

auch die Qualität der Beratung vor Ort haben aus Sicht der Konsumenten beim Einkaufen eine große Bedeutung. Dies sind Ansatzpunkte, denen der traditionelle Einzelhandel deutlich besser gerecht zu werden vermag als das Internet.

F8

## Geringeres Informationsbedürfnis im stationären Handel. Wenn sich informiert wird, sind online vorbereitete Offlinekäufe 11-mal relevanter als Showrooming.

Kauf im stationären Handel

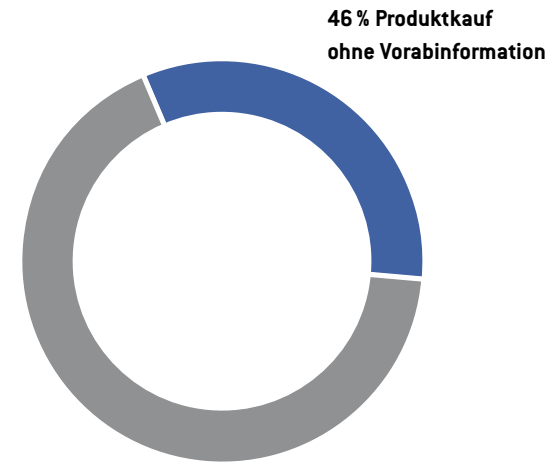


**26% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

13% im Internet  
4% per Smartphone  
17% im Geschäft

**68 Mrd. Euro**

Kauf im Internet



**54% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

46% im Internet  
10% per Smartphone  
21% im Geschäft

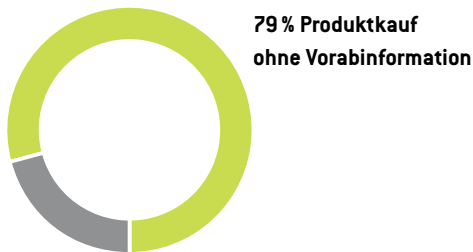
**6 Mrd. Euro**

<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich

F9

## Modekäufer brauchen seltener Vorabinformationen.

### Kauf im stationären Handel



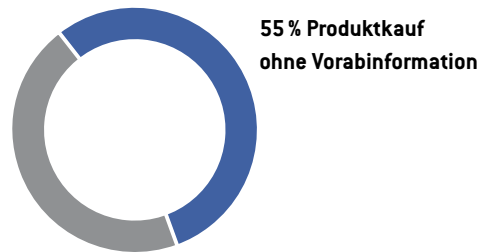
**21% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

8% im Internet

3% per Smartphone

15% im Geschäft

### Kauf im Internet



**45% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

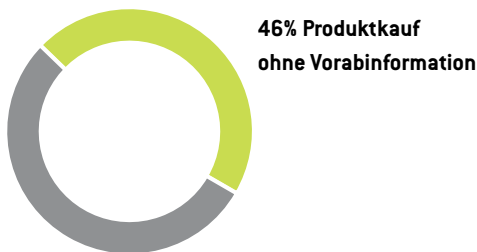
35% im Internet

10% per Smartphone

19% im Geschäft

## Bei Unterhaltungselektronik ist die Vorabinformation gesetzt.

### Kauf im stationären Handel



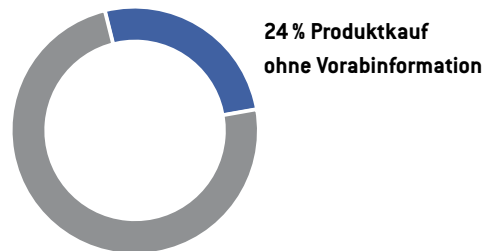
**54% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

39% im Internet

10% per Smartphone

30% im Geschäft

### Kauf im Internet



**74% Produktkauf mit Vorabinformation<sup>1)</sup>**

70% im Internet

13% per Smartphone

30% im Geschäft

<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich

F10

## Nur H&M, Esprit und Thalia schaffen es in die Top 10 beider Handelskanäle. Im Internet dominieren Amazon und Ebay.

Lieblingsgeschäfte offline und online aus Konsumentensicht

Top 10 Offline		Top 10 Online	
1. H&M	23 %	1. Amazon	67 %
2. dm	21 %	2. Ebay	37 %
3. Saturn	13 %	3. Zalando	15 %
4. Thalia	11 %	4. Otto	12 %
5. Media Markt	9 %	5. H&M	11 %
6. Esprit	9 %	6. Esprit	5 %
7. Douglas	7 %	7. Tchibo	3 %
8. Real	7 %	8. Thalia	3 %
9. Depot	6 %	9. myToys	3 %
10. Deichmann	5 %	10. Weltbild	3 %

## ▼ SCHLUSSFOLGERUNG

Showrooming findet statt – und wird in Deutschland höchstwahrscheinlich in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Wie sich Kunden informieren und über welchen Kanal sie schließlich kaufen, ist jedoch nicht für jeden Händler ein gleichermaßen bedeutsames Thema. Showrooming ist für vertikal integrierte Händler weniger ernst. Es bedeutet im Wesentlichen eine Umschichtung der Umsätze zwischen den Kanälen und kann bei geschickter Umsetzung vielleicht sogar eine Chance sein.

Nicht für alle Händler – insbesondere nicht für Multibrand-Retailer – ist es allerdings gegeben, dass sich die Kunden bei ihnen im Laden informieren und später auf ihrer Online-Plattform kaufen. Nur wenige Marken schaffen es im Online- und Offline-Invoked Set der Konsumenten verankert zu sein und auch diese bislang nur in Teilen. Auch wenn Showrooming in Umsätzen gemessen im Vergleich zu den online vorbereiteten stationären Einkäufen noch das deutlich kleinere Phänomen ist, kann ein Kanalwechsel entlang der "customer journey" für viele Händler und Herstellermarken somit zur Bedrohung werden. Erst nach Auswahl der Marke wird vielfach der passende Händler gesucht. Und es ist ein großer Unterschied, ob der potenzielle Kunde dann bei Google das Stichwort "Hochdruckreiniger" oder etwa "Kärcher" zur Suche eingibt.

Eine Option für Hersteller in diesem Szenario ist es, Showrooming bewusst zum eigenen Vorteil einzusetzen und den Verbrauchern bei ihrem Informationsbedürfnis – auch vor einem Online-Kauf – entgegenzukommen. Durch Showrooming und Online-Umsatzwachstum treten somit plötzlich Flächennachfrager auf, die früher keine stationäre Präsenz erwogen hätten. Aufgrund der schwindenden Bedeutung klassischer Werbekanäle wie TV oder Print erkennen diese die zunehmende Bedeutung hochfrequenter Standorte wie einem Shopping Center. Prominente Beispiele aus dem Bereich Consumer Electronics sind die Store-Konzepte von Bang & Olufsen oder Samsung. Doch auch eine kurzfristige stationäre Präsenz kann nutzbringend sein, wenn es darum geht, online-vertriebene Marken für die Kunden erlebbar zu machen. So stellt etwa die britische Traditionsmarke Marks & Spencer beim aktuellen Launch ihres Online-Shops in Deutschland die neue Kollektion in mehreren deutschen Städten in Pop-Up-Stores vor. Gekauft werden kann dann direkt an der iPad-Bar vor Ort.

Eine weitere Möglichkeit für den stationären Handel ist es, die Konsumenten direkt auf der stationären Fläche vor dem Kanalwechsel "abzufangen". Selbst wenn der Kunde nur zur Vorbereitung eines Online-Kaufs ins Geschäft gekommen ist, stehen die Chancen nicht schlecht, ihn vor Ort zum Kaufabschluss zu bewegen. Es gilt für den Händler zu verstehen, wie der Kaufimpuls im gewünschten Kanal gesetzt werden kann. Im Falle von Offline-Information vor einem geplanten Online-Kauf bedeutet dies: Entsprechend geschultes und versiertes Verkaufspersonal erkennt das Bedürfnis des Kunden und schafft den Kaufabschluss bereits im Geschäft. Darüber hinaus sollten Offline-Anbieter gezielter auf die größere Spontaneität der Kunden im Geschäft eingehen. Kauflust entsteht aber nur, wenn der Händler die richtige verführerische und überzeugende Atmosphäre schafft. Zwei gute Beispiele dafür sind die Shopping-Welten der Breuninger Gruppe oder die Globetrotter-Läden, die sowohl mit gekonnter Produktinszenierung sowie Beratungskompetenz punkten. Aber Vorsicht: ein reines Erhöhen der Anzahl der Verkaufsmitarbeiter ist damit nicht gemeint. Die Beratungskompetenz ist nicht eine Funktion der Anzahl der Personen, sondern vor allem ihrer Qualität, Authentizität und Glaubwürdigkeit sowie ihrer Motivation.

Wenn also der stationäre Handel in einer Multichannel-Einkaufswelt weiterhin eine bedeutende Rolle übernehmen will, stellen sich als nächste Fragen: Welche Zielgruppen nutzen und schätzen diesen Einkaufskanal? Aus welchen Segmenten setzt sich meine Kundenbasis zu welchen Anteilen zusammen?

DOGMA 4

*Die Jugend ist für den stationären Handel verloren. Die Digital Natives wachsen mit dem Internet auf und sind ständig in sozialen Netzwerken wie Facebook online. Zwangsläufig kaufen sie deshalb vor allem online ein, auch in Zukunft.*

UNSERE ANTWORT

**Das ist in dieser Form ein Mythos! Die nachwachsende Generation hat sehr unterschiedliche Bedürfnisse beim Einkauf, die bei Weitem nicht alle durch den Online-Handel bedient werden können. Im Vergleich der beiden jüngsten Segmente zeigt sich: Die Mehrheit der jungen Konsumenten fühlt sich sogar bei stationären Käufen am wohlsten. Eine weitaus kleinere Gruppe junger Leute nutzt beide Einkaufskanäle gerne.**

Überall kann man die Digital Natives mit ihren Smartphones, Tablets oder Laptops beobachten. Der Schluss auf ein ähnlich homogenes Einkaufs- wie Medienkonsumverhalten ist allerdings unzulässig. Die jüngere Generation ist gespalten. Und die Offline-Affinen sind bei den jungen Konsumenten nach unseren Ergebnissen noch in der Mehrheit. Jeder vierte Proband zählt zu den Mainstream Offline Shoppers, zusammen kommt das Segment auf einen Anteil von 23 Prozent an den Gesamtausgaben unserer Untersuchung. Mit einem Durchschnittsalter von etwas mehr als 28 Jahren finden sich auch viele junge Familien in diesem offline-affinen Segment. Nur ein sehr kleiner Teil der Einkäufe – knapp vier Prozent – wird online erledigt. Was ist diesen Konsumenten wichtig, wenn sie sich für einen bestimmten Einkaufskanal entscheiden?

Zwar verbringen die Mainstream Offline Shopper täglich mehrere Stunden im Internet, haben aber eine Abneigung gegen den Online-Kauf. Wie die Gruppendiskussionen zeigen, haben die Konsumenten dieses Segments bisher wenig gute Erfahrungen mit Online-Käufen gemacht. Entweder waren die bestellten Produkte nicht von der gewünschten Qualität, passten nicht oder es gab Probleme bei der Reklamation von fehlerhafter Ware. Nachteilig sind zudem die aus ihrer Sicht unpraktischen Liefermodalitäten und ein umständlicher – häufig notwendiger – Rückversand.

Besonders ausgeprägt ist bei diesem Segment die Angst vor Fehlkäufen im Internet. Die Möglichkeit, Online-Bestellungen zurückzuschicken, wird aufgrund des damit verbundenen Aufwands (noch) nicht als echte Alternative wahrgenommen. Dagegen empfinden es die Offline-Shopper als besonders positiv, ein Produkt im stationären Handel in die Hand nehmen oder ausprobieren zu können. Hinzu kommt, dass sich ihre subjektive Wahrnehmung der Preise off- und online kaum unterscheidet. Einkaufen im Internet wird von diesem Segment somit als eine Art "Notlösung" gesehen und nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen (z. B. wenn das Produkt sonst nicht verfügbar ist).

Wichtig zu wissen ist außerdem: Den Mainstream Offline Shoppers geht es beim Einkaufen in erster Linie um das Erlebnis. Sie genießen es, sich im Laden inspirieren und bewusst verführen zu lassen. Und sie geben an, dass ihnen soziale Aspekte beim Einkauf wichtig sind – also das gemeinsame Erlebnis mit Familie und Freunden, das Rahmenprogramm, wie essen gehen, sowie die persönliche Beratung. Und diesen Anspruch kann aus ihrer Sicht nur der Offline-Handel erfüllen.

Dagegen sind rund neun Prozent unserer Probanden Joy-seeking Multichannel Natives – mit einem deutlich anders ausgeprägten Motivationsmuster als ihre offline-affinen Altersgenossen. Die Joy-seeking Multichannel Natives sind mit einem Durchschnittsalter von knapp 25 Jahren das jüngste Segment. Sie kaufen gerne und ausführlich ein – egal ob im konventionellen Geschäft oder im Online-Shop. "Thrill & Fun", Status und Ästhetik sind von besonders hoher Bedeutung. Entsprechend wichtig ist es ihnen, den Einkauf als "Event" zu zelebrieren und das Gekaufte auch sofort mitzunehmen und zu genießen. In dieser Hinsicht ist offline ihrer Meinung nach unschlagbar!

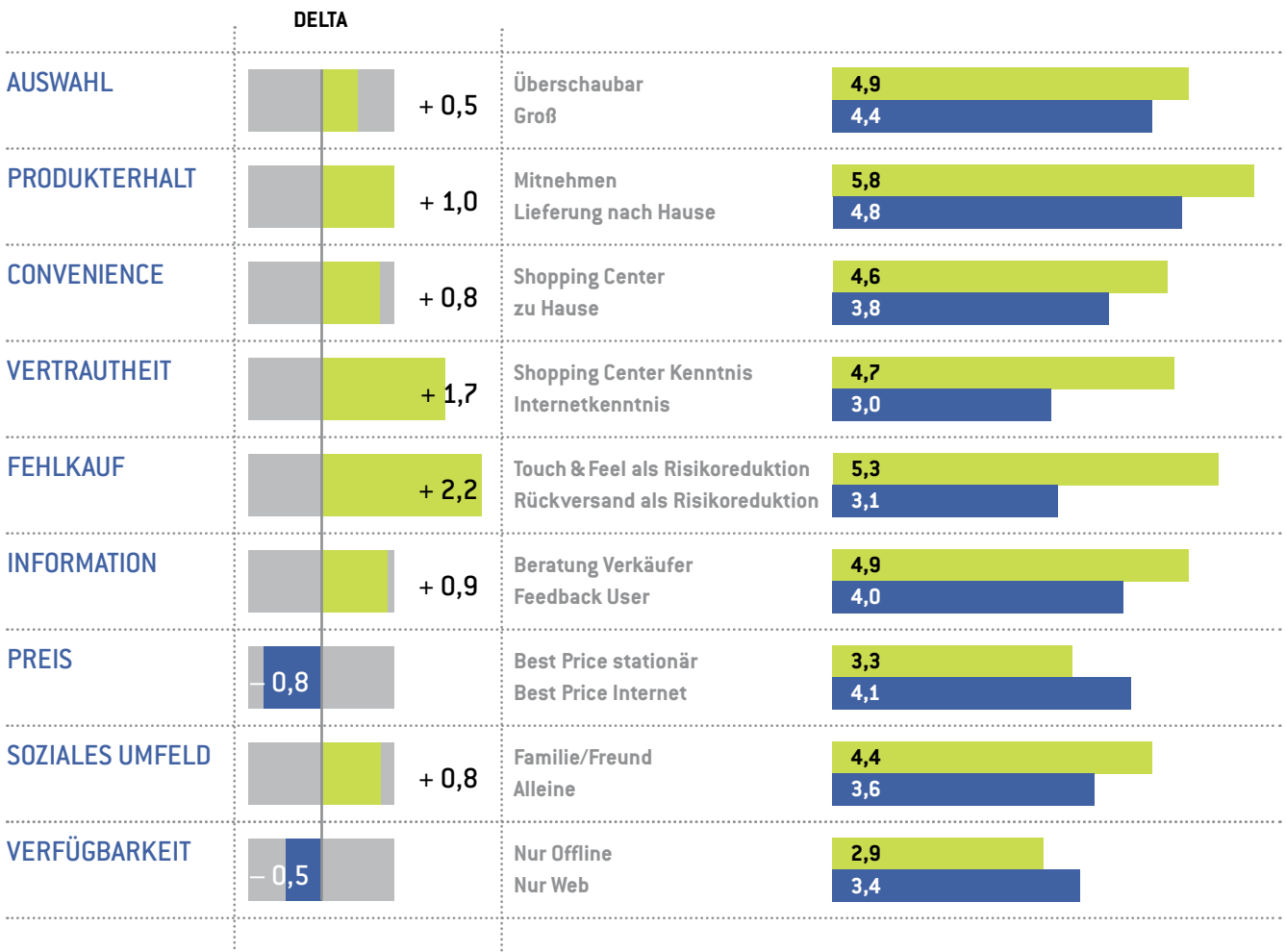
Aufgrund ihres vergleichsweise geringen Einkommens achten sie beim Einkauf stark auf das Geld und die Preise im Internet werden von ihnen – im Vergleich zum stationären Handel – als extrem positiv wahrgenommen. Entsprechend recherchieren sie beim Offline-Einkauf vergleichsweise häufig mit ihrem Smartphone, ob es das gewünschte Produkt online günstiger gibt. Insbesondere, wenn sie das Gefühl haben, im stationären Geschäft zu viel bezahlen zu müssen. Grundsätzlich werden Produktinformationen intensiv mit anderen Nutzern im Netz ausgetauscht.

Doch nicht nur aufgrund ihrer Budgetrestriktionen ist das Internet für dieses Segment eine attraktive Alternative. Aus Sicht dieses Segments ist der Online-Einkauf im Vergleich zum Einkauf im stationären Geschäft besonders bequem, die Auswahl im Internet größer und die Verfügbarkeit besser. Wie die Gruppendiskussionen zeigen, kaufen die Joy-seeking Multichannel Natives insbesondere online, wenn das Wunschprodukt offline nicht verfügbar war oder sie es sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht leisten konnten und es deshalb erst später kaufen können. Das Internet ist für sie eine selbstverständliche und unkritische Ergänzung zum Offline-Sortiment: *"Bestimmte Dinge kaufe ich nur online (z. B. Bücher) und bestimmte Dinge lieber im Geschäft (z. B. Schuhe). Ich gehe grundsätzlich lieber ins Geschäft, finde das Internet aber als Ergänzung unverzichtbar."*

F11

# Mainstream Offline Shoppers – Das Geschäft punktet beim Einkauf, gerade wenn es um das Ausprobieren der Produkte geht.

Motive bei Offline- und Online-Kauf (Mittelwert)



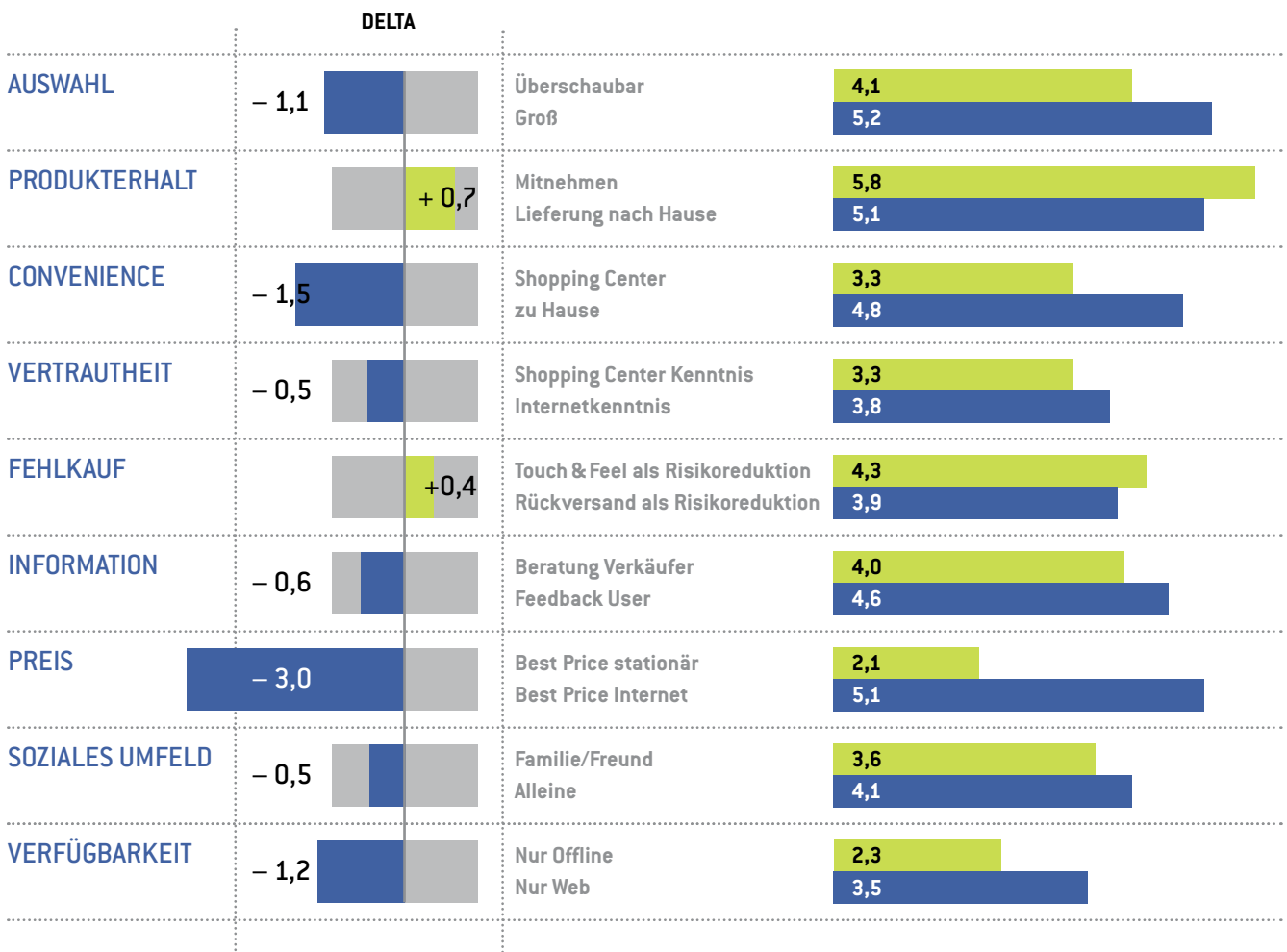
Offline 1 = STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU  
Online 6 = STIMME VOLL ZU



F12

## Joy-seeking Multichannel Natives – Das Internet hat klare Vorteile beim Einkauf, gerade wenn es um den Preis geht.

Motive bei Offline- und Online-Kauf (Mittelwert)



**Offline** 1 = STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU  
**Online** 6 = STIMME VOLL ZU

## ▼ SCHLUSSFOLGERUNG

Für ein erfolgreiches Bestehen in einer Multichannel-Einkaufswelt ist es unerlässlich seine Kunden datenbasiert zu kennen und zu verstehen. Wie ticken sie? Was erwarten sie? Junge Konsumenten sind keine homogene Gruppe, auch und insbesondere nicht bei ihrem Kaufverhalten im Internet. Viele Bedürfnisse der Digital Natives kann nur der stationäre Handel bedienen – ganz besonders den Anspruch, etwas beim Einkauf mit anderen Menschen zusammen zu erleben. Die zukünftige Entwicklung und damit auch die Bindung der beiden jungen Konsumentensegmente hängt entscheidend davon ab, wie ihr weiterer Lebensweg aussehen wird.

Die Joy-seeking Multichannel Natives haben heute viel Zeit zum Einkaufen, aber wenig Geld. Obwohl sie den klassischen Einkaufstrip bevorzugen, weichen sie aus Kostengründen häufig ins Internet aus. Mit über 22 Prozent ihrer Gesamtausgaben weisen sie von allen Segmenten den höchsten Anteil von Online-Ausgaben auf. Je nachdem, wie viel mehr diese Konsumenten in Zukunft verdienen und wie sehr sie sich (berufsbedingt) zeitlich eingeschränkt fühlen werden, ist eine Entwicklung dieses Segments in Richtung stark qualitätsorientierter Vielkäufer (Well-off Shopping Enthusiasts) oder auch effizienzgetriebener Multichannel-Käufer denkbar. Da die heutigen Joy-seeking Multichannel Natives jedoch mit dem Internet groß geworden sind und diesen Einkaufskanal vollumfänglich als Alternative akzeptieren, nehmen wir an, dass der Online-Anteil dieses Segments noch über den Internet-Umsätzen der drei anderen Multichannel-Käufersegmente liegen wird.

Trotz der vergleichsweise hohen Online-Affinität ist eine teilweise "Rückeroberung" der Joy-seeking Multichannel Natives zum stationären Handel nicht unmöglich. So bietet etwa das positive Erlebnis, das gewünschte Produkt offline direkt mitnehmen und nutzen zu können, einen Ansatzpunkt, entsprechende Angebote zu schaffen und die jungen Online-Affinen für die Offline-Welt zurückzugewinnen. Eine Möglichkeit wäre, ein Produkt online reservieren und dann offline abholen zu können. Auch Ansätze, die das Bedürfnis dieses Segments befriedigen, sich beim Shoppen mit

anderen online über Produkte und/oder das Einkaufserlebnis auszutauschen, können vielversprechend sein. Exemplarisch ist in dieser Hinsicht der "Social Mirror" im Adidas Neo Store, mit dessen Hilfe Kunden ihr Outfit gleich per Facebook oder Twitter mit Freunden teilen können. Ähnliche Ideen wären auch in Shopping Centern denkbar, um die Online- und Offline-Ansprüche der Joy-seeking Multichannel Natives simultan zu bedienen und dieses Segment an den stationären Handel zu binden.

Die zweite Gruppe junger Konsumenten, die Mainstream Offline Shoppers, sind mit einem Viertel aller Kunden und Umsätze sowie einem Faible für den Offline-Kauf ein Segment von beachtlicher Relevanz für den stationären Handel. Die gute Neuigkeit ist also: Es gibt noch junge, äußerst offline-affine Konsumenten. Dennoch sollten traditionelle Einzelhändler diese Kunden nicht als selbstverständlich betrachten. Würden die Mainstream Offline Shoppers aufgrund attraktiver Online-Einkaufsmöglichkeiten ihre Skepsis gegenüber dem Kauf im Internet überwinden und zukünftig bessere Erfahrungen mit Einkaufen in diesem Kanal machen, dann könnte auch ihr Anteil an Online-Käufen steigen. Wie eine Probandin aus diesem Segment sagte: *"Wenn Einkaufen im Internet perfekt klappen würde, würde ich auch dort kaufen."* Wenn dem so wäre, könnten sich die Mainstream Offline Shoppers in der Zukunft folglich auch zu Multichannel-Käufern entwickeln. Da für sie jedoch das Gesamtpaket rund um das Einkaufserlebnis entscheidend ist und sie ungeachtet bestehender Online-Einkaufsmöglichkeiten heute vor allem offline kaufen, hat der stationäre Handel bei diesem wichtigen Segment (noch) alle Trümpfe in der Hand. Erfolgreiche Beispiele wie Ikea zeigen, wie leicht Einkaufen zum Event werden kann und vielfältige weitere Bedürfnisse bestimmter Konsumentensegmente – z. B. familienfreundliches Einkaufen oder integrierte Gastronomiekonzepte – zeitgleich erfüllt werden. Dieser Grundgedanke lässt sich bestens in das Shopping Center übertragen, um den Bedürfnissen der Mainstream Offline Shoppers gerecht zu werden. Wenn offline einkaufen also auch in Zukunft relevant sein wird, wie lassen sich dann beide Kanäle am besten verknüpfen?

DOGMA 5

*Mit Multichanneling wird alles wieder gut.  
Die Verzahnung von Online- und Offline-Angebot  
ist der einzig wahre Weg für den traditionellen  
Handel auch in Zukunft zu überleben.*

UNSERE ANTWORT

Da ist was dran – aber nur, wenn es richtig gemacht wird!  
Es reicht nicht, beide Kanäle zu verzahnen. Vielmehr müssen die differenzierten Anforderungen der Verbraucher an ein Multichannel-Konzept verstanden und gezielt abgedeckt werden. Und diese reichen vom reinen Einkaufsvergnügen bis hin zur ausschließlichen Optimierung der Einkaufseffizienz.

Alle sind sich einig: Wenn Online immer stärker wächst, dann sollte der stationäre Handel auch den Schritt in die Online-Welt wagen. Diese Aussage hat an sich keinen Neuigkeitswert mehr. Doch der Schritt ist schwieriger, als er zunächst scheint. Online kann nicht einfach die Erweiterung des Offline-Angebots sein. Dabei ist es nicht nur eine große Herausforderung, eine traditionelle Offline-Marke überzeugend online zu etablieren. Vor allem kaufen Konsumenten aus teilweise vollkommen gegensätzlichen Motiven in mehreren Kanälen.

Nach unserer Untersuchung nutzt jeder dritte Käufer intensiv Multichannel-Möglichkeiten. Diese Gruppe zerfällt in insgesamt vier Segmente. Die Anforderungen an Multichannel-Shopping unterscheiden sich dabei zwischen den Segmenten.

Das wirtschaftlich attraktivste Segment, rund zehn Prozent der Kunden, stellen die Well-off Shopping Enthusiasts dar. Sie sind im Schnitt Mitte 40, beruflich gut positioniert, verfügen über das vergleichsweise höchste Einkommen und die höchsten Durchschnittsausgaben pro Monat. Um diese Kunden zu gewinnen, muss der Handel vor allem mit hoher Qualität punkten. Dann stellt sich auch für Well-off Shopping Enthusiasts etwas ein, das für sie besonders wichtig ist: ein gutes Gefühl durch den Kaufakt an sich.

Dagegen hat der stationäre Handel im Wettbewerb um die Non-Urban Shopping Pragmatists (Anteil knapp über neun Prozent) einen großen Nachteil: Diese Konsumenten wohnen in eher ländlichen Gegenden und erledigen ihre alltäglichen Einkäufe in der Nähe oder auch gerne online. Denn: Um ins nächstgelegene Shopping Center oder vergleichbare Einkaufsstätten zu gelangen, müssen sie mehrheitlich über eine Dreiviertelstunde Fahrt in Kauf nehmen. Dieser Aufwand muss sich für sie lohnen. Hier die entsprechenden Impulse zu setzen, rentiert sich auch für den Handel. Denn sind die Non-Urban Shopping Pragmatists erst einmal in einem Center oder einem anderen stationären Geschäft, dann geben sie überdurchschnittlich viel aus und neigen besonders stark zu Spontankäufen.

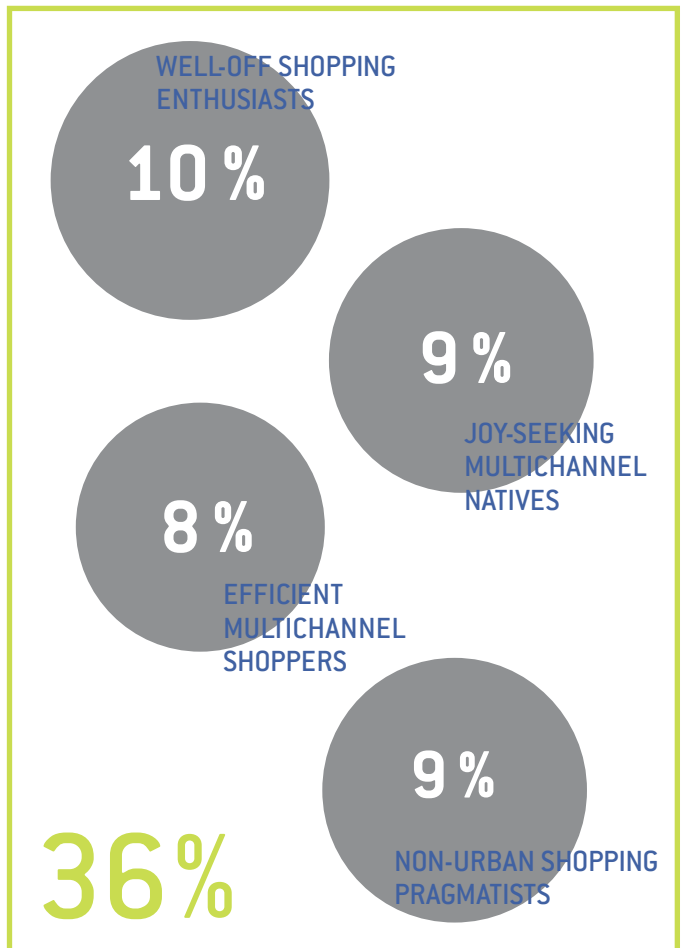
Das richtige Umfeld ist für das drittgrößte Multichannel-Segment ebenfalls entscheidend. Die Joy-seeking Multichannel Natives, die wir bereits im Zusammenhang mit Dogma 4 genauer beleuchtet haben, verlangen "Thrill & Fun" – ein Kriterium, das für das vierte Multichannel-Segment kaum ins Gewicht fällt.

Die Efficient Multichannel Shoppers repräsentieren acht Prozent der Konsumenten. Sie haben schlicht wenig Zeit und überlegen sich sehr genau, wann und wo sie etwas kaufen. Die hohe Effizienz ihres Einkaufsverhaltens spiegelt sich in einer unterdurchschnittlichen Transaktionszahl bei überdurchschnittlich hohen Ausgaben. Diese Kunden informieren sich außerdem relativ häufig per Smartphone beziehungsweise im Internet, auch bevor sie ins Geschäft gehen.

F13

## Uneinheitliche Bedürfnisstruktur der Multichannel-Käufer

Anteil Multichannel-Segmente am Gesamtmarkt



## ▼ SCHLUSSFOLGERUNG

Über die Zukunftschancen des Handels wird an vielen Stellen entschieden. Und die Experten sind sich einig: Multichanneling ist ein wichtiger Schlüssel, um Kunden in der Zukunft zu überzeugen. In erster Instanz gilt es, als Händler/Hersteller herauszufinden, ob Multichanneling für die Kunden überhaupt in Betracht kommt. Die entscheidende Frage lautet: Wie viel Prozent meiner Kunden gehören zu Multichannel-Käufern?

Wenn sich zeigt, dass Kunden in mehreren Kanälen kaufen, gilt es herauszufinden, warum über welchen Kanal gekauft wird. Wollen die Kunden in erster Linie Zeit sparen, sollten Online- und Offline-Kanäle so verzahnt werden, dass der Kunde bequem einkaufen kann. Das lässt sich z. B. durch Abholstationen für zuvor online bestellte Produkte oder personalisierte Angebote erreichen. Die Umsetzung einer solchen Idee findet sich bei Tesco in England. Kunden haben dort die Möglichkeit ihren Einkauf online zusammenzustellen und anschließend ein Zeitfenster von zwei Stunden anzugeben, in dem sie ihre Produkte gerne abholen möchten. Innerhalb dieses Zeitfensters kann der Kunde mit seinem Auto vorfahren und muss noch nicht einmal aussteigen, um die Waren in Empfang zu nehmen, da Tesco-Mitarbeiter die bestellten Waren direkt in den Kofferraum laden.

Wollen die Kunden ihren Einkauf hingegen vor allem erleben, sollte der Händler Shopping auf allen Kanälen als Event zelebrieren. Offline finden solche Shopping-Events z. B. bereits bei Breuninger statt. Aber auch online werden heute schon Shopping Events durchgeführt. Die Zeitschrift Vogue in Australien hat beispielsweise eine Online Shopping Night veranstaltet, bei der alle teilnehmenden Websites spezielle Offerten zu diesem Anlass angeboten haben.

Wenn weit entfernt wohnende Kunden offline bedient werden sollen, muss sich für sie die Reise zum nächstgelegenen stationären Handel auf jeden Fall lohnen. Hier kann man Dienstleistungen anbieten, durch die die Kunden online recherchieren können, ob das gewünschte Produkt offline verfügbar ist. Dieser Service ist bereits relativ weit verbreitet (z. B. bei Ikea oder auch Saturn).

Das heißt: Wenn Multichanneling richtig gemacht wird, dann können Verbraucher begeistert werden. Und richtig ist bei jedem Kunden etwas anderes. Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine gelungene Multichannel-Strategie ist daher zunächst einmal zu verstehen, dass es Konsumentengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen gibt und wie diese ausgeprägt sind. Statt alle Konsumenten über einen Kamm zu scheren, gilt es, die Multichannel-Strategie auf die für die jeweilige Produktkategorie und Marke ökonomisch relevanten Segmente auszurichten. Dabei sollten insbesondere die jeweiligen Bedürfnisse der im Fokus stehenden Segmente adressiert werden. Dies geht nicht ohne die Fähigkeit, Kunden datenbasiert besser zu verstehen.

# AUSBLICK

MULTICHANNELING GEHÖRT DIE ZUKUNFT.  
DATENGETRIEBENE ANSÄTZE WEISEN DEN WEG.

---



Die implizit in der Diskussion um Online-Wachstum und Multichannel-Handel mitschwingende Untergangsstimmung im stationären Handel ist derzeit für viele Produktkategorien und Kundensegmente übertrieben. Im Wettbewerb zwischen Offline-Anbietern und ihrer Konkurrenz aus dem Internet werden in den nächsten Jahren die Erfolge in vier wesentlichen Feldern entscheidend sein:

**Jung gegen Jung:** Kein Vertriebskanal hat die junge Generation bisher komplett für sich gewinnen können. Zu unterschiedlich sind die Bedürfnisse der jüngeren Kundensegmente. Das illustriert der Vergleich der Mainstream Offline Shoppers (Durchschnittsalter 28 Jahre) mit den Joy-seeking Multichannel Natives (Durchschnittsalter 25 Jahre). Die Gegenüberstellung der beiden Segmente zeigt zudem, dass Jüngere und besser Ausgebildete dazu neigen, häufiger online zu bestellen beziehungsweise On- und Offline-Welt stärker miteinander vernetzen. Wenn der stationäre Handel es schafft, weiterhin die – durchaus heterogenen – Bedürfnisse der Jüngeren in der Mehrzahl besser abzudecken als die Onliner, wird er seine derzeit dominierende Stellung halten können.

**Zerreißprobe Multichanneling:** Händler stehen sehr unterschiedlichen Ansprüchen von Multichannel-Nutzern gegenüber. Wie effizient kann das Angebot werden, um die Ansprüche der Effizienzorientierten zu erfüllen, ohne zu langweilig zu werden und dem Segment der Wohlhabenden die Lust am Einkauf zu nehmen? Der Spagat wird selten für einen Anbieter zu leisten sein. Die Festlegung der für den einzelnen Anbieter wirksamsten Multichannel-Strategie verlangt, die Einkaufsgewohnheiten seiner Kunden genau zu kennen. Mit Hilfe sechs einfacher Fragen kann die Kundenstruktur eines Unternehmens identifiziert werden. Darauf aufbauend gilt es, eine an die Kundenbedürfnisse angepasste Multichannel-Strategie zu entwickeln.

**Versorgung ländlicher Gebiete:** Die Stadtbevölkerung in Deutschland wächst, aber die Bevölkerung insgesamt wird abnehmen. Das bedeutet, dass ländliche Gebiete immer unattraktiver für den stationären Handel werden. Die Verbraucher müssen auf Online-Angebote ausweichen. Können die heutigen Offline-Anbieter Ersatzmodelle liefern?

**Seltenkäufer aktivieren:** Wie das Segment der Simplistic Shopping Minimalists zeigt, kauft gut jeder zehnte Konsument nur ungern ein, obwohl er sich einiges leisten könnte. Bisher ist es weder Online- noch Offline-Anbietern gelungen, diese Verbraucher mit ihren Bedürfnissen wirklich zu verstehen und aus der Reserve zu locken. Für die Zukunft ist hier noch großes Potenzial.

Diese Felder sind sehr unterschiedlich. Fertige Lösungen liegen noch nicht vor. Aber es ist absehbar: Der Wettbewerb um die Kunden, der in Deutschland schon heute so scharf geführt wird wie in kaum einem anderen Land, wird noch härter werden. Datengetriebene Ansätze, die helfen, seine Kunden zu kennen und ihre Bedürfnisse zu verstehen, sind unerlässlich. Nur so kann ein Einzelhändler den passenden Weg in einer Multichannel-Einkaufswelt beschreiten.

## AUTOREN DER STUDIE



**Prof. Dr. Björn Bloching**

Partner  
Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Bjoern.Bloching@rolandberger.com



**Alexander Otto**

CEO  
ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Alexander.Otto@ece.com



**Lars Luck**

Partner  
Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Lars.Luck@rolandberger.com



**Henrie W. Kötter**

Managing Director  
Center Management  
ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Henrie.Koetter@ece.com



**Dr. Ralf Kiene**

Senior Consultant  
Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Ralf.Kiene@rolandberger.com



**Dr. Marie-Kristin Franke**

Marketing Manager – Market Research  
Center Management  
ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Marie-Kristin.Franke@ece.com

## WIR DANKEN

Unseren  
Kooperationspartnern  
**Otto Group**  
**Union Investment**

Unserem  
Co-Autor  
**Bernd Hops**

Sowie  
**Robert Heinemann**  
**Matthias Sander**  
**Carmen Felten**  
**Alexander Crüsemann**  
**Petra Jacobsen**  
**Patrick Mannsperger**  
**Vivien Röder**



## QUELLEN

### **Frankfurter Allgemeine Zeitung (2013)**

Sozialdumping der Internetunternehmen (09.01.2013, Nr. 7)

### **Handelsverband Deutschland (2012)**

E-Commerce-Umsatz in Deutschland 1999 bis 2011  
und Prognose für 2012.

Umsatz im Einzelhandel in Deutschland in den  
Jahren 2000 bis 2012.

### **Institut für Demoskopie Allensbach (2012)**

Handel 3.0: Dynamische Veränderung des Handels

### **Foolproof® (2013)**

The true impact of showrooming

## BILDNACHWEISE

Seite 2: Benoit Decout/REA/laif

Seite 40: Roland Berger Strategy Consultants;

ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Seite 43 : Alessia Pierdomenico/Reuters/Corbis

Die vorliegende think:act STUDY ist die Kurzversion unserer Studie.  
Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte  
[Global.Marketing@rolandberger.com](mailto:Global.Marketing@rolandberger.com)

Roland Berger Strategy Consultants GmbH  
HighLight Towers, Mies-van-der-Rohe-Str. 6, 80807 Munich, Germany



Eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants und ECE