

Stores 2.0

– Ist die Filiale noch das
Herzstück des Handel(n)s? –

Red Paper | Retail & Consumer N° 2

In Zusammenarbeit mit



IHD

Institut für Internationales Handels-
und Distributionsmanagement
An der Hochschule Worms

Inhalt

Irrglauben über die Bedeutung von Online-Umsatzpotenzialen – Dem Handel werden falsche Wachstumspfade & Prioritäten suggeriert	4
„Priority Shift“ als Antwort des Handels – Der Handel folgt dem allgegenwärtigen Tenor und verliert die Filiale aus dem Blickfeld	6
Einstige Pure Player haben den Wert der Filiale erkannt	8
Store 2.0 – Filialen erfinden sich neu	9
Die neue Rolle der Filiale prägt die Handelslandschaft und bewirkt massive Veränderungen	10
Was gilt es zu tun? – „Customer Experience“ als Maßgabe erfolgreicher Filialausrichtung	13
Ausgewählte Literaturhinweise	16
Disclaimer	18
Kontakt	18

In den von BearingPoint und dem IIHD | Institut publizierten Red Papers werden aktuelle strategisch relevante Themen von Handels- und Konsumgüterunternehmen behandelt. Sie geben Denkanstöße, stellen Konzepte dar und zeigen Lösungswege für die Unternehmen auf.

Die zweite Ausgabe des Red Papers analysiert die Rolle der Filiale in einer scheinbar zunehmend durch Online-Anbieter dominierten Handelslandschaft. Entgegen der verbreiteten Meinung, dass Filialen Mühlsteine für Handelsunternehmen sind, wird aufgezeigt, wie und warum dieser Vertriebskanal an Bedeutung gewinnt. Dabei macht das Red Paper auf Missstände traditioneller Händler im Umgang mit ihrem stationären Vertriebskanal aufmerksam, zeigt zukünftige Entwicklungen und Veränderungen der Filial- und Handelslandschaft auf und stellt Handlungsbedarf sowie notwendige Ansatz- und Aktionspunkte zur erfolgreichen Neuausrichtung des Filialportfolios heraus.



Irrglauben über die Bedeutung von Online-Umsatzpotenzialen – Dem Handel werden falsche Wachstumspfade & Prioritäten suggeriert

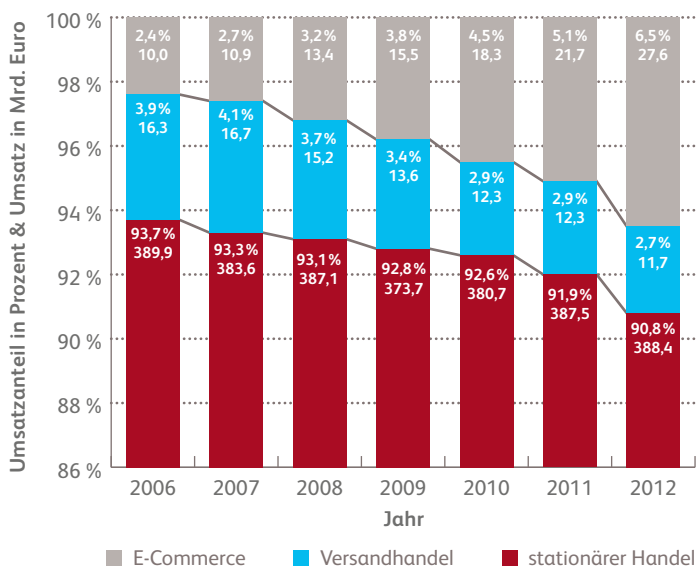
„Die Zukunft des Handels liegt im E-Commerce!“ So schallt es zunehmend durch die deutsche Handelslandschaft. Stetig und durchaus rapide wachsende Online-Umsätze werden aufgezeigt und in die Zukunft projiziert, um die Bedeutung des Online- sowie Multi-Channel-Handels hervorzuheben. E-Commerce Umsätze stiegen in der Zeit zwischen 2006 und 2012 um 176 Prozent, während die Umsätze im Versandhandel um 28 Prozent fielen. Zumeist werden diese Nachrichten von online Anbietern oder Lösungs- oder Dienstleistungsanbietern gestreut und dabei allzu gerne vernachlässigt, dass dieses propagierte Wachstum nach wie vor von einer kleinen Basis ausgeht. Lediglich 9,2 Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes wurde 2012 im nicht-stationären Einzelhandel erzielt (*Abbildung 1*).

Dennoch, durch die Omnipräsenz des Themas wird stationären Händlern ein Muss suggeriert, möglichst alle Vertriebskanäle abzudecken, um im Wettbewerb nicht das Nachsehen zu haben.

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass der Zwang nach bedingungslosem Online- bzw. Multi-Channel-Handel unbedingt relativiert werden muss. Die Umsätze des stationären Handels entwickelten sich in den letzten 6 Jahren nahezu stabil (- 0,4 Prozent). Und so ist die zukünftige Entwicklung von online Umsätzen weitaus entscheidender als deren historische Entwicklung. Dabei hilft das progressive oder lineare Fortschreiben bisheriger Wachstumsraten wenig, lässt es doch Sättigungseffekte oder kategorienpezifisches Kundenverhalten außer Acht. Bis 2020 wird sich der Online-Anteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels bei ca. 15 – 20 Prozent einpendeln. Hierbei sind jedoch Segmentpezifika von Bedeutung. Während im Buchhandel heute bereits 40 Prozent der Umsätze online erwirtschaftet werden, hat im deutschen Lebensmitteleinzelhandel der Online-Kanal nahezu keine Relevanz. Im



ABBILDUNG 1: VERTEILUNG DER EINZELHANDELSUMSÄTZE NACH VERTRIEBSKANÄLEN



Anmerkung: Einzelhandel ohne Kfz-Handel, Tankstellen, Brennstoffe und Apotheken

Quelle: IIHD Analyse 2013, Statista 2013, HDE 2012, BVH 2013

Textilhandel sowie dem Handel mit Unterhaltungselektronik (Consumer Electronics) liegt der Online-Umsatzanteil bereits bei 20 Prozent. In diesen Segmenten erwarten wir einen Online-Umsatzanteil von rund 30 Prozent der gesamten Kategorie-Umsätze.

„Priority Shift“ als Antwort des Handels – Der Handel folgt dem allgegenwärtigen Tenor und verliert die Filiale aus dem Blickfeld

Um das suggerierte Wachstumspotenzial zu erschließen, folgen Handelsunternehmen dem seit Jahren von „Apokalyptikern des stationären Handels“ suggerierten Trend – der bedingungslosen Präsenz auf allen Kanälen, vollintegriert versteht sich. Handelsmanager richten ihr Augenmerk dabei zumindest vordergründig auf die gepriesenen Wachstumspfade – und verlieren dabei allzu oft ihre eigene Identität und individuelle Stärken aus dem Blickfeld. Verstärkt wird in die Online-Präsenz und in Multi-Channel-Ansätze investiert. Aufgrund des übereifrigen Aktionismus hinsichtlich der Umsetzung des Online- und Multi-Channel¹-Angebots führt das zunehmend zu einem ineffektiven Ressourceneinsatz, der einer fehlenden übergreifenden Cross-Channel-Strategie geschuldet ist. Die Filiale geht dabei als großer Verlierer hervor, denn der traditionelle Handel verliert die Filiale als Herzstück zunehmend aus dem Fokus. Sie wird vielmehr als reiner Kostenfaktor betrachtet und deren Neuausrichtung hinsichtlich Wertversprechen, adäquaten Filialformat, der Informationsanbindung sowie der Investition in die Qualität der Mitarbeiter vernachlässigt.

¹ Das Red Paper differenziert klar zwischen Multi- und Cross-Channel, wobei Multi-Channel als unabhängig agierende Touchpoints, die technische und funktionale Silos darstellen, verstanden wird. Cross-Channel hingegen beschreibt mehrere Touchpoints als Teil einer Marke, in denen Kundenwissen koordiniert und strategisch eingesetzt wird.

Die Folge dieser Verlagerung von Prioritäten und Budgets ist ein sich selbst verstärkender Prozess. Denn die „Probleme“ des stationären Handels im Sinne von Umsatzverlusten an den Online- und Cross-Channel-Handel sind keineswegs *nur* auf ein sich änderndes Konsumentenverhalten „pro online“ zurückzuführen. Die fehlende Aufmerksamkeit, die traditionelle Händler ihren Filialen zukommen lassen, sowie fehlenden Investitionen in den stationären Handel führen letztlich zu einem zunehmenden Attraktivitätsverlust der Filiale. Anstatt jedoch dieser Abwärtsspirale ein Ende zu setzen, konzentrieren sich die traditionellen Händler immer mehr auf die gepriesenen Wachstumspfade, während deren Filialen immer weiter an Attraktivität einbüßen.



Einstige Pure Player haben den Wert der Filiale erkannt

Während sich einige stationäre Händler immer stärker von ihrem Herzstück entfernen, schlagen einstige Pure Player einen gänzlich anderen Weg ein. Wie es scheint, haben sie die Bedeutung einer Filiale für sich erkannt und dringen nun geschickt in die entstandene Lücke eines attraktiven und erlebnisorientierten stationären Handels vor. Die Methodik der einstigen Puristen ist dabei jedoch weitaus zielgerichteter und strategischer. Entsprechend setzen sie weniger Ressourcen ein und sind in ihrem Vorgehen effizienter. Sie bauen sich an ausgewählten Standorten eigene „Repräsentanzen“ auf, die sie geschickt mit ihren Online-Kompetenzen verknüpfen. Dass Kunden heute vor allem Auswahl, Service und Einfachheit in der Abwicklung schätzen, haben sie genauso verstanden wie die Tatsache, dass es eine physische Präsenz braucht, um Vertrauen in die Marke und das Unternehmen aufzubauen. Das gilt auch für online Händler – so zum Beispiel den vertikalen Möbelspezialisten avandeo mit seinem kürzlich eröffneten Showroom inmitten Münchens.

Die Liste an Pure Playern, die diesen Trend belegen, ist lang und längst nicht nur in den USA präsent. Filialen dienen dabei primär als Showroom sowie Prestige- und Identifikationsobjekt mit der Marke. Sie bieten Kunden einen zentralen Anlaufpunkt für Produktschulungen und konkrete Fragen an Experten. In Deutschland sorgte Zalando für Aufsehen. Nach Rekordumsätzen im vergangenen Weihnachtsgeschäft sucht der Online-Schuh- und Textilhändler nun den Weg in die Filiale. Auch der einstige reine Online-Händler notebooksbilliger.de will künftig eigene Filialen eröffnen. Etwas, was der einstige Direktvertriebs-Purist Vorwerk seit 2011 gemeistert hat. Wichtig ist dabei: Die Rolle von Filialen ändert und dreht sich von einem dominanten Transaktions- zum Servicestützpunkt.

Store 2.0 – Filialen erfinden sich neu

Nicht nur der Wert, den einstige Pure Player einer Filiale zumessen, sondern vielmehr die Rolle, die die Filiale für sie verkörpert, ist herauszustellen. Sie unterscheidet sich signifikant von dem, was der traditionelle Handel in der Filiale sieht. In einer online dominierten Handelslandschaft stellt die Filiale für den traditionellen Handel primär ein Kostenfaktor dar. Sie nimmt dabei die Rolle als Lagerraum und dezentralem Transaktionspunkt ein, an dem der Kaufprozess abgewickelt und vollzogen wird.

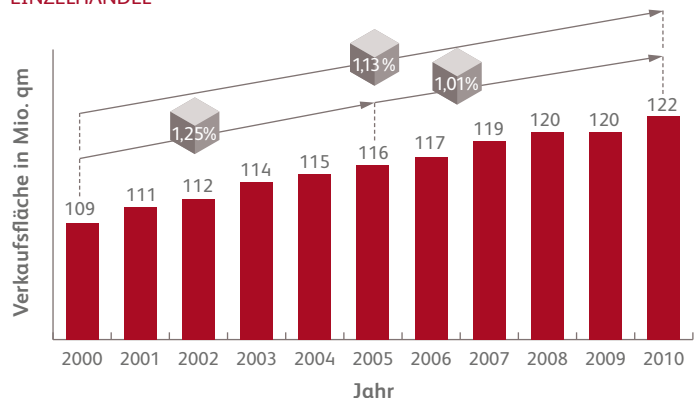
Im Gegenzug sehen die einstigen Pure Player mit ihrer einsetzenden Filialisierung eine Möglichkeit, sich und ihre Marke in Szene zu setzen. Was online bisher nur schwer möglich war, wird jetzt in die Tat umgesetzt. Marke und Produkte können erlebt, gefühlt, angefasst werden; Kunden werden behutsam an das eigene Produkt herangeführt. Die Filiale wird zum Showroom – zum Ausstellungsraum – UND zum Identifikationsobjekt und bildet somit den zentralen Anlaufpunkt, um mit der Marke in Kontakt zu treten und die Produktwelt zu erleben. Dieser Sinneswandel der Filiale lässt sich sehr gut an den Beispielen der Apple-Stores sowie an den Filialen des US-amerikanischen Bekleidungsherstellers und -händlers Abercrombie & Fitch darstellen. Beide Konzepte stellen Paradebeispiele für den Store 2.0 dar, wenngleich sie unterschiedlicher nicht sein könnten – hell, groß und akkurat strukturiert versus dunkel, laut, eng, aber gemütlich. In beiden Fällen gilt jedoch die Prämisse der Filiale als Erlebniswelt.

Die Filiale stellt den Dreh- und Angelpunkt des Handel(n)s dar und bildet den zentralen Touchpoint von Handelsunternehmen *gerade* in Cross-Channel dominierten Umwelten. Die Filialkompetenz des traditionellen Handels – *das über Jahre erworbene Know-how und die Expertise im stationären Handel* – ist dabei zentrales Differenzierungs- und Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz aus dem Web. Durch falsche Prioritätensetzung droht diese allerdings nach und nach verloren zu gehen. Nicht zuletzt, wenn im Zuge der Suche nach Einsparungen immer mehr Verkaufsmitarbeiter entlassen werden.

Die neue Rolle der Filiale prägt die Handelslandschaft und bewirkt massive Veränderungen

Durch die neue Rolle, die die Filiale nach und nach einnimmt, und die Relevanz der Filialen für die einstigen Puristen, wird das Buhlen um kostbare Verkaufsflächen in 1a-Lagen enorm an Fahrt gewinnen. Gleichsam werden andere Flächen nahezu wertlos und Klein- oder Mittelstädten droht die Verödung der Handelslandschaft. Der Einzelhandel wird hier über alle Kategorien bis 2020 hinsichtlich seiner Anzahl an Filialen und Größe der Verkaufsflächen signifikant zurückgehen. Für einzelne Kategorien zeigt sich jedoch ein teilweise divergierendes Bild. Insbesondere ist dies im Bereich des Textil- und Schuheinzelhandels zu erwarten. Dort prognostizieren wir eine um bis zu einem Drittel verringerte Anzahl der Filialen in Innenstadtlagen, wobei sich die Flächen in diesen Lagen eher ausweiten dürften. Im Segment der Unterhaltungselektronik werden Filialanzahl und -größe um bis zu 50 Prozent abnehmen. Auch in weiteren Handelsegmenten, wie zum Beispiel

ABBILDUNG 2: ENTWICKLUNG DER VERKAUFSFLÄCHE IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL



Quelle: IIHD Analyse 2013, Statista 2013, HDE 2011

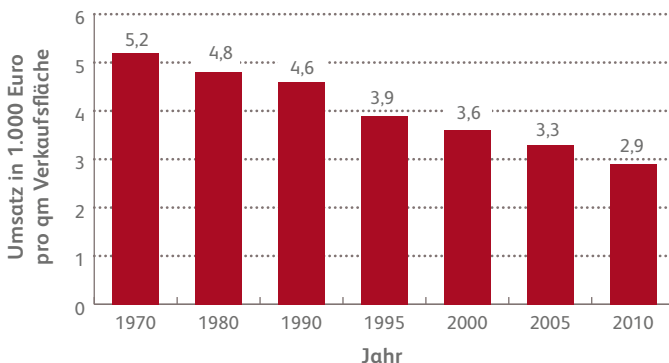


Möbel & Einrichtung oder Kosmetikartikeln wird sich eine Verringerung der Gesamt-Verkaufsfläche fortsetzen.

Wie *Abbildung 2* zeigt, steigt die Verkaufsfläche im deutschen Einzelhandel seit 2000 jährlich um 1,13 Prozent (CAGR). Auf der Grundlage nahezu stetig entwickelnder Umsätze führt dies zu einem Rückgang der Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel (*Abbildung 3*). Die Zahlen belegen eindeutig, dass es in den kommenden Jahren zu massiven Veränderungen in der Handelslandschaft kommen wird.

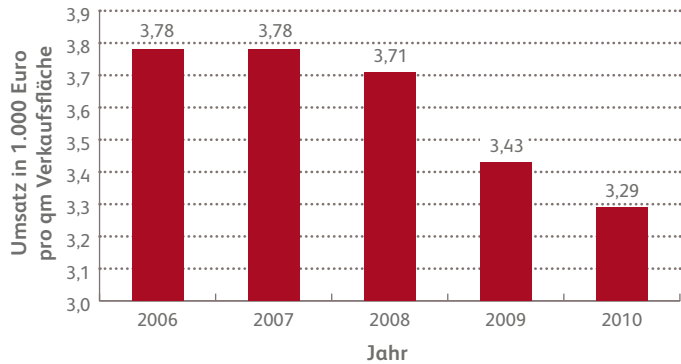
Nur noch in den 1a-Lagen der Innenstädte lassen sich zukünftig die erforderlichen Flächenproduktivitäten erzielen. Zwar zeigen die Flächenproduktivitäten im Textil- und Schuheinzelhandel auch eine rückläufige Tendenz, dennoch liegen sie um 14 Prozent über dem Gesamthandelsdurchschnitt (*Abbildung 4*). Der Handel mit Spielwaren wird künftig aus

ABBILDUNG 3: ENTWICKLUNG DER FLÄCHENPRODUKTIVITÄT IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL



Quelle: IIHD Analyse 2013, Statista 2013; HDE 2013

ABBILDUNG 4: ENTWICKLUNG DER FLÄCHENPRODUKTIVITÄT IM DEUTSCHEN TEXTILEINZELHANDEL



Quelle: IIHD Analyse 2013, Statista 2013, BTE 2013

den Innenstädten verschwinden. Gleiches gilt einer Umfrage von Innofact zufolge für Tickets, elektronische Medien (CDs und DVDs), Reisen, Bücher und Computer sowie Unterhaltungselektronik, die langfristig den flächenproduktiveren Formaten weichen werden. Die zunehmende internationale Konkurrenz stellt eine weitere Herausforderung für die hiesigen stationären Händler dar. Neben H&M kommen nun auch Pull&Bear (ein Unternehmen der Inditex Gruppe) auf den deutschen Markt. Flormar, eine türkische Kosmetikkette, die zur Zeit 10 Filialen in Deutschland betreibt, will ihr Filialnetzwerk hierzulande bis 2016 auf 100 Filialen erweitern. Primark ist bereits mit 10 Filialen in 9 deutschen Städten präsent und verfolgt weiter aggressive Wachstumsziele in Deutschland.

Handelsformate, die diesem Konkurrenzdruck und der Herausforderung steigender Mieten standhalten, werden dabei erfinderischer. So eröffnete Starbucks kürzlich einen „Drive Thru“-Coffeeshop in Düsseldorf. Auch der Möbelriese Ikea zeigt Innovationsgeist. In einem Pilotprojekt sollen künftig zunehmend Standorte in Innenstadtlagen erschlossen werden. Entscheidend ist hierbei vor allem eines: Das Einkaufserlebnis.

Was gilt es zu tun? – „Customer Experience“ als Maßgabe erfolgreicher Filialausrichtung

Um im Kampf gegen die ehemaligen Puristen bestehen zu können, muss sich der traditionelle Handel einem bewusst werden: ***Internetkäufe sind geplante Käufe, im stationären Handel wird spontan gekauft!*** Daraus ergibt sich das Einkaufserlebnis, die Customer Experience, als wichtigster Faktor für Kaufentscheidungen im stationären Handel. Die Warenpräsentation, ein hochwertiges und ansprechendes (Marken-) Umfeld, Auswahl, Mitnahme von Waren und natürlich eine ausgezeichnete Beratung sind dabei entscheidende Merkmale. Für den traditionellen Handel gilt hierbei, seine eigene Stärke – die Filial- und Servicekompetenz – „wieder zu entdecken“. Erfindungsgeist und Innovationskraft sind notwendig, um die Filialen als Erlebnisfaktor neu zu etablieren.

Globetrotter stellt dabei ein Paradebeispiel für Erlebnisshopping dar. Der Outdoor-Fachhändler sieht seine Filialen dabei als Spielplätze und Erlebnisparks, an dem die Kunden die Produkte anfassen riechen, fühlen und schmecken können. Andere sehen ihre Filialen als eine Art Disneyland, an den die Kunden kommen, um einen schönen Tag zu haben. Mit den sogenannten „Social Mirrors“ hat auch Adidas (NEO) einen Weg gefunden, vor allem jüngeren Konsumenten die Filiale näher zu bringen. Kunden können hier Waren anprobieren und auf einem virtuellen Spiegel ein Bild von sich auf Facebook & Twitter posten, um sich so mit Freunden über die jeweiligen Produkte auszutauschen. In dem neuen Concept-Store von Aéropostale in den USA repräsentiert der Textilhersteller und -händler die Antwort auf die Wünsche und Bedürfnisse ihren Kunden. Mittels iPad-Kiosken können Kunden hier Outfits zusammenstellen, diese per Email versenden, auf der Aéropostale Website nach Produkten suchen bzw. diese kaufen, sowie Waren scannen, um weitreichende Produktbeschreibungen, Bewertungen und Empfehlungen abzurufen. Der kanadische Einzelhändler Canadian Tire bestreitet einen ähnlichen, erfolgreichen Weg. Um ihren Kunden ein Einkaufserlebnis zu schaffen, vereinen die Kanadier in ihren Filialen die Smartphones der Kunden, In-Store-Kioske sowie Social Media und generieren somit den Zugang zu

detaillierten und umfassenden Produktinformationen mit dem Ziel, die Kunden bei Kaufentscheidungen bestmöglich zu unterstützen.

Informationsflüsse zur Steuerung des „Customer Path of Purchase“.

Die Filiale als Erlebniswelt stellt jedoch noch größere Anforderungen an eine Vernetzung mit den anderen Kanälen und damit an „echtes“ Cross-Channel. Genau an diesem Punkt hat der traditionelle Handel aber großen Nachholbedarf. So zeigt eine Studie von BearingPoint und dem IIHD | Institut, dass Kanäle typischerweise als Informationssilos betrachtet werden, eine Anbindung der Filiale an Informationsflüsse findet heute kaum statt. Im Jahr 2013 verfügen noch weniger als die Hälfte der befragten Handelsunternehmen über synchronisierte Kundeninformationen über die Kanäle (44 Prozent). Für 34 Prozent der Händler ist dieser Punkt irrelevant. Immerhin 30 Prozent der Handelsunternehmen versorgen in 2013 ihre Filialen mit Kundeninformationen, die über andere Kanäle generiert werden. Weitere 25 Prozent streben dies bis 2015 an, für 8 Prozent der Händler hat die Versorgung der Filialen bis 2015 keine Priorität. Für die Vielzahl der Handelsunternehmen ist somit ein Erkennen und Verstehen, erst recht ein aktives Steuern des „Customer Path of Purchase“ nicht möglich. Dabei ist ein allumfassendes „Customer Experience Management“ unumgänglich im Kreieren eines den Kundenwünschen entsprechenden Einkaufserlebnisses.

Technik birgt erhebliches noch ungenutztes Potenzial. Auch hinsichtlich der Nutzung von technischen Möglichkeiten zur Aufzeichnung und Analyse des Konsumentenverhaltens im stationären Handel, aber auch zur direkten Steigerung des Einkaufserlebnisses, zeigt sich der traditionelle Handel in Deutschland verhalten. Weder Informationskioske, noch elektronische „Shelf Labels“, die in den USA und Großbritannien bereits seit längerer Zeit aktiv genutzt werden, kommen hierzulande zum Einsatz. Auch von Near Field Communication (NFC) und QR Codes macht der deutsche Handel bisher kaum Gebrauch. Die ehemaligen Puristen hingegen zeigen sich weniger Technik avers. Apple nutzt seine eigenen Tablets als elektronische Shelf Labels – und dies sehr erfolgreich. iPads zeigen die Preise der Produkte an und ermöglichen den Kunden, weitreichende Produktinformationen abzurufen.

Die Rolle der Filialteams ändert sich. Mit dem Store 2.0 geht auch ein Paradigmenwechsel im Verkauf und Kundenservice einher. Auf die Filialteams kommen zukünftig bedeutungsvollere und zentralere Aufgaben zu. Ganzheitliche Beratung und die Funktion als zentraler Ansprechpartner für den Kunden rücken künftig noch stärker in den Fokus. So werden die Mitarbeiter zum Produkttrainer. Auch in den Filialteams steckt dabei wesentlich mehr Potenzial als der traditionelle Handel bisher ahnt und vor allem für sich nutzt. Die Mitarbeiter verfügen über weitreichendes Know-how, Qualifikationen, Ideen. Sie verstehen die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und besitzen eine außergewöhnliche Problemlösungskompetenz. Für das erfolgreiche Handelsunternehmen von morgen gilt es, sich dieses Wissen und die Fähigkeiten zu Nutzen zu machen. Andererseits müssen diese Mitarbeiter auch mit dem nötigen Input an gesammeltem Wissen versorgt werden, um ihr gesamtes Potenzial abrufen zu können. Genau an dieser Stelle treten jedoch wieder die Hürden der Informationssilos und der Technikscheu der traditionellen Händler zu Tage. Nur 23 Prozent der Handelsunternehmen stattet im Jahr 2013 ihr Filialpersonal mit mobiler Technologie aus, die ihnen den Zugang zu Kundeninformationen ermöglichen. 30 Prozent haben vor, dies bis 2015 umzusetzen, weitere 18 Prozent sehen hierfür bis 2015 keinen Bedarf. Dies stellt einen weiteren Ansatzpunkt für den traditionellen Handel im Kampf um die Filialhoheit dar.

Die Filialkompetenz bringt den traditionellen Handel im Wettstreit gegen die einstigen Pure Player in eine gute Ausgangsposition – dieser Vorsprung droht jedoch zu schmelzen, wenn nicht schnellstmöglich ein Umdenken stattfindet!



Ausgewählte Literaturhinweise

A.T. Kearney. „Reinventing the Store – Implementing Strategic Change at the Ground Level“. 2003.

BearingPoint & IIHD | Institut. „C3 Retailing – Cross-Channel Commerce im Handel: Wie Handelsunternehmen ihr Geschäftsmodell auf Cross-Channel Commerce (C3) Anforderungen ausrichten“. Studie, 2012.

Brück, M., Hennersdorf, A., Schumacher, H., Steinkirchner, P., Hielscher, H., Schultz, P. & Hansen, N. „Der große Ladenschluss“. WirtschaftsWoche Nr. 11 vom 11. März 2013, Seiten 44-50.

Der Handel. „Kampf zwischen online und stationär noch lange nicht entschieden“. <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Konsumentenverhalten-Kampf-zwischen-online-und-stationaer-noch-lange-nicht-entschieden-9505.html>. 21. Februar 2013.

Der Handel. „Klein- und Mittelstädten droht die Verödung“. http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Handelsimmobilien-Klein-und-Mittelstaedten-droht-die-Veroedung-9524.html?i_searchword=Klein-%20und%20Mittelst%E4dten%20droht%20die%20Ver%F6dung. 28. Februar 2013.

GfK GeoMarketing. „Deutsche Flächenumsätze im Aufwärtstrend“. http://www.gfk-geomarketing.de/deutsche_flaechenumsaetze_im_aufwaertstrend.html (aufgerufen am 21. März 2013).

Handelsblatt. „Google will eigene Läden eröffnen“. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienbericht-google-will-eigene-laeden-eroeffnen/7804998.html>. 19. Februar 2013.

Javelin Group. „How many stores will we really need? UK non-food retailing in 2020.“ Javelin Group White Paper, Oktober 2011.

Statista. „Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel 2010 – Entwicklung der Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel in den Jahren 1970 bis 2010“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/214701/umfrage/flaechenproduktivitaet-im-deutschen-einzelhandel/> (aufgerufen am 21. März 2013).

Statista. „Gesamtumsatz und Online-Umsatz des Versandhandels 2012 – Gesamtumsatz und Online-Umsatz des Versandhandels in Deutschland 2006 bis 2012 und Prognose für 2013“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77775/umfrage/umsatz-und-online-umsatz-im-versandhandel-seit-2006/> (aufgerufen am 14. März 2013).

Statista. „Umsatzanteil und Anteil der Transaktionen im Online-Handel gegenüber Offline-Handel 2013 – Offline- vs. Online-Handel: Umsatzanteil und Anteil der Transaktionen in Deutschland im Jahr 2013“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71747/umfrage/einschaetzung-zur-entwicklung-im-online-handel-ggue-offline-handel/> (aufgerufen am 13. März 2013).

Statista. „Umsatzentwicklung im Einzelhandel in Deutschland bis 2012 – Umsatz im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2012“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77088/umfrage/umsatzentwicklung-im-einzelhandel-in-deutschland/> (aufgerufen am 14. März 2013).

Statista. „Umsatzstarke Warengruppen im Online-Handel in Deutschland 2012 – Umsatzstärkste Warengruppen im Online-Handel in Deutschland im Jahr 2012 und der Vergleich zum Vorjahr“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/253188/umfrage/umsatzstarke-warengruppen-im-online-handel-in-deutschland/> (aufgerufen am 18. März 2013).

Statista. „Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland bis 2010 - Entwicklung der Gesamtverkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland von 2000 bis 2010 in Millionen Quadratmetern“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70202/umfrage/entwicklung-der-verkaufsflaeche-im-einzelhandel-in-deutschland-zeitreihe/> (aufgerufen am 13. März 2013).

Statista. „Brutto-Umsatz je qm Verkaufsfläche im Textileinzelhandel – Brutto-Umsatz je qm Verkaufsfläche im Textileinzelhandel von 2006 bis 2011“. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157906/umfrage/brutto-umsatz-je-qm-verkaufsflaeche-im-textileinzelhandel-seit-2006/> (aufgerufen am 18. März 2013).

Disclaimer

BearingPoint & IIHD Red Paper | Retail & Consumer beinhalten Informationen und Analysen basierend auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen sowie eigenen Erfahrungen und Untersuchungen. Die in den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen enthaltenen Informationen wurden nicht von BearingPoint oder dem IIHD | Institut überprüft. Weder BearingPoint noch das IIHD | Institut übernehmen eine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der sich aus den ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen ergebenden Informationen. Die in den Red Papers enthaltenen Prognosen von Marktentwicklungen, Analysen und Folgerungen basieren auf den angegebenen ausgewählten Literaturhinweisen/Quellen. Einschätzungen und Beurteilungen von BearingPoint und dem IIHD | Institut stellen keine Garantien für zukünftige Entwicklungen dar.

Kontakt

Kay O. Manke

Partner, BearingPoint

Mail: kay.manke@bearingpoint.com

Telefon: +49 (0)40 4149 2300

Prof. Dr. HSG Jörg Funder

Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

Mail: funder@IIHD.de

Telefon: +49 (0)171 7619371

Rene Sehi

Research Associate IIHD | Institut & Projektleiter SIM

Mail: sehi@IIHD.de

Telefon: +49 (0)160 97558295

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

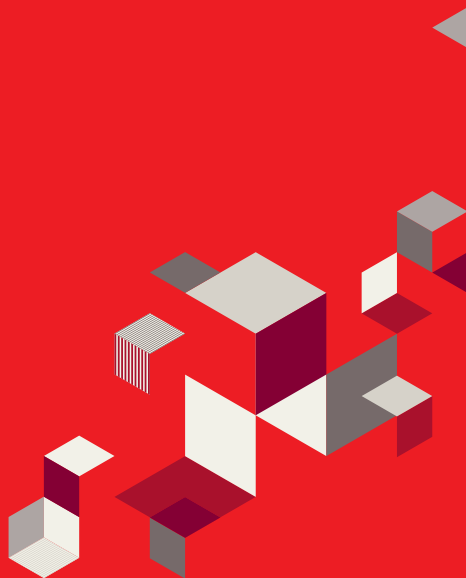
BearingPoint berät Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Commercial Services, Financial Services und Public Services bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben. In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden definieren BearingPoint-Berater anspruchsvolle Ziele und entwickeln Lösungen, Prozesse und Systeme entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies bildet die Grundlage für einen außerordentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg – und eine außergewöhnliche Kundenzufriedenheit. Seit der Übernahme durch seine Partner im Rahmen eines Management Buy-Out ist BearingPoint eine unabhängige Unternehmensberatung, die Unternehmertum sowie Management- und Technologiekompetenz auf einzigartige Weise vereint. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.500 Mitarbeiter in 16 Ländern. Das Unternehmen hat europäische Wurzeln, agiert aber global.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.com

Das IIHD | Institut ist ein An-Institut der Hochschule Worms. Unabhängig und eigenfinanziert versteht sich das IIHD | Institut als Themenbildner und Partner in den Branchen Handel, Konsumgüter und konsumentennahe Services. Das IIHD | Institut verfolgt einen kontextgetriebenen, problemfokussierten & interdisziplinären Forschungs- und Beratungsansatz. Es wendet sich damit von langwierigen, isolierten Forschungsbestrebungen mit unklarem Praxisbezug ab. Vielmehr wird in kooperativen Projekten Forschung mit direkter Wirkung in den Unternehmen betrieben. Praxis- und anwendungsbezogene Forschung, Beratung und Weiterbildung sind dabei in themenbezogene Competence Center gegliedert.

Für weitere Informationen: www.iihd.de

BearingPoint®



BearingPoint GmbH
Speicherstraße 1
60327 Frankfurt am Main
Deutschland

www.bearingpoint.com