

HANDEL IM ONLINE-ZEITALTER

GUTACHTEN ZU STRATEGIE-ANSÄTZEN
FÜR DEN INNERSTÄDTISCHEN EINZELHANDEL



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Zusammenfassung: Kundenwünsche und Strategieansätze	4
Urbane Zentren stärken	8
Der Ausschuss für Handel und Dienstleistung handelt	12
Der Kaufentscheidungsprozess	14
Untersuchungskonzept	16
Befunde	18
Strategie und Mittel	42
Glossar	46

Vorwort

Mit über 40 Mrd. EUR prognostiziertem Jahresumsatz 2015 hat sich der E-Commerce seit 2008 mehr als verdoppelt. Der Online-Handel hat damit heute schon einen Anteil von mehr als 10 Prozent am gesamten Einzelhandel inne. Jeder deutsche Online-Käufer wird 2015 gut 1.200 Euro ausgeben – mehr als 100 Euro in jedem Monat. Solche Statistiken zur Digitalisierung im Handel scheinen ein ungebrochenes Wachstum des Internet-Geschäfts und damit den zunehmenden Bedeutungsverlust des stationären Einzelhandels zu belegen. Doch die Realität sieht anders aus: Längst haben sich stationärer Handel und Online-Handel angenähert, die klar scheinende Abgrenzung verwischt zunehmend. Indizien hierfür sind Showrooms in 1a-Innenstadtlagen von ursprünglich reinen Online-Anbietern ebenso wie hochprofessionelle Web-Shops von ursprünglich stationären Handelsbetrieben.

Handel ist Wandel, aber Handel ist auch Vielfalt. Die Digitalisierung wird Opfer fordern: Schon die Quelle-Insolvenz mag auch auf mangelnde Anpassung an die Notwendigkeiten des Online-Zeitalters zurückgehen. Ebenso erscheint sicher, dass langfristig jeder stationäre Einzelhändler im Internet sichtbar sein muss. Das erfordert aber nicht, dass stationärer Einzelhandel nur noch mit technisch und personell höchst kostenintensiven Online-Shops kombiniert werden kann. Das Netz lässt Raum für kleine Nischen, denn das Netz schafft weltweit Aufmerksamkeit für sympathische oder witzige oder neue oder einfach nur bedarfsgerechte Angebote von Händlern, die ohne die Reichweite des Netzes in einem begrenzten regionalen Absatzgebiet niemals genug Aufmerksamkeit von Kunden finden würden.

Auf die Digitalisierung kann es im Handel also keine allgemein gültigen Antworten geben, die quasi als „Erfolgsrezepte“ von Industrie- und Handelskammern an ihre Mitglieder aus dem Handel aufgeschrieben und weitergereicht werden könnten. Die IHK Nürnberg für Mittelfranken hat

deshalb den Weg gewählt, gute Beispiele dafür zu suchen, wie Unternehmen aus dem IHK-Bezirk Kundenwünsche erfüllen – und zwar in den verschiedenen Phasen von Kaufprozessen durch innovative Handelskonzepte, die online- und offline-Elemente zukunftsreichend kombinieren.

Denn Erfolg im Handel wird immer weniger durch die Lage des Ladengeschäfts oder die Betriebsform oder die Eigentümerstruktur bestimmt. Auch inhabergeführte Fachgeschäfte in weniger frequentierten Lagen von Klein- und Mittelstädten können ohne hohen Aufwand für einen hochprofessionellen Online-Shop eine Zukunft im Handel haben, wenn sie online und offline als Multichannel-Händler eine Leistung anbieten, die ein Bedürfnis ihrer Kunden individuell passgenau und einzigartig deckt.

Die IHK kann dafür gute Beispiele aufzeigen und damit systematisch Denkanstöße geben. Die IHK kann damit vielleicht auch anderen Handelsbetrieben oder Gründern Mut machen, selbst Wege zu finden, Multichannel-Händler mit Zukunft zu werden.

Nürnberg, 18. Juni 2015

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken



Dirk von Vopelius
Präsident



Wolf Maser Vorsitzender
Ausschuss für Handel und
Dienstleistung

Zusammenfassung:

Kundenwünsche und Strategieansätze

1. Kompetente Informationen

Der Konsument will mit Kompetenz überzeugt werden. Dafür braucht es kompetentes, motiviertes Personal. Dies erreicht man am besten durch Personalwürdigung und Personalförderung.

Der aufgeklärte Konsument will eine intensive Produktinformation. Dies gelingt nur durch Akzeptanz aller Medien und Techniken. Der stationäre Handel muss sich dem Preiswettbewerb stellen.

Die Produkt-/Angebotsauffindung muss transparenter werden. Innerstädtische Zentren bieten zum Internet viele Alternativen, sie müssen sie aber auch präsentieren.



Persönlichkeiten schätzen Persönlichkeiten.

Wahre Persönlichkeiten sind nicht eingebildet, sondern sind beliebter Umgang. Jeder Kunde fühlt sich in seiner Person geschmeichelt, wenn Kompetenz und Freundlichkeit

freiwillig und unaufdringlich geboten wird. Dies gelingt nur mit motiviertem, geschätztem, würdig behandeltem und vergütetem Personal. Es gilt Voraussetzungen zu schaffen, dass das Personal dem Kunden auf gleicher Höhe begegnen kann.



Produktinformation schafft in einer globalen Weltproduktion Sicherheit.

Information ist im Internet-Zeitalter reichlich vorhanden. Diese Überflutung kann aber gleichzeitig Orientierungsprobleme

auslösen. Umso wichtiger ist der Mensch, der hier Hilfestellung geben kann. Fachkompetenz des Personals definiert sich nicht alleine durch Seniorität oder langjähriges Berufswissen. Kompetent ist, wer den Einsatz neuer Informationstechnologien und -quellen beherrscht. Gemeinsam mit dem Kunden mit PC-Tablets im Laden live im Internet informieren, mittels neuer Techniken, wie z. B. iBeacons Abläufe erklären und Produkte „sprechen“ lassen, das entspricht dem Zeitgeist und den Erwartungen junger Käuferschichten und kann den Respekt gegenüber dem Verkaufs- und Beratungspersonal fördern.

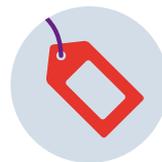


Qualität, Herkunft und Umwelt.

Die hochwertige Qualität und Individualität von Waren lassen andere Aspekte im Konsum, wie schnelle Verfügbarkeit und Preis nachrangig erscheinen. Nachhaltige

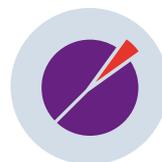
und umweltschonende Produktherstellung und damit auch Regionalität hilft auch kleinen Fachbetrieben in frequenzfernen Standorten eine Existenz zu sichern. Gleichzeitig können damit

in diesen kleinen Orten kleinräumige Versorgungsstrukturen gesichert werden. Der Nachweis der Herkunft der Waren und deren faire Produktion wächst an Bedeutung für den Kunden.



Die besten Marken sind jene mit knapper Verfügbarkeit und örtlichem Bezug.

Der Konsument bevorzugt Marken, da damit vor allem Qualität und Image verbunden sind. Sind diese Marken mit Individualität verbunden, also in der Verfügbarkeit durch Stückzahl, Preis und örtlichen Zugang eingeschränkt (künstlich knapp), dann werden diese Marken besonders begehrt. Marken bekommen diese besondere Qualität nicht alleine, sondern benötigen den Einsatz von geschicktem Marketing. Allen unseren Beispiel-Betrieben ist dies auf ihre Art besonders gut gelungen.



Die Entdeckung von Sortimentsnischen benötigt auch ausreichend aktivierte Nachfrage.

Neben der Markenbildung kann die Bedienung von Sortimentsnischen eine gute Strategie sein. In der Vergangenheit bestand die Schwierigkeit darin, diesen Nischen auch eine ausreichende Nachfrage entgegenzustellen. Dies war zeit- und kostenaufwendig. Hier bietet das Internet in Verbindung mit einer geschickten Informationsstrategie ausgezeichnete Möglichkeiten, sich Märkte neu zu schaffen.



Steigerung der Angebotspräsenz.

Unsere Zentren bieten oft mehr als den Konsumenten bewusst ist. Vielfach wird die Existenz von Produkten und Services im Ortszentrum nicht wahrgenommen und kann damit auch nicht genutzt werden. Es fehlt den Nutzern, in Anbetracht der existierenden Öffnungszeiten, die Zeitflexibilität, alles vor Ort kennen zu lernen. Wenn es schon nicht gelingt, Öffnungszeiten den modernen

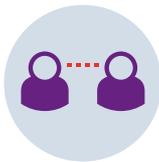


Arbeitszeiten ausreichend anzupassen, so sollte zumindest eine virtuelle – d. h. eine internetbasierte 24h-Öffnung der Innenstädte angestrebt werden. Angebotspräsenz heißt auch Markttransparenz. Hier gilt es Berührungsgänge innerhalb des Wettbewerbs abzubauen und auch Wettbewerber können ohne Berührungsgänge durch gemeinsame Aktionen neue Kundenkreise für alle erschließen.

2. Kundenorientierte Serviceangebote

Der Kunde will vom Handel umsorgt und verwöhnt werden. Dies gilt über alle Altersgruppen hinweg.

Der Handel und insbesondere der Offline-Handel benötigt eine Service-Offensive.



Persönliche Kundenansprache.

Den Kunden herauszuheben aus der Masse, individuell zu behandeln, ist ein wichtiger Beitrag zum Erfolg. Der Einsatz einer „Trichter-Strategie“ dient zum Filtern und zum Maßschneidern der Dienstleistung. Aus Konsumenten werden durch Newsletter Kundenkreise. Aus Kundenkreisen entstehen durch Events oder Kurse Bekannte. Aus Bekannten werden durch persönliche Dienste, wie Personal Shopper Angebote Vertraute. Aus Vertrauten werden durch kontinuierlich entgegengebrachte Wertschätzung treue Kunden.



Schnelle Lieferzeiten sind keine Hexerei des Internet-Handels.

Das Angebot des Same Day Delivery ist nicht nur dem Online-Handel vorbehalten. Innovative Einzelhändler beweisen, dass dies gerade in Großstädten gut funktionieren kann. Insbesondere im periodischen Bedarf, der derzeit noch wenig durch den E-Commerce beeinflusst ist, kann dies eine gern angenommene Dienstleistung werden.



Die Nachkauferrfahrung im Internet für den stationären Handel nutzen.

Das Retourenmanagement stellt das Internet vor große Herausforderungen. Dies ist zum einen teuer und zum anderen für den Kunden unbequem und aufwändig. Der Multi-Channel-Händler hat hier die Chance des Click and Collect-Angebotes. Neben der Vermeidung von Versandkosten kann der stationäre Handel die persönliche Anwesenheit des Kunden zum Cross-Selling nutzen.



Qualität und Wert-Erhalt.

Qualitätsprodukte sind es wert, gepflegt und notfalls auch repariert zu werden. Wer handwerklichen Einsatz durch Reparatur-Service bietet, bindet Kunden, die das Produkt wertschätzen und erhalten statt wegwerfen wollen.

3. Emotionale Einkaufserlebnisse

Der Konsument will verführt werden. Einkaufen muss mit allen Sinnen erlebbar sein. Dabei spielt die Inszenierung der Standorte eine große Rolle.

Einkaufen muss zum Erlebnis werden. Dazu gehört die Nutzung des städtebaulichen Ambientes, das Erleben einer lebendigen Stadt und die Inszenierung des Ladenlokals durch inspirierenden Ladenbau und animierender Beleuchtung.



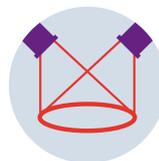
Mit Emotionen die Produkte zum Erlebnis werden lassen.

Das Ladengeschäft bietet eine ausgezeichnete Kulisse, Produkte erleben zu können. Dies kann soweit gehen, dass man in eine andere, bezaubernde Welt geführt wird. Produktseminare, originelle Warenpräsentationen oder wiedererkennbare Details im Auftritt können Emotionen wecken.



Nutzung aller Sinnesoptionen.

Nicht ohne Hintergrund breitet sich das Kundenverhalten des „Showroomings“ immer mehr aus. Denn zumindest das haptische und das real optische Erlebnis fehlen im Internet. Der Name Showroom bezeichnet es sehr gut, es gilt, um das Produkt ein Erlebnis zu gestalten. Gelingt es dem Handel, alle anderen Sinne zu reizen und andere hier untersuchte Vorteile zu aktivieren, dann kann auch die Chance, dass der Kunde in den Laden kommt, erfolgreich genutzt werden.



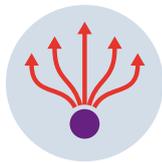
Craft Conquers City.

Made in Germany ist nicht nur ein eingeführtes starkes Label im Ausland. Auch in unseren Innenstädten können wir davon profitieren. Wir benötigen eine Initiative, hochwertige Produkte regionaler Hersteller in die Innenstädte zu bringen. Das kann gut über Regalmieten oder über Showrooms geschehen. Damit können unsere Innenstädte noch spannender und erlebnisreicher gestaltet werden.

4. Bezahlbare einzigartige Multi-Channel-Lösungen

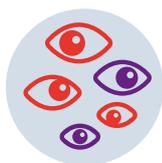
Der Kunde will einzigartige, auf seine Person zugeschnittene Angebote. Die Einbindung des Kunden in die Produktgestaltung und damit die Förderung der Individualität wird zunehmend wichtiger. Der stationäre Handel kann sich durch solche Individualisierungs-Konzepte unvergleichbar machen.

Die Zukunft des Handels kann nicht nur in einem Absatzkanal liegen. Der Handel benötigt eine Multi- bzw. Omni-Channel-Initiative.



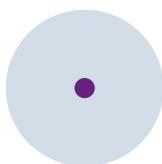
Der Offline-Handel muss sich dem modernen Multi-Media-Einsatz öffnen.

Online und Offline sind kein Gegensatz, sondern werden zunehmend ineinander übergehen. Deshalb ist eine intensive Aufklärungsarbeit über den möglichen Medieneinsatz, dessen Stärken und Schwächen, wie auch Chancen und Risiken zu leisten. Eine einseitige Verurteilung von Online-Händlern ist nicht zielführend, sondern eher kontraproduktiv. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass sich der Trend verstärkt, dass reine Online-Händler wieder die Attraktivität der Innenstädte und Zentren entdecken. Multichannel-Nutzung heißt auch wieder klassische Kanäle zu bedienen, wie die Nutzung von Messen und Märkten.



Vielfalt entsteht im stationären Handel durch Multi-Channelling. Der Offline-Handel kann durch beschränkte Verkaufsflächen oder hohe Ladenmieten nicht die Vielfalt bieten, die der Kunde heute durch

das Internetangebot gewohnt ist. Hier kann der Einsatz von Multi-Channel-Retailing gute Dienste leisten. Betriebe, die neben dem stationären Ladengeschäft gleichzeitig einen Webshop betreiben, verfügen nicht nur über eine größere Vielfalt, sondern auch über die oben benannten Optionen der verkaufsfördernden Mittel des Ladengeschäftes.



Simplifizierung – den einfachen Zugang suchen und gehen. Viele KMUs sind finanziell oder technisch nicht in der Lage, mit der neuen Herausforderung Internethandel Schritt zu halten. Gleichzeitig wird kein

Weg daran vorbei gehen. Deshalb ist es notwendig aufzuklären, wie auch mit geringem Einsatz im Verhältnis großes erreicht werden kann. Dies sollte mit der Nutzung einfach

zu bewerkstelliger, kostenloser Informationsträger, wie z. B. Google Places beginnen. Damit werden das Geschäft, das Angebot und die Öffnungszeiten der Läden grundsätzlich erst einmal im Internet präsent. Schon durch facebook-Nutzung kann mit äußerst geringen finanziellen Mitteln eine effektive Bewerbung des Geschäftes in den neuen Medien unter dem dadurch wachsenden Kundenkreis betrieben werden. Mit relativ geringen technischen Kenntnissen ist es ebenso möglich, den Betrieb und dessen Vorteile durch YouTube-Filme transparenter zu gestalten. Junge, aufgeschlossene Mitarbeiter kann man je nach Geschmack zu twitter-Beauftragten machen, die bestimmte Zielgruppen auf dem Laufenden halten, was im Laden gerade geschieht. Der Einsatz von Podcasts kann ebenfalls dazu dienen, junge Mitarbeiter zur Motivation und Identifikation mit dem Geschäft zu animieren. Je nach finanziellem Spielraum ist es von Vorteil, den Medieneinsatz mit Kundenmagazinen oder zumindest mit Kunden-Newslettern abzurunden.

Urbane Zentren stärken



Bereits im Jahr 2008 formulierte der Deutsche Industrie- und Handelskammertag in einem Leitbild für Stadtentwicklung und Einzelhandel: *„Damit die Innenstädte in Deutschland wieder zum Magneten für die Bürger werden, müssen Handel, Kultur, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen gemeinsame Anstrengungen unternehmen.“*

In dem zugehörigen Positionspapier wird die IHK-Organisation aufgefordert, die Situation in den Klein-, Mittel- und Oberzentren zu beleuchten und Handlungsansätze aus Sicht der Wirtschaft aufzuzeigen. Der demographische Wandel, der intensive Wettbewerbsdruck im Handel und der zunehmende Standortwettbewerb der Kommunen untereinander werden u. a. als Treiber für eine Umwälzung der Zentrenhierarchie in Deutschland gesehen. Der DIHK machte deutlich, dass die Kammern für Wettbewerb in der Wirtschaft wie auch im gesellschaftlichen Gesamtinteresse für funktionsfähige, belebte (Innen)Städte stehen. Urbanität und Attraktivität hängen im starken Maße vom Handelsbesatz ab. Nicht zuletzt für andere konsumnahe Dienstleistungen, wie Gastronomie, Hotellerie, Freizeit bzw. Unterhaltung oder freie Berufe. Urbanitätsschaffende Verdichtung darf folglich nicht gefährdet werden. Daraus wurden folgende Thesen und Leitlinien formuliert, die wir hier stichpunktartig zitieren:

- Einsatz für integrierte Stadtentwicklung;
- Einsatz für funktionierende Innenstädte und Stadtteilzentren;
- Einsatz für Einzelhandelskonzepte;
- Einsatz für die Zukunft: Wandel und Investitionen;
- Einsatz für ein „Denken in Regionen“ und für eine verbindliche regionale Abstimmung;
- Einsatz für attraktive Wohnstandorte;
- Einsatz für kooperative Stadtentwicklung;
- Einsatz für Nahversorgung;
- Einsatz für (Wieder)Belebung von Standorten mit fehlender sozialer Durchmischung.¹

Dieses Positionspapier hat nicht an Aktualität verloren. Im Gegenteil – Der Strukturwandel setzt sich ungebrems fort. Die Fokussierung auf die Oberzentren und deren Speckgürtel schreitet voran. Die Attraktivität der kleinen Städte nimmt im Gegenzug weiter ab². In vielen Ortskernen von Klein- und Mittelstädten gehen Versorgungsfunktionen zunehmend verloren.

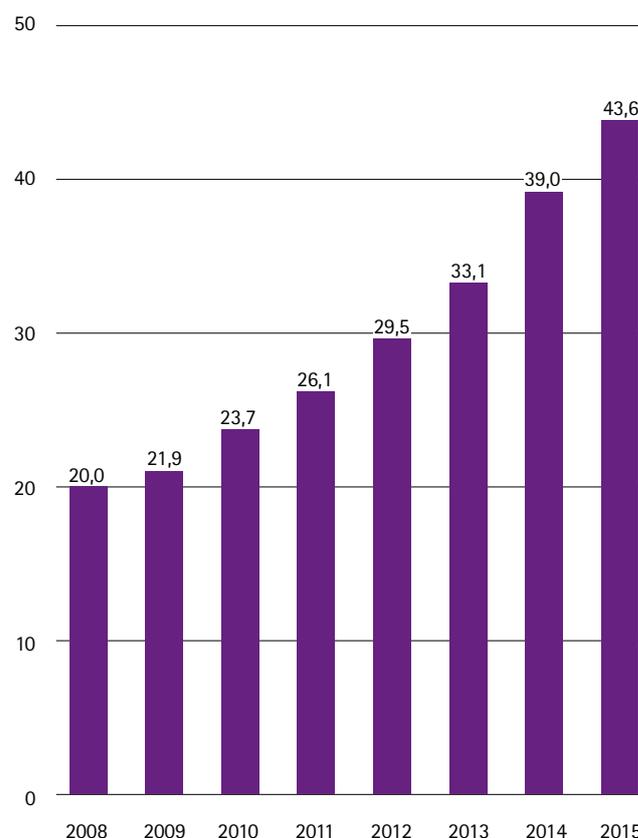
Insbesondere dem sich rasch entwickelnden Onlinehandel wird zugerechnet, die Verödung der Zentren zu beschleunigen.

Seit 2008 hat sich der E-Commerce bis 2014 mit rd. 40 Mrd. EUR Jahresumsatz mehr als verdoppelt. Wobei Experten davon ausgehen, dass die Steigerungsraten abschmelzen, aber die zunehmende Bedeutung des Online-Handels noch weiter andauern wird.

B2C-E-COMMERCE-UMSATZ IN DEUTSCHLAND

2008 bis 2014 und Prognose für 2015

in Milliarden Euro



Quelle: HDE; Nov. 2014; einzelhandel.de

¹ DIHK Dez 2008 „Leitbild der IHK-Organisation für Stadtentwicklung und Einzelhandel“

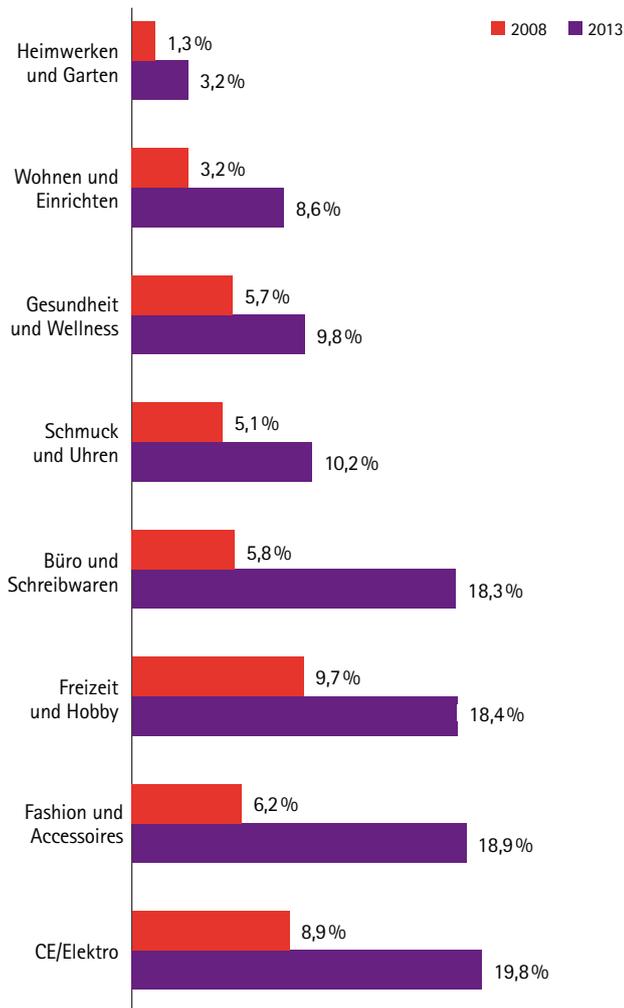
² WiM Sep 2013 „Neue Wege gefragt“

Dabei nimmt der Anteil des Online-Umsatzes am deutschen Einzelhandels-Umsatz insbesondere in den Leitsortimenten des Innenstadthandels spürbar zu. Auch Sortimente, die langjährig nicht als Internetprodukt relevant schienen, sind nicht mehr ausgenommen:

ANTEIL DES ONLINE-HANDELS AM DEUTSCHEN EINZELHANDELS-UMSATZ

nach Produktkategorien 2008 und 2013

in Prozent



Quelle: ifH Köln; Sep. 2014; internetworld.de

Der stationäre Handel zeigt sich gegenüber dem Internet-handel zunehmend selbstbewusster. Dabei reicht nicht der alleinige Service-Gedanke. Er versucht die Nachteile gegenüber dem Kunden durch technologische Innovationen auszugleichen. Als Beispiele können hierfür dienen:

- Kostenloses WLAN im Ladengeschäft als Kundenservice
- Interaktive Displays verraten mehr über Kaufinteresse und Produkte
- Über Beacons erhalten die Kunden mehr Produktinformationen oder Hinweise zu Alternativartikeln.

Dies geht hin bis zu dem Gedanken, Preise den Tagesfrequenzen, wie von Tankstellen gewohnt, temporär dem Tagesverlauf anzupassen.

Dieses zähe Ringen der beiden Shopping-Kanäle um den Kunden führt zu einem neuen Kundentypus, wie eine aktuelle länderübergreifende Studie der Fa. Mindtree³ vorstellt. Auf Basis von 430 Befragten in Deutschland bilden sich demnach folgende generelle Tendenzen heraus:

- Deutsche Verbraucher erwarten zunehmend ein nahtloses Verbinden der Kanäle beim Einkaufen. Im Bereich Bekleidung verbinden 60 Prozent der Verbraucher online und stationäres Shopping miteinander.
- Deutsche Käufer sind neuen Technologien aufgeschlossen: 25 Prozent der deutschen Befragten haben ein deutliches Interesse daran, neue Technologien etwa zum Auffinden von Produkten in Geschäften zu verwenden.
- Verbraucher sind bereit, persönliche Daten zu teilen – 80 Prozent geben Informationen preis, wenn sich so das Einkaufserlebnis verbessert. Allerdings wollen sich nur vier Prozent über soziale Netzwerke mit den Anbietern vernetzen.
- Käufer sind hungrig nach Informationen, sowohl online als auch im Laden – 25 Prozent der Befragten wünschen sich genauere Produktinformationen, um den Einkauf zu beschleunigen.
- Käufer geben mehr Geld aus, wenn das ein außergewöhnliches Käuferlebnis ermöglicht – 25 Prozent der Befragten würden beispielsweise mehr kaufen, wenn die Lieferung frei Haus wäre.

³ Mindtree o.J. „Key Insights to Winning Today’s German Phygital Shoppers“

Dies zeigt, dass es **kein Gegeneinander von offline und online** in Zukunft geben wird. Das Internet wird den stationären Handel nicht ersetzen können. **Die Kanäle vermischen sich:** E-Commerce wird immer physischer, greifbarer und der physische Handel nähert sich in vielem dem Web an. Neuartige Technologien beschleunigen die Entwicklung beider Kanäle.

Sind damit die urbanen Zentren in ihrem Bestand zu retten? Die ersten Erfahrungen zeigen, dass das Darwin'sche Gesetz auch hier wieder Gültigkeit zu bekommen droht. Die großen Zentren oder Unternehmen passen sich schneller und effizienter an. Es wird deutlich, dass sich gerade die kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere in den kleinen und mittleren Zentren, vielfach überfordert fühlen, diese neue komplexe Herausforderung anzunehmen. Greift man diesen Zentren und Unternehmen nicht hilfreich unter die Arme, drohen viele den wirtschaftlichen Boden zu verlieren.

Der Ausschuss für Handel und Dienstleistung handelt



Es gehört zum klassischen Arbeitsprogramm der IHK Nürnberg für Mittelfranken mit dem Ausschuss für Handel und Dienstleistung (AHD), sich mit den aktuellen Entwicklungen im Handel zu beschäftigen. 2013 startete der Ausschuss mit einer Projektgruppe, die sich eingehend mit der Frage „Wo drückt der Schuh im Handel“ befassen sollte.

Drei Hauptfragestellungen leiteten die Arbeit der Projektgruppe:

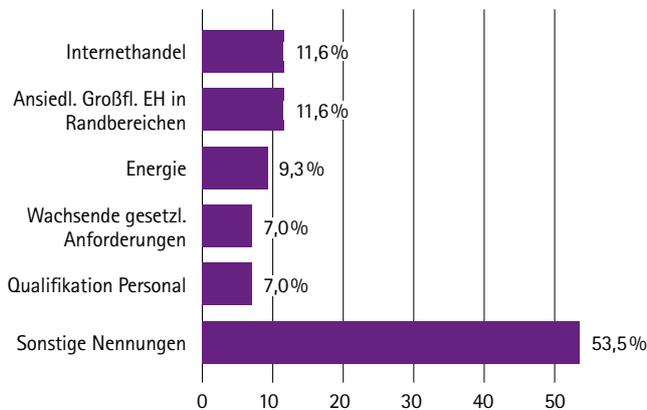
1. Wie kann die IHK die Mitglieder im Handel effektiv unterstützen?
2. Welches Angebot trifft den aktuellen, konkreten Bedarf dieser Mitglieder?
3. Für welche Themen sollte sich die IHK als Interessensvertreter stark machen?

Die Projektgruppe regte zunächst eine Befragung der Mitglieder zu dieser Fragestellung an, dessen Rücklauf im Frühjahr 2013 dem Ausschuss vorgestellt wurde:

AUSWERTUNG DER MITGLIEDERBEFRAGUNG

zu relevanten Themen

in Prozent



Der Internethandel und die Ansiedlung von großflächigem Einzelhandel, wie auch das Thema Energiekosten, zählten zu den vordringlichsten Problemen der befragten Mitglieder. Daneben wurde ein breiter Fächer von Themen aufgespannt, die aber vielfach nur in Form von Einzelnennungen Gewicht fanden. Dazu gehörten z. B.

- Zunehmende Preistransparenz/Warenverfügbarkeit;
- Mangelnde Einbindung von Filialisten in Händlergemeinschaft;
- Mangelnde Kundenverantwortung für die Erhaltung der lebenswerten Stadt;
- Wirkungen der Demographie und des Strukturwandels auf den Handel;

- Zunehmender Schwund inhabergeführter Läden;
- Zu hohe Dichte an Verkaufsraum;
- Mangelnde kommunale Unterstützung des Einzelhandels;
- Zunehmender Kostendruck oder
- Steigender Preis- bzw. Rabattdruck.

Eine Verdichtung aller benannten Themen zu „Themenwolken“ inhaltlich verwandter oder in Abhängigkeit befindlicher Problemstellungen führte zu der Erkenntnis, dass der Internethandel derzeit den größten Druck auf den Handel ausübt und somit nach einer Strategiefindung ruft, wie der Handel im Zeitalter des Internets sich zukunftsgerecht aufstellen kann.

Der AHD bat die Projektgruppe, sich noch intensiver mit dieser Fragestellung zu beschäftigen:

Wie kann sich der stationäre Einzelhandel gegenüber reinen Online-Shops behaupten? Wie können die Läden mit eigenen Online-Angeboten konkurrenzieren? Wie lassen sich stationärer Handel und Online-Services optimal kombinieren?

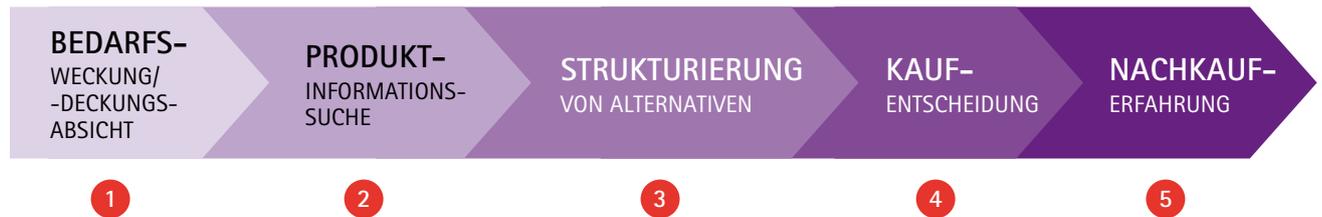
Diese Fragen standen im Mittelpunkt der weiteren Arbeit der Projektgruppe. Ziel war es herauszufinden, was Multi-Channel für den Konsumenten interessant macht. Dabei wollte man festhalten, wie welcher Kanal für sich agiert und inwieweit der stationäre Handel vom Internethandel lernen kann.

Die Projektgruppe entschied, sich einem methodischen Untersuchungsansatz zu bedienen. Strukturierungshilfe bot dabei der Kaufentscheidungsprozess in beiden Kanälen.

Der Kauf- entscheidungsprozess



DER KAUFENTSCHEIDUNGSPROZESS



Der Kaufentscheidungsprozess lässt sich in 5 Schritte teilen:

Zunächst verspürt der Konsument einen bestimmten Mangel oder Wunsch, der sich in einem Bedarf äußert. Dieser kann intrinsisch oder extrinsisch entstehen. Damit steht am Anfang des Kaufentscheidungsprozesses die **Bedarfsweckung bzw. -deckungsabsicht**⁴.

Dem folgt die Frage, wie dieser Bedarf bestmöglich gedeckt werden kann. Dies geschieht durch die Suche nach **Produktinformationen**, um daraus Alternativen entwickeln zu können.

Danach kommt es zum komplexesten Schritt im Entscheidungsprozess, die **Strukturierung von Alternativen**. Neben der Frage wo und bei wem, stellt sich heute vermehrt die Frage, welchen Einkaufskanal der Konsument wählt. Dabei spielen Bequemlichkeit und Preis eine wichtige Rolle.

Sind diese Hürden überwunden, scheint der Konsument sich nun sicher für die **Kaufentscheidung** zu sein, kann es dennoch zu Verhaltensänderungen kommen. Es hängt von situativen Gesichtspunkten ab, von spontan eintretenden Alternativen, von Einflüssen, ausgeübt von Freunden oder Einkaufsberatern oder durch haptische Erlebnisse vor Ort, ob bisher rational getroffene Gesichtspunkte hinten angestellt werden.

Damit ist der Kaufakt insgesamt aber noch nicht abgeschlossen, denn die Käuferfahrung und die Zufriedenheit mit dem gekauften Produkt entscheidet, ob die Ware im Besitz des Kunden bleibt oder sie evtl. zurückgegeben wird. Diese Rückgabe- oder Umtauscherfahrung rundet die Kundenzufriedenheit ab und bestimmt, ob der Kunde wiederkauft.

In mehreren Sitzungen hat die Projektgruppe des AHD diesen Kaufprozess in beiden Absatzkanälen untersucht und dabei Stärken und Schwächen der Kanäle im Prozess entdecken können.

Dabei wurden erste Strategieansätze erkennbar, die zu zehn Themen zusammengefasst wurden:

1. Die Zukunft des Handels kann nicht nur in einem Absatzkanal liegen. Der Handel benötigt eine Multi- bzw. Omni-Channel-Initiative.
2. Der aufgeklärte Konsument will eine intensive Produktinformation. Dies gelingt nur durch Akzeptanz aller Medien und Techniken.

3. Die Produkt-/Angebotsauffindung muss transparenter werden. Unsere Zentren bieten zum Internet viele Alternativen, sie müssen sie aber auch präsentieren.
4. Der Konsument will/muss verführt werden. Einkaufen muss mit allen Sinnen erlebbar sein. Dabei spielt die Inszenierung der Standorte eine große Rolle.
5. Einkaufen muss zum Erlebnis werden. Dazu gehört die Nutzung des städtebaulichen Ambientes, das Erleben einer lebendigen Stadt und die Inszenierung des Ladenlokals durch inspirierenden Ladenbau und animierender Beleuchtung.
6. Der Konsument will mit Kompetenz überzeugt werden. Dafür braucht es kompetentes, motiviertes Personal. Dies erreicht man am besten durch Personalwürdigung und Personalförderung.
7. Der Handel und insbesondere der Offline-Handel benötigt eine Service-Offensive.
8. Der stationäre Handel muss sich dem Preiswettbewerb stellen. Dies kann durch Kundenboni etc. gelingen. Dabei darf er nicht von der Kommune allein gelassen werden. Zugangsbarrieren, wie z. B. zu hohe Parkgebühren müssen abgebaut werden.
9. Der Kunde will vom Handel umsorgt und verwöhnt werden. Dies gilt über alle Altersgruppen hinweg.
10. Der stationäre Handel muss durch individuelle Konzepte unvergleichbar werden. Die Einbindung des Kunden in die Produktgestaltung und damit die Förderung der Individualität wird zunehmend wichtiger.

Der AHD konnte aufgrund der intensiven Betrachtung und des Vergleiches der Ausformungen des Kaufprozesses in beiden Kanälen diese ersten Strategieansätze entwickeln. Sie skizzieren, wie man die Innenstadtakeure unterstützen könnte, damit unsere Städte ihre Zentren weiter lebendig halten können. Lebendige Zentren geben Städten Profil und Charme.

Dabei ging es dem AHD nicht darum, nur die noch relativ stabilen Zentren der Groß- und Mittelstädte zu fokussieren. Gerade die kleinen Zentren in ländlich strukturierten Gebieten mit ihren infrastrukturellen und demographischen Schwächen wollte man nicht vergessen. Der Regionalbezug im Namen „IHK Nürnberg für Mittelfranken“ ist hier gelebte Motivation des Handelns der Gremiumsmitglieder.

⁴ Man kann diesen Schritt auch als Problemerkennung bezeichnen. Ebenso sind hier die ersten beiden Stufen des AIDA-Modells (Attention, Interest, Desire und Action) enthalten: Attention – Die Aufmerksamkeit des potentiellen Kunden wird angeregt; Interest – Der Kunde zeigt Interesse am Produkt.

Untersuchungs- konzept



Um diese Strategieansätze zu verifizieren und um gleichzeitig einen Einblick zu bekommen, inwieweit der mittelfränkische Einzelhandel bereits in der Multi-Channel-Welt angekommen ist, beauftragte man die SK Standort & Kommune Beratungs GmbH, Fürth, mit einer Studie, die folgende Ziele verfolgen sollte:

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken will auf Grundlage dieser Erkenntnis konkretere Strategien und Handlungsanleitungen ableiten, auf denen ggf. auch maßgeschneiderte Unterstützungsangebote der IHK speziell für KMUs im stationären Einzelhandel ansetzen könnten. Dabei sollen Strategien und Handlungsanleitungen nicht allein theoretisch begründet werden, sondern auch empirisch durch die Aufdeckung von erfolgreichen (oder auch gescheiterten) Strategien und Maßnahmen gestützt werden – also durch Beispiele vorrangig aus dem IHK-Bezirk Mittelfranken, ggf. aber auch durch überregionale Erfahrungen.

Die Aufgabenstellung der Studie lässt sich wie folgt kurz umreißen:

1. Theoretische Ableitung von Strategien und Maßnahmenkonzepten für den stationären Einzelhandel im Internet-Zeitalter – einschließlich Expertengesprächen o. ä. zur Fundierung;

2. Empirisches Konzept zur Aufdeckung von Beispielen, einschließlich Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren;
3. Strategie- und Maßnahmenkonzept, das gemeinsam mit dem AHD finalisiert und in einem Ergebnisbericht dokumentiert wird.

Für die empirische Aufdeckung von Beispielen wurden regionale Kommunen und Organisationen aufgefordert, Betriebe oder Initiativen zu benennen. Daraus wurden typische und gleichzeitig herausragende Vertreter der Ansätze herausgefiltert und nun hier vorgestellt. Zudem werden diese Projekte neben dieser Dokumentation bei einer öffentlichen Veranstaltung vorgestellt und gewürdigt.

Die nachfolgend dargestellten Befunde werden wiederum dem Kaufentscheidungsprozess zugeordnet und es wird somit die eingeschlagene Methodik beibehalten. Soweit möglich werden die einzelnen Befunde mit aktuellen Statistiken aus öffentlich zugänglichen Befragungen belegt.

Ausschreibung und Medienkanäle

The collage consists of several overlapping promotional materials:

- Top Left:** A flyer from IHK Nürnberg for Mittelfranken. The headline is "Wir suchen: Gute Beispiele für die IHK-Studie 'Handel im Online-Zeitalter'". It lists criteria for participants:
 - Stationäre Einzelhändler mit Erfahrungen im Online-Handel
 - Kommunale Organisationen oder örtliche WERBEGEMEINSCHAFTEN, die die neuen Herausforderungen im Internetzeitalter konstruktiv und kreativ angegangen sind
 - Händler, die STRATEGIEN zum Vorteil des stationären Handels wandeln wollen
 - Händler, deren ERFAHRUNGEN dabei erfolgreich und geschleiert sind
 - Händler, die moderne Techniken in die LADENGESTALTUNG integrieren, um die Kunden zu informieren und mit dem neuen Kundeneinkaufsverhalten bewusst umgehen
 - Händler, die ihre MITARBEITER auf die neuen Herausforderungen einstellen, sie schulen, ausbilden und mit ihnen gemeinsam Strategien entwickeln um die Kunden an den stationären Einzelhandel zu binden
- Top Right:** A flyer titled "Wir bieten:" listing benefits:
 - Teilnahme am Wettbewerb um den neu geschaffenen IHK-Preis „Chancen im Handel“;
 - Bewertet werden die Kategorien "Geschäftserfolg / Übertragbarkeit", "Originalität / Kundenorientierung" und "Multichannel-Charakter / Bedienerfreundlichkeit"
 - Publikation im IHK-Kompodium "Strategien mittelfränkischer Händler und Kommunen"
 - Vorstellung im Rahmen einer IHK-Informationsveranstaltung für mittelfränkische Händler
- Middle Right:** A flyer with the headline "Bewerbungsschluss ist der 21. Juli 2014!".
- Bottom Left:** A screenshot of the IHK website showing a search for "Online-Umfrage".
- Bottom Center:** A flyer titled "Handel im Online-Zeitalter" with a photo of a couple. It contains text about the study and lists criteria for participants.
 - Stationäre Einzelhändler mit Erfahrungen im Online-Handel
 - Kommunale Organisationen oder örtliche WERBEGEMEINSCHAFTEN, die die neuen Herausforderungen im Internetzeitalter konstruktiv und kreativ angegangen sind
 - Händler, die STRATEGIEN zum Vorteil des stationären Handels wandeln wollen
 - Händler, deren ERFAHRUNGEN dabei erfolgreich und geschleiert sind
 - Händler, die moderne Techniken in die LADENGESTALTUNG integrieren, um die Kunden zu informieren und mit dem neuen Kundeneinkaufsverhalten bewusst umgehen
 - Händler, die ihre MITARBEITER auf die neuen Herausforderungen einstellen, sie schulen, ausbilden und mit ihnen gemeinsam Strategien entwickeln um die Kunden an den stationären Einzelhandel zu binden
- Bottom Right:** A screenshot of a Facebook post from IHK Nürnberg for Mittelfranken, dated July 14, 2014, about the competition deadline.
- Bottom Far Right:** A screenshot of the website for "Landkreis Erlangen-Hochstadt" with a search bar and navigation menu.

Befunde



BEDARFS- WECKUNG/-DECKUNGSABSICHT

Konsumenten nutzen zu ihrer Bedarfsdeckungsabsicht im zunehmenden Maße verschiedene Kanäle. Der Besuch eines Ladengeschäftes und das Einkaufen im Internet schließen sich nicht gegenseitig aus, sie werden miteinander verwoben, um den besten Nutzen erzielen zu können. Wird die Bedarfsweckung z.B. noch durch Applikationen für mobile Endgeräte unterstützt, wird aus der Multi-Channel-Nutzung ein Omni-Channel-Kauf.



Die **Bedarfsdeckungsabsicht** steht beim Kauf im **Internet** im Vordergrund. Der Kunde sucht bestimmte Produkte und vergleicht die Angebote über **Suchmaschinen** und Portale. Nachteile bestehen in der

fehlenden **3-Dimensionalität**, wie auch in der Einschränkung auf die Sinne **Hören und Sehen**. Das Einkaufserlebnis ist damit begrenzt. Umso intensiver setzt der Internetanbieter (bewegte) Bilder und Klangeffekte ein. Die **Bedarfsweckung** will man durch Services wie **Stil- und Einkaufsberater** fördern. Dafür benötigt man **Kundenprofile**, die durch persönliche Daten und bisheriges Kaufverhalten gestaltet werden. Trotz Datenschutzwarnungen ist die Empfindlichkeit in dieser Hinsicht beim E-Commerce spürbar eingeschränkt. Dies wird auch durch den Omni-Channel-Einsatz deutlich: Durch **Apps und Kaufempfehlungen** in den Social-Media-Kanälen rundet sich das Werben um den potenziellen Kunden ab.



Im **stationären Handel** kann zur Verkaufsförderung mit allen **fünf Sinnen** (Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Tasten) gearbeitet werden. Die **Warenpräsentation** im Laden und im Schaufenster ergänzt durch ihre

3-Dimensionalität den optischen Effekt. Bedarfsweckung wird durch den **Einkaufsbummel** gefördert. Die 2-dimensionalen Werbemittel (Bild/Film) können offline ebenfalls genutzt werden. Das **Personal** kann aktiv in den Prozess eingreifen. Die persönliche **spontane Selbstbelohnung** lässt sich stationär deutlich einfacher umsetzen. Der Erfolg der Bedarfsdeckung und -weckung kann jedoch durch die Nutzung des falschen Standortes, eingeschränkter Flächen und weiterer Hemmnisse wie **Parkgebühren** beeinträchtigt werden.

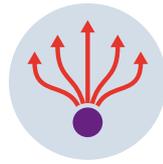


Beispielstudien: Für **77 Prozent** der Befragten spielt das Ladengeschäft weiterhin eine wichtige Rolle bei der Erledigung wiederkehrender Alltagseinkäufe. **72 Prozent** der Verbraucher werden den stationären

Handel künftig nutzen, um Produkte vor dem Kauf in die Hand nehmen und ausprobieren zu können. **71 Prozent** der Befragten lassen sich vom stationären Produktangebot gern inspirieren. (ebay, innofact, „Zukunft des Handels“; 2.12.2014). **60 Prozent** der Kunden sind „Swing Shopper“, sie kaufen sowohl online als auch offline (5. BearingPoint-Report; Nov 2014); Nur **46 Prozent** der Deutschen, die online nach Produkten suchen, kaufen letztendlich auch im Internet (Deloitte Christmas Survey 2014); **24 Prozent** der Deutschen können sich vorstellen, zukünftig ihre Lebensmittel im Internet zu kaufen. Jeder **vierzehnte** Deutsche wäre sogar bereit, für die Lieferung an die Wohnungstür eine Liefergebühr in Höhe von 5 Euro zu bezahlen (www.stiftungfuerzukunftsfragen.de; 26.11.2014).

**BEDARFS-
WECKUNG/
-DECKUNGS-
ABSICHT**

Die **Bedarfsweckung** birgt die große Chance des stationären Einzelhandels gegenüber dem E-Commerce. Strategische Elemente zur Steigerung der Bedarfsweckung im stationären Einzelhandel können sein: Nutzung des **Multichannel-Retailings**, die Steigerung der **Angebotspräsenz**, die Nutzung der **Sinnesoptionen**, die persönliche **Kundenansprache** und der effiziente **Einsatz des Personals**. Wie kann das besonders erfolgreich gelingen? Das folgende Beispiel aus der Stadt Zirndorf gibt hier einen guten Einblick. Das **Modehaus erLEBE WIGNER** zielt bewusst auf die Hebung des positiven Lebensgefühls. WIGNER stellt den Kunden und dessen Wohlbefinden in den Fokus. Die Rundum-Angebote von WIGNER sollen dem Kunden schmeicheln, Werte und Wertschätzung vermitteln und Selbstbewusstsein geben.



WIGNER arbeitet mit einer reichhaltigen Palette an Kommunikationsmitteln. In der Google-Suche werden über **Google Places** Standort, Adresse und Öffnungszeiten angezeigt. Neben dem Einsatz der **Firmenwebseite**, wird ein eigenes **Magazin** herausgegeben, über **facebook** der Social-Media-Kanal genutzt, über **YouTube** Bilder und Menschen bewegt. Die persönliche Bewerbung erfolgt über einen **Kunden-Newsletter**.



WIGNER wirbt nicht auffällig mit Angeboten, sondern mit dem **Erlebnis**. Im Magazin werden Geschichten erzählt. Der Preis der indirekt beworbenen Artikel tritt in den Hintergrund. Das Angebot von **Produktmarken** steht im Vordergrund. Der Multimedia-Einsatz klärt die Frage, was und in welcher Form **WIGNER** anbietet.



Bereits bei der **Ladengestaltung** beginnt das Spiel mit den **Sinnen** und Gefühlen. Die Abteilungen sollen einen „heimeligen“ Charakter vermitteln. Neben den Modeartikeln wird mit **Düften** gearbeitet. Die Räume und Dekorationen dominieren in warmen Tönen um das **Wohlfühlen** zu stützen. Zur Erhöhung der Aufenthaltsdauer und zur Förderung der Entspannung, zwei wichtige Säulen des erfolgreichen Verkaufs, gibt es ein **Kundenbistro** und eine **Kinderspielfläche**.



Besonderer Wert wird bei **WIGNER** auf die persönliche Kundenansprache gelegt. Dies geschieht zum Beispiel durch das **Kundenprogramm** für treue Kunden, u. a. mit einem **Personal Shopper** Angebot, dem Kunden-Newsletter oder einem **Geburtsbox-Service**. Durch **Koch- und Handwerkskurse** werden persönliche Bindungen geschaffen. **WIGNER** bringt seine Kunden durch eine Reihe von **Events** näher an den „Lieblingssprominenten“.



Motivation des Personals ist den Inhabern von **erLEBE WIGNER** wichtig. Der Mensch und die Person selbst werden in den Vordergrund gestellt. Dies geschieht z. B. durch die **persönliche Vorstellung** im Film auf You-Tube oder durch die Einbindung als **Model** im Haus-Magazin. Der **WIGNER-Kunde** kann eine persönlichere Beziehung zum Personal aufbauen, das **Vertrauen** wird gefördert, dies erhöht wiederum den Abverkauf der Waren.



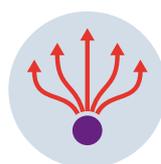
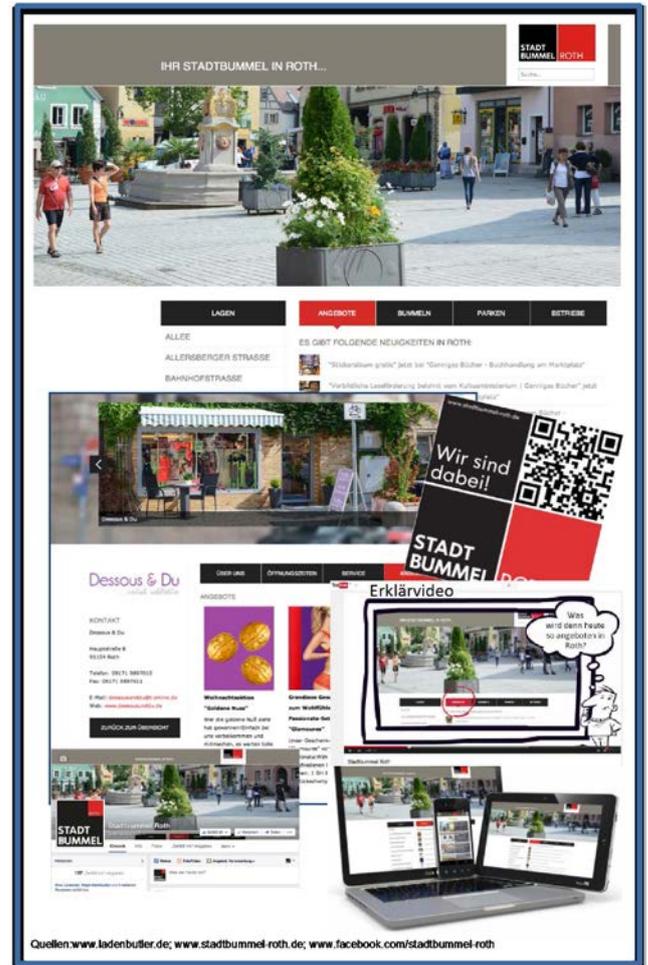
Quellen: www.google.de; www.erlebe-wigner.de; https://www.facebook.com/erlebewigner

BEDARFS- WECKUNG/ -DECKUNGS- ABSICHT

Bei der gezielten **Bedarfsdeckung** hat der Online-Handel unbestreitbare Vorteile. Trotzdem hat der stationäre Handel Chancen hier weiter eine wichtige Rolle zu spielen. Viele Konsumenten wollen auch weiterhin offline einkaufen, nur fehlt Ihnen vielfach der Überblick, welche Angebote die örtlichen Zentren bieten. Das bereits erwähnte strategische Element, die Steigerung der **Angebotspräsenz**, ist in dessen Potenzial bis heute keineswegs ausgeschöpft. Dabei fehlen oft den Akteuren der Innenstadt die Ideen, wie dies mit akzeptablen Mitteln zu bewerkstelligen ist. Die Bayern Innovativ GmbH hat im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie der SK Standort & Kommune Beratungs GmbH aus Fürth eine Innovationsförderung gewährt: Sie sollte der Entwicklung web-basierter Multi-Channel-Unterstützung innerstädtischer Gewerbetreibender dienen. So entstand der Ladenbutler als Instrument, 24h Innenstadt erlebbar zu machen. Für die erste Umsetzung des Ladenbutlers wurde die Stadt Roth ausgewählt, die das Angebot www.stadtbummel-roth.de nennt, das wiederum durch den Projektfonds des Projektes „Leben findet Innenstadt“ gefördert wurde.



Vorstellen kann man sich den **STADTBUMMEL ROTH** als einen „lebendigen“ **Einkaufsführer**, der ein bestehendes, regional eingegrenztes Einzelhandelsangebot (tagesaktuell) visualisiert und damit in der Lage ist, das Internet für Einzelhändler zu erschließen, die bislang vom Onlinehandel nicht profitieren. Der Begriff Ladenbutler (die technische Plattform des Stadtbummel-Roth) steht für „dienlich sein in dualem Sinne“, für den Gewerbetreibenden und den Konsumenten. Die wichtigste Basis des Ladenbutlers ist die **Visualisierung der Laden- und Angebotsstruktur** in der Innenstadt. Dabei ist der **STADTBUMMEL ROTH** nicht allein ein städtisches Firmenregister, sondern stellt die Angebotsstruktur der Rother Gewerbetreibenden in den Vordergrund. Dabei sind alle Anbieter in der Stadt präsent, da der **Angebotsmix** von Dienstleistern, Gastronomen und Händlern die Attraktivität der Stadt ausmachen. Über eine komfortable **Suchfunktion** kann der Kunde sich jene Läden anzeigen lassen, die ein gesuchtes Produkt führen. Die tagesaktuellen Angebote, die die Händler jederzeit selbständig einstellen können, führen zu den Läden. Man kann von Laden zu Laden bummeln und somit die **Einkaufslagen** einer Stadt entdecken.



Neben der Webseite wird das Angebot auch über eine **facebook-Seite** beworben. Für den **mobilen Nutzer** gibt es eine App. Die teilnehmenden Läden (mehr als 40 Prozent der Anbieter in Roth) werben mit Flyern und Aufklebern „**Wir sind dabei**“ zum Besuch im Internet. Zur Steigerung der Bekanntheit des Angebotes sind die Gewerbetreibenden auch dabei, über Printmedien auf den **STADTBUMMEL ROTH** aufmerksam zu machen.

**BEDARFS-
WECKUNG/
-DECKUNGS-
ABSICHT**

Die Vermischung von **Bedarfsdeckung/-weckung** mit dem **Erlebniseinkauf** (s. auch AIDA-Modell) ist ein gutes Mittel zur Gewinnung neuer Kundenkreise. Das Motto heißt: „Wenn Ihr nicht zu uns kommt, kommen wir zu Euch“. Der Besuch von Einkaufsmessen und vor allem (Veranstaltungs-) **Märkten** sind hier ein erfolgreiches Mittel. Somit können Standortnachteile und oft damit verbundene Frequenzschwächen ausgeglichen werden. Die folgenden Beispiele zeigen hier Handlungsmöglichkeiten auf.



Das nachfolgende Konzept **Grand Cru – Chocolaterie & Patisserie** könnte ebenso zu anderen o.g. Handlungsstrategien wie „Erlebnis gestalten“, „Multi-Channel-Nutzung“ oder das „Anregen aller Sinne“ passen. Dafür stehen eine sehr harmonisch gestaltete Webseite, eine persönliche, kompetenzreiche Vorstellung des Werdegangs der Inhaberin, das überzeugende Warenangebot, die Multi-Channel-Nutzung oder das reichhaltige Kursangebot. Am Standort im kleinen Ortsteil Hochbach von Burgbernheim ist wenig Frequenz zu erwarten, auch deshalb sind die Öffnungszeiten des Ladengeschäftes vor allem auf den Nachmittag konzentriert. Dafür sind die reichhaltigen Kurse gut besucht. Für die Bekanntheit der Patisserie-Olympia-Siegerin sorgen auch bereits mehrere Beiträge im Fernsehen. Für das bereits 5-jährige Bestehen des Geschäftes trägt aber auch der Besuch von **Messen und Märkten** bei, was von der Inhaberin besonders zur Weihnachtszeit genutzt wird. Dabei muss sie oft gar nicht in die Ferne fahren, denn das Bad Windsheimer Freilichtmuseum oder Rothenburg ob der Tauber sind nicht weit.

Ein ebenfalls kleiner Ort, der Markt Wilhermsdorf, beherbergt ein Geschäft, dessen Name Programm ist: **Stulpenkult**. Die Inhaberin Katja Krammling ist auch aus verschiedenen Medienberichten bekannt, nicht allein wegen ihrer beruflichen Bewältigung der Quelle-Insolvenz als ehemalige Mitarbeiterin, sondern auch durch Modeschauen wie auf der INNATEX in Wallau. Auf weiteren Messen, wie auf der TrendSet, oder norstil, bewegt sie sich sicher. Aber auch die Märkte in der Region und darüber hinaus, wie der Nürnberger Herbstmarkt, der AKZENTE Martinimarkt am Schloss Thurn, der Winterlust in der alten Spinnerei Kolbermoor, am Weihnachtsmarkt Neustadt a.d. Aisch oder der Designermarkt in Fürth sind Beispiele für die Hauptabsatzmärkte von Stulpenkult. Gerade im Zentrum von Wilhermsdorf stellt der Stulpenkult, wenn auch nur mit kleiner Präsentationsfläche, einen wichtigen Anlaufpunkt dar und trägt zur Frequenz des Ortszentrums bei.

Ebenfalls auf Märkten und Veranstaltungen tritt die Cadolzbürger Kaffeerösterei **Espresso GmbH** auf. Die Beschreibung des Betriebes und dessen Tätigkeit bzw. Marktbearbeitungsstrategie finden Sie unter dem nachfolgenden Kapitel Produktinformationssuche



Weitere hervorzuhobende Beispiele für die aufgezeigten und vorgefundenen Handlungsstrategien bei der Bedarfsweckung/-deckungsabsicht sind die folgenden Betriebe, die dokumentieren, dass die Betriebe in der Metropolregion Nürnberg zwar noch nicht flächendeckend, aber punktuell die Herausforderung bereits mehr als nur angenommen haben:

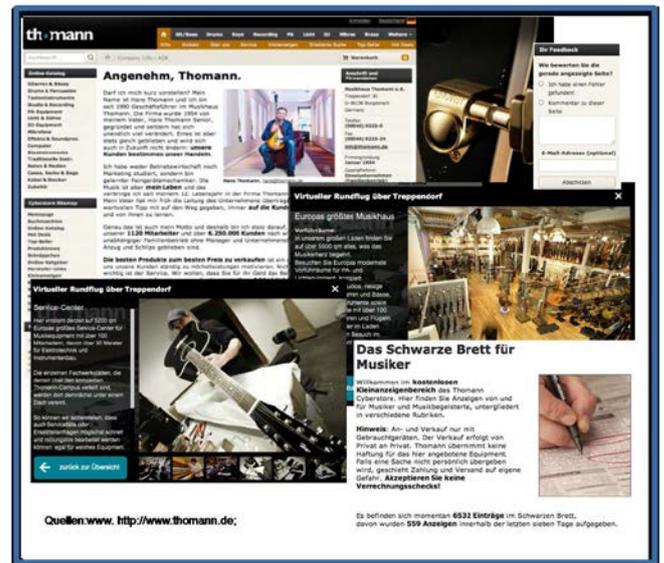
Musikhaus Thomann

Treppendorf 30
96138 Burgebrach
www.thomann.de

Thomann ist beispielgebend für die kreative Ausschöpfung von Multichannel – Aktivitäten: ob Webseite, Web-Shop, facebook, Blog oder Twitter, alle Kanäle werden bespielt. Die Personalwürdigung, die persönliche Kundenberatung und -services (z. B. Kleinanzeigen) sind ebenso selbstverständlich.

Eine atmosphärisch beeindruckende und Kompetenz ausstrahlende Ladengestaltung sind bei Thomann Programm.

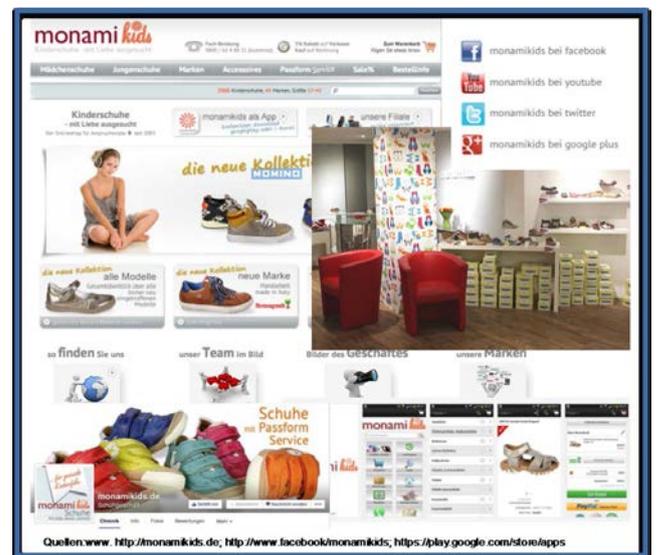
Laut der Kundenzufriedenheitsstudie „Erfolgsfaktoren im E-Commerce – Deutschlands Top Online-Shops Vol. 4“ mit über 10.600 befragten Online-Shoppern ist das Musikhaus Thomann der Gesamtsieger im Bereich „Service“. In verschiedenen Kriterien wie Website-Gestaltung, Versand und Lieferung sowie Sortiment setzte sich, laut Studie, Thomann kategorieübergreifend als Erstplatzierter an die Spitze der Top-Online-Shops und des Zufriedenheitsindex. Über 97 Prozent der befragten Kunden bestätigen laut Kundenbindungsindex der Studie eine hohe **Gesamtzufriedenheit, Wiederkaufabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft.**



Monamikids

Monika Schleicher
Wasserturmstrasse 4,
91054 Erlangen
www.monamikids.de

Der Kinderschuh-Spezialist Monamikids nutzt die mediale Vielfalt ausgezeichnet. Ob Webseite, Web-Shop, facebook, Newsletter, Youtube, twitter, blog, Google+ oder XING: auf allen Kanälen zeigt Monamikids Präsenz. Beachtenswert ist ebenso die **Monamikids-App**. Der Laden ist modern gestaltet und das Personal wird sympathisch vorgestellt. Bemerkenswert sind das **Click & Collect-Angebot** und die Parkvergütung ab 30 EUR Einkauf. Auch die kostenlose telefonische Fachberatung ist für Monamikids selbstverständlich. Fachkompetenz und Auswahlvielfalt wird über die Webseite und die Markenliste ausgezeichnet dokumentiert.



Windelhäusla

Reiner Lang
Rothenburger Straße 26
90614 Ammerndorf
www.windelhaeusla.de

„Gute Dinge für ein besseres und gesünderes Leben“ sind die Philosophie des Ammerndorfer Ladens, der rund um das Thema Baby, Kids und Teens alles für Mütter bzw. Väter bietet. Neue Medien, wie Twitter, google+ oder facebook werden fleißig genutzt. Die Kunden werden zudem durch einen Newsletter informiert, wie z. B. über Babytrageschulungen. Damit die Mami nicht zu „kurz kommt“, bietet Windelhäusla Schmink-Events mit ausgebildeten Visagistinnen an.



BRINGBIENE

Philipp Mangold
Mittelweg 37
90530 Wendelstein
www.bringbiene.de

Die Einkaufshilfe **BRINGBIENE** ist ein gutes Beispiel dafür, dass Online-Handel auch generationenübergreifend großen Nutzen bieten kann. Das Angebot richtet sich an Familien, Senioren und gestresste Berufstätige. Der Kunde gibt **online** bis 17:00 Uhr seinen **Einkaufszettel** ab und die Ware wird am nächsten Tag direkt bis in den Kühlschrank geliefert. Davon profitieren versorgungsarme Regionen und die regionalen Händler, denn der Kunde bestimmt die Geschäfte, bei denen eingekauft wird. Das spart Zeit, Stress und Benzin-kosten. Vertriebsgebiet des Dienstes ist die Metropolregion Nürnberg. Die **BRINGBIENE** übernimmt auf gesonderten Wunsch auch gerne andere Gänge, wie z. B. zur Reinigung. Dies muss aber selbstverständlich vorher angefragt werden.



PRODUKT- INFORMATIONSSUCHE

Verbraucherinformationen werden in einer komplexen, globalen Handels- und Produktwelt immer wichtiger. Der Konsument wünscht intensive Informationen über die Nutzung, Beschaffenheit und über die Herkunft der Produkte. Neben den traditionellen Informationsquellen wie Fach-/Testzeitschriften, Gütesiegeln oder TV- und Funkmediensberichten, spielt das Internet als ständig verfügbare Informationsquelle eine wachsende Rolle.



Ein großer Vorteil des Internets bei der Produktinformation ist die ständige **Verfügbarkeit**, unabhängig von Zeit und Ort. Dabei ist dieses Angebot für Anbieter und Nachfrager gleichermaßen

kostengünstig. Die Information kann interaktiv vorgenommen werden, das heißt, der Nutzer kann selbst die Tiefe und den Informationsgehalt bestimmen. Auch die **Wahl der Medien** und der **Interessensgruppen** ist bestimmbar. Die Information geschieht multimedial. Dadurch werden Zielgruppen genauer ansprechbar. Gleichzeitig vernetzen sich die Verbraucher, Informationen werden in diesen Netzwerken schnell transportiert, unabhängig von deren inhaltlicher Richtigkeit. So entsteht eine bis dato nie dagewesene **Markttransparenz**, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Produktes unglaublich schnell entscheiden kann.



Der Informationsfluss im stationären Handel ist traditionell dagegen unvergleichlich langwieriger und nicht von der Technik, sondern vom **Menschen** vor Ort und zeitlich begrenzt beeinflusst. Mittels Sprache, Text

und eher selten mit neuen Medien wird vielfach heute noch über Produkte informiert. Dies führt automatisch zu **Qualitätsverlusten/-schwankungen**, die gerade von jüngeren, hochinformierten Kundenkreisen zunehmend kritisiert werden. Glaubwürdigkeit entsteht zunehmend weniger über Seniorität sondern über Wissensvielfalt. Dies stellt Anforderungen an das Personal, das der Handel aus einer Verfügbarkeits- und Kostenproblematik nicht mit herkömmlichen Mitteln lösen kann. Zur Lösung dieses Problems werden **neue Technologien** getestet wie z. B. iBeacon von Apple.

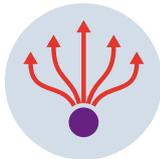


Beispielstudien: 29 Prozent der Befragten sehen Technologien als nützlich, zur „Abfrage des Warenbestandes in anderen Filialen bzw. im Online-Shop“. **22 Prozent** halten ein leicht zugängliches WLAN im

Laden für wichtig. („Modern Retail – Innovative Handelskonzepte im Fokus“.PwC, 19.11.2014). Wichtigste Informationsquelle bei der Suche nach Weihnachtsgeschenken ist die Empfehlung von Freunden/Bekanntem (**4,8 von 7 Punkten**), danach kommen persönliche Gespräche mit dem Fachberater im Fachgeschäft (**4,1**), etwa gleichauf mit Suchmaschinen im Internet (**4,0**) (Weihnachtsumfrage 2014 des HDE, ifes Institut).

**PRODUKT-
INFORMATION-
SUCHE**

Die **Produktinformation** ist im tradierten Einzelhandel auf die Kompetenz des Verkaufs- und Beratungspersonals konzentriert. Je nach Qualifikation des Personals führt dies zur Zufriedenheit des Kunden. Dabei geht es nicht immer nur um die Beschaffenheit des Produktes, sondern immer öfter um **wertorientierte Informationen** wie Herkunft, Regionalität und Umweltschonung. Daraus ergeben sich neben dem Einsatz neuer **Technologien** die Information zu **Qualität und Herkunft** sowie eine **Produktionseinsicht** als strategische Mittel für den stationären Handel. Wo findet sich hierzu in Mittelfranken ein gutes Beispiel? In dem kleinen Ort Georgensgmünd-Rittersbach (Landkreis Roth) findet sich die **Metzgerei Böbel**, die mit ihren Produkten und dem Vertrieb über www.umdiewurst.de Furore macht.



Claus Böbel arbeitet mit verschiedenen Informations- und Vertriebskanälen. Neben der attraktiven Webseite und der Nutzung von Facebook betreibt er parallel zur Metzgerei vor Ort auch einen ausgefeilten **Webshop**.

Im **You-Tube-Channel** finden sich ebenso verschiedene Imagefilme. Durch die Originalität des Ladens (mit 24h Selbstbedienung) und aufgrund der **Auszeichnungen für ihre Produkte** hat die Metzgerei Böbel (umdiewurst.de) es geschafft, in vielen Medien präsent zu sein. Trotz Online-Handel ist das Ladengeschäft in Rittersbach eine wichtige Anlaufstelle der Besucher. Nicht selten kommen Online-Kunden angereist, um den fränkischen Metzger selbst einmal zu erleben. Eine ganz eigene Art des Multi-Channels sind die vielfachen **Vorträge** des Inhabers in Deutschland.



Verwendung findet nur bestes Fleisch aus der Region, wie z. B. Rindfleisch von der Bäuerlichen **Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall**, deren Erzeugerrichtlinien das Verbot von Gentechnik, Medikamenten

und Antibiotika sowie artgerechte Tierhaltung mit Stroh und Auslauf vorschreiben. Hohe Qualität und besondere artgerechte Tierhaltung (anerkannter Neulandbetrieb) wird auch dem Geflügellieferanten Dangelhof aus Altheim (Alb) attestiert.



Wie **Claus Böbel** produziert, kann der Besucher beobachten und sogar in **Wurstseminaren** in der Wurstküche unter Anleitung selbst Hand anlegen. Das heißt konkret: zerlegen, wolfen, würzen, wursten. Vom halben Schwein zur fertigen Wurst. So kann man verschiedene Bratwürste und Leberwurst **selbst herstellen** und mit nach Hause nehmen.



Das Lieferantenverzeichnis der Metzgerei belegt die Bedeutung der **regionalen Herkunft** der verwendeten Produktbestandteile. Von der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall, über den Nürnberger Blumenhof als Gemüselieferant aus dem Knoblauchsland bis hin zum Geflügelhof Dangel wird Wert darauf gelegt, dass die **Herkunft** direkt bis zu jedem Hof nachvollziehbar ist. Die Lieferanten laden auch gerne zu einem Besuch ein.

**PRODUKT-
INFORMATION-
SUCHE**

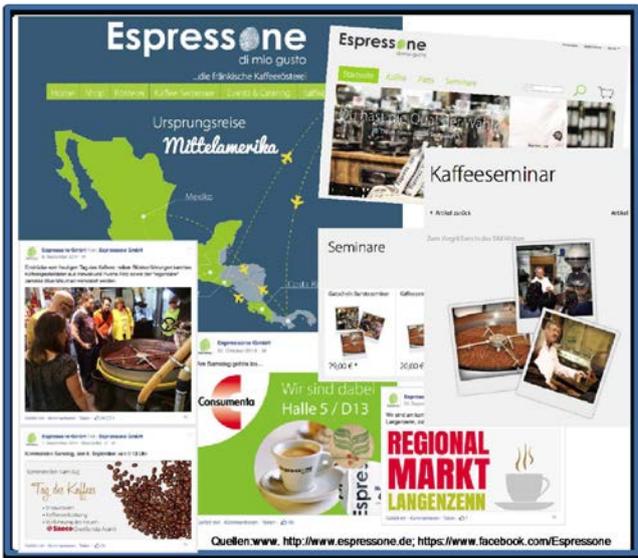
Noch ein herausragendes Beispiel für die Hervorhebung der Produktinformation findet sich in Cadolzburg bei der fränkischen Kaffeerösterei Espresso GmbH.



Wie **Espresso** röstet, kann man jetzt besonders gut im Neubau des Betriebes beobachten und auch in **Kaffeeseminaren** in der Rösterei erleben und unter fachmännischer Anleitung sortenreich verkosten. Wen es interessiert, welche verschiedenen Rohkaffeesorten es gibt und wie diese unverarbeitet aussehen oder wie die Herkunft nach Ländern erkennbar (schmeckbar) ist, der ist hier genau richtig.



Die **Herkunft** der verwendeten Kaffeesorten wird bei Espresso besonders transparent durch die gut dokumentierte jährliche **Ursprungsreise**. Ob Indien oder Mittelamerika, der Chef Reiner Sulzer selbst besucht die Herstellländer und begutachtet Anbau, Ernte, Waschung, Fermentierung, Trocknung und Transport der in Cadolzburg verwendeten **Rohbohnen** und sichert damit Qualität und setzt sich für den FAIRTRADE-Handel ein.



Ein weiteres interessantes Beispiel von aktivem Aufgreifen des Produktinformationsbedürfnisses der Konsumenten ist ein Zusammenschluss Nürnberger Weinhändler zur Tour durch die **Nürnberger Weininseln**.



Die Weininseltour führt durch 14 Weinkelokal/-stationen, die durch einen **Inselstadtplan** gut planbar wird. Ein Weininsel-Magazin stellt die einzelnen Geschäfte/Lokale ausführlich vor. Bei der Tour wird neben der Weinverkostung über die Herkunft und den Anbau der einzelnen Weine informiert. Selbstverständlich ist, dass für die Bewerbung dieser Touren verschiedenste Medien genutzt werden. Ob dies die Tageszeitungen, Eventmagazine, facebook, XING-Events oder auch der Einsatz von Youtube-Videos sind, die Beteiligten laden ein, die Vielfalt zu genießen und damit insbesondere **neue Kundenschichten** an ihr Produkt heranzuführen. Als Hintergrund wird erklärt: „Was die Nürnberger Weininseln verbindet, ist eine Auswahl an hochwertigen, besonderen, authentischen und handwerklich produzierten Weinen. Weine, die nicht in so großer Stückzahl produziert werden, dass man sie in unzähligen Filialen verkaufen könnte. Weine, die jedes Jahr ein bisschen anders schmecken, je nach klimatischen Bedingungen. Weine, die nicht manipuliert werden, bei denen der Winzer so wenig wie möglich eingreift, weil er möchte, dass sich die jeweilige **Herkunft** und der Boden im Produkt widerspiegelt (Terroir).“

**PRODUKT-
INFORMATION-
SUCHE**

Die Förderung der **Produktinformation** im Ladengeschäft ist an sich nichts Neues. Am Point of Sale (POS) eingesetzte Medien wie Radio, TV oder Videos, die zum Ziel haben, die Kunden zu unterhalten und Produkte und deren Anwendung zu präsentieren, werden seit vielen Jahren angewendet. Im öffentlichen Raum wird auch von **Digital Signage** gesprochen. Neu in der Nutzung ist die Verknüpfung von Daten zur Steuerung der Kunden via Handy. Das hier aus Fürth stammende Beispiel konzentriert sich auf die Produkterklärung. Der Anbieter **bewegtbild+** setzt sich für den Einsatz von **Talking Products** ein.



Sprechende Produkte sind die **technische Umsetzung** von Erklärfilmen, professionell gestalteten Kurz-Erklärungen zu verschiedensten Themen. Diese Filme sollen Antwort geben auf Fragen wie: "Wozu brauche

ich dieses Produkt oder diese Dienstleistung?" „Wie funktioniert das und wie nutze ich das Angebot effektiv?" Dazu kombiniert **bewegtbild+** Erklärvideos im gezeichneten Stil mit Aufnahmen mit der **HeadCam**, um Aktivitäten vor Ort aus der Sicht des Nutzers zu zeigen sowie **Screen Recording** für die Instruktionen auf dem Bildschirm. Mit einem Code auf dem Produkt, der Verpackung (Extended Packaging) oder am Regal kommt der Kunde vor Ort über Smartphone und Tablet direkt zur Produktinformation. Zudem lässt sich vor Ort in den **TALKING STOREs** mit Bewegtbild-Informationen (Extended Packaging) und digitalem Guide wie iBeacons oder NFC gut informiert einkaufen.



STRUKTURIERUNG VON ALTERNATIVEN

Letzte Hürde vor der Kaufentscheidung ist die Klärung der Frage, wo man einkaufen soll. Je größer die Alternativen für den Konsumenten sind, desto schwieriger wird es für den stationären Handel, das „Rennen“ um den Umsatz zu gewinnen. Die Kaufstättenwahl wird stark beeinflusst durch die Verfügbarkeit des Sortiments in den verschiedenen Absatzkanälen. Ist das gewünschte Produkt online und offline gleichermaßen verfügbar, geben andere Gesichtspunkte, wie Zeitbudget, Bequemlichkeit und vor allem der Preis den Ausschlag, wo der Kauf stattfindet. Dies macht es für den stationären Handel extrem schwer, nachdem bereits die gleiche Verfügbarkeit kaum zu erfüllen ist.



Der Einkauf im Internet hat für den Konsumenten unbestreitbare Vorteile. Das Internet hat **24 Stunden an 7 Tagen** in der Woche geöffnet. Der **Weg** zur Kaufstätte ist extrem kurz und produziert

keine zusätzlichen **Kosten für die Anfahrt** und für das Abstellen des Fahrzeuges. Menschen mit Einschränkungen im Zeitbudget (Kindererziehung und Beruf) bietet das Internet höhere Nutzungschancen. Menschen mit Mobilitätsbehinderungen erleichtert der Interneteinkauf die **Versorgung**. Die **Auswahl der Produkte** kann gezielter, ohne Entscheidungsdruck, vorgenommen werden. Das Internetangebot schließt zunehmende **Lücken in der Versorgung** in unterbevölkerten, potenzialarmen Regionen. Die Nachteile der Steuerung der **Produktfindung** (Abhängigkeit von Suchworten und -maschinen) und die fehlende persönliche Beratung versuchen die Internethändler mittels datenbankgestützter Verhaltensinformationen, z. B. durch **Bewertungsportale**, Kaufverhalten/-empfehlungen anderer Nutzer wett zu machen.



Der stationäre Einzelhandel kann der gewaltigen **Produktverfügbarkeit** im Internet nur mit eigener Angebotsmassierung entgegen treten. Die **Agglomeration** von Betrieben und **Verkaufsflächenverdichtung** bringt den Großstädten dabei gewisse Vorteile. Klein- und Mittelzentren dagegen können in puncto Auswahl schon lange nicht mehr mithalten. Sie müssen andere Strategien entwickeln, wenn sie auf Dauer überleben wollen. Persönliche, durch Vertrauen und Erfahrungen gewachsene **Kundenbeziehungen** können Abwanderungen zu anderen Kaufstätten verhindern. Der Preis- und damit Renditedruck durch das Internet schränkt die Handlungsspielräume (Öffnungszeiten, Parkkostenvergütung, Erlebnisweltgestaltung, etc.) ein.

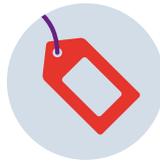


Beispielstudien: 74 Prozent der Händler stellen durch den Online-Handel einen Besucherrückgang in den Städten fest. Etwa **30 Prozent** verzeichnen sogar einen starken Rückgang. Für 2014 erwartet

man einen Umsatz im Online-Handel in Höhe von 39,0 Mrd. EUR. Das ist gegenüber 2008 eine Steigerung von rd. **100 Prozent**. (Quelle: HDE-Konjunkturumfrage Sommer 2014). **92 Prozent** der Deutschen wünschen sich auch zukünftig Vorteilsangebote (z. B. Rabattaktionen) im stationären Handel, wie eine repräsentative Studie von Gettings zeigt (location Insider, 5.12.14). Die Kombination, günstig online zu bestellen und das Produkt in der Filiale abzuholen, auch Click-and-Collect genannt, kennen bisher nur **zwei von fünf** Online-Shoppern. Interesse an dieser Möglichkeit hat weniger als die **Hälfte**. „Vermutlich sehen die Verbraucher bei dieser Option kaum noch Vorteile in der Online-Bestellung, denn dann können sie das Produkt auch direkt vor Ort kaufen...“, sagt Ottmar Franzen, Geschäftsführer des Beratungsinstituts Konzept und Markt (biznews, 3.12.2014).

**STRUKTURIERUNG
VON ALTERNATIVEN**

Wenn Produkte im stationären Handel identisch mit denen im Online-Handel sind, wird der Offline-Handel auf Dauer meist das Nachsehen haben. Warum soll der Konsument auf den Preisvorteil und die größere Vielfalt verzichten? Warum gelingt es dennoch ganz bestimmten Einzelhändlern in ihren Läden vor Ort diesem Umstand zu trotzen? Ein strategisches Mittel ist das **Erlebnis der Einmaligkeit** des Angebotes – in der Art, im Ambiente, in der Ansprache – das die Vorteile des Internet-Handels für den Konsumenten in den Hintergrund drängt. Eines dieser mittelfränkischen Beispiele sind die **NÜRNBERGER MEISTERHÄNDLER**.



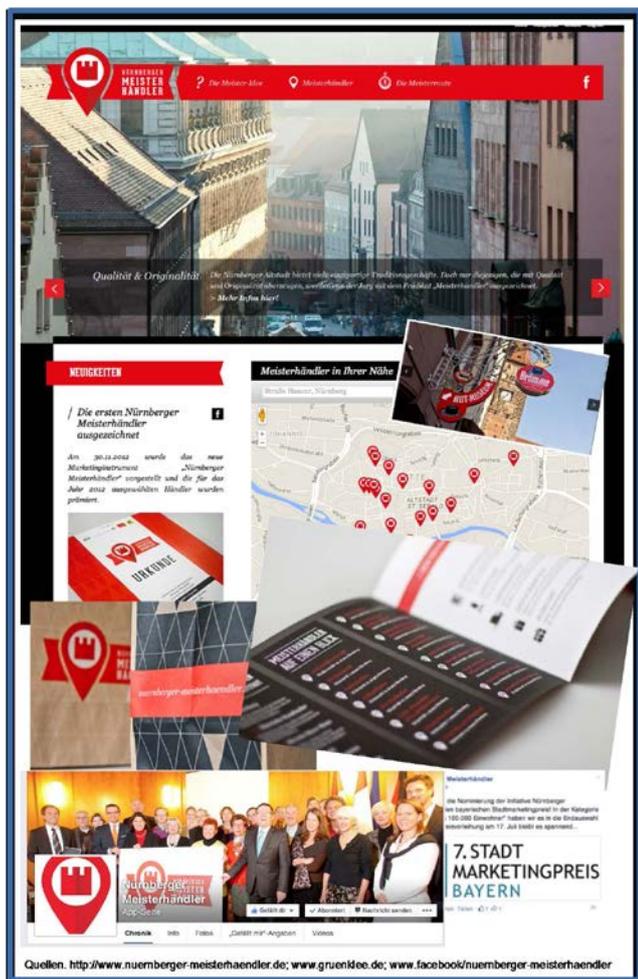
Den Titel **NÜRNBERGER MEISTERHÄNDLER** bekommt man als „**Marke**“ verliehen. Ende des Jahres 2012 wurden die Meisterhändler erstmalig ausgewählt. Die Nürnberger Meistersinger sind Ausgangspunkt der Idee. Die Meistersinger waren ein Zusammenschluss von Dichtern und Sängern, die strengen Regeln und hohen **Qualitätsanforderungen** gehorchten. So stehen die Meistersinger bis heute für Tradition und Innovation. Die Initiative hat sich inzwischen etabliert und zu einer unverwechselbaren, eigenständigen **Marke** entwickelt. Dies kann man auch als Tourist erleben, indem man der im Internet beworbenen „**Meister-route**“ folgt und die ausgezeichneten Händler in der Nürnberger Altstadt entdeckt.



Die nördliche Nürnberger Altstadt ist geprägt von inhabergeführtem und spezialisiertem Einzelhandel. Filialisten sind hier kaum zu finden. Die Einzelhändler in der nördlichen Altstadt setzen auf Qualitäts- und Kundenorientierung. Ihre Attraktivität beziehen sie aus den „**Wurzeln**“ der Tradition und zugleich aus dem Bemühen, mit **Originellem** und mit hoher Qualität innovative Produkte anzubieten.

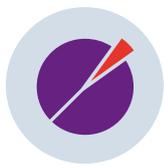


Zu dieser Individualität trägt auch bei, dass einzelne Meisterhändler auch **Herstellungsverfahren** zeigen, wie beispielsweise Hut Brömme, die Rösttrommel Kaffeerösterei oder die Hausbrauerei Altstadtthof. Weitere handwerkliche Fertigkeiten werden bei fenestra Glasgestaltung oder Schmuck Weinberger gezeigt. Hohe Konditorkunst beweist das überregional bekannte neef confiserie café.



STRUKTURIERUNG VON ALTERNATIVEN

Bei einem Sortiment mit breiter Ausrichtung und Massennachfrage herrscht ein gewaltiger **Wettbewerbsdruck**. **Sortimentsnischen** zu finden ist schwer. Noch schwerer ist es, die passende Nachfrage zu entwickeln. Die folgenden Beispiele zeigen, wie es gehen kann. Die ausgewählten Anbieter zeigen auch auf, dass es gelingen kann, in einem schwierigen räumlichen Geschäftsumfeld den Standort und die Existenz zu sichern.

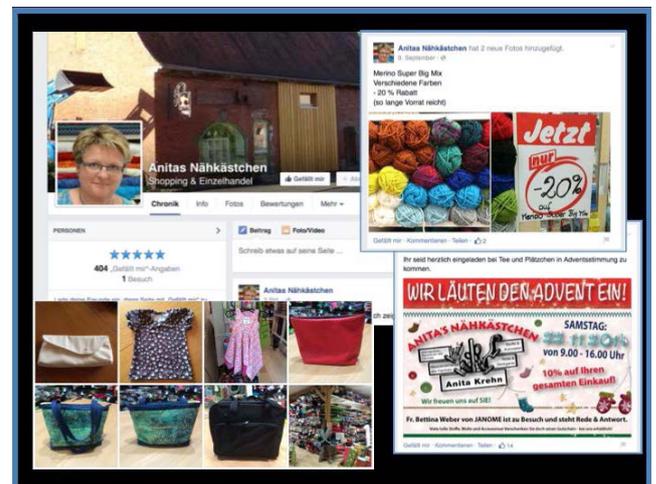
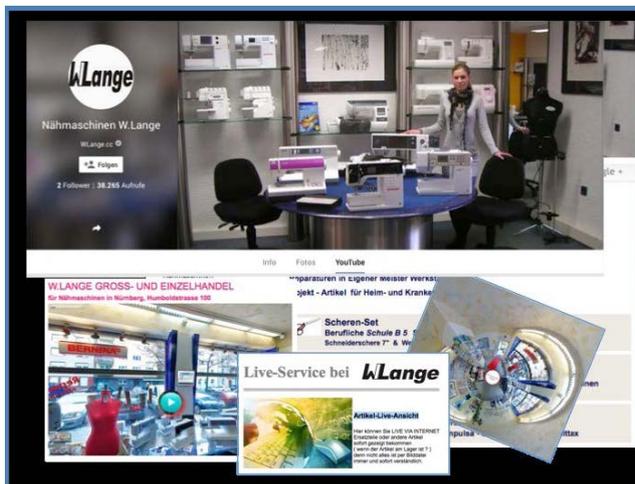


Die Nürnberger Südstadt ist mit dem Niedergang des Kaufhauses „Schocken“ und der Schließung des Nachfolgers Kaufhof in Schieflage geraten. Das vormals insbesondere durch Facheinzelhandel glänzende

Quartier ist seitdem von einer Trading-Down-Welle in dessen Attraktivität deutlich beeinträchtigt. Es sind insbesondere die langjährig inhabergeführten Fachgeschäfte, die ausharren, bis Altersgründe und/oder fehlende Nachfolge eine Schließung nicht mehr aufhalten können. Umso bemerkenswerter sind Geschäfte, die dem Ganzen trotzen. Ein Beispiel hierfür ist **W.LANGE** – die ganze Welt des Nähens.

W.LANGE nutzt das Internet geschickt um den **Standortnachteil** in dessen Wirkung Nachrangigkeit zu verleihen. Durch einen **3-D-Rundgang** bekommt man einen umfassenden Eindruck des Ladens und dessen Angebots rund um das Thema Nähen. Über den **Web-Shop** wird die Produktvielfalt gezeigt und mit Produktinformationen unterfüttert. Auf **Google+** kann man mittels verschiedener Videos den handwerklichen Hintergrund der Firma erleben. Der Inhaber und die Mitarbeiter/innen rücken als kompetente Ansprechpartner in den Vordergrund. Ein Einblick in die **Fachwerkstatt** wird ebenfalls gewährt und mittels einer **„Artikel-Live-Ansicht“** wird ein ganz besonderer Service geboten, da aus Sicht von Herrn Lange nicht alles über ein Bild verständlich wird.

Kann ein Laden in einem kleinen mittelfränkischen Ort (Vincenzenbronn, 320 Einwohner) eine Existenz haben? Es geht! Anita Krehn hat mit **„Anitas Nähkästchen“** einen außergewöhnlichen **Handarbeitsladen** geschaffen und ihr Hobby zum Beruf gemacht. Bei ihr bekommt man alles, was man zum textilen Handarbeiten braucht. **Service und Beratung** ist ihr sehr wichtig. Sie verkauft kein Handwerkszeug und kein Zubehör, mit dem sie nicht selbst „etwas anfangen“ kann und steht ihren Kunden mit Rat und Tat zur Seite. Der Laden profitiert von der direkten **Lage an der Staatsstraße**. Ihre Kundschaft gewinnt sie durch **Mundpropaganda** und von Kursen, die sie selbst gibt. Der Multimediaeinsatz ist nicht ihre Stärke. Sie informiert einzig und allein über ihre **facebook-Seite**. Dabei zeigt sie auf, wie ein kostenloses Medium im **Social-Media-Bereich** perfekt genutzt werden kann. Eine Fülle von Bildern und Tipps zeigen ihre Angebote und ihr Handwerksgeschick. Über 400 Likes sprechen für sich und mehr als dreißig 5-Sterne-Bewertungen beweisen die Begeisterung ihrer Kundinnen. Sie hat es geschafft, mit ihrem facebook-Eintrag ein lebendiges Medium zu schaffen.



Weitere Beispiele der Nischennutzung finden sich auch in Altdorf und in Fürth:

Zweizimmerladen

Obere Wehd 3
90518 Altdorf
www.zweizimmerladen.de

„Mit schönen Sachen viel Freude machen“ ist der Leitsatz dieses interessanten Konzeptes. Der Geschäftsname ist Programm, denn auf einer zweizimmergroßen Fläche gibt es viel zu entdecken. Neben einem klassischen Secondhandangebot bietet das Geschäft eine Regalvermietung an, das von werdenden Designern und Kleinproduzenten Waren ausstellt und vertreibt. Der Zweizimmerladen findet sich auch in der Einkaufsbroschüre der Stadt Altdorf „Alles in Altdorf“ wieder, in der der Zweizimmerladen als maßgeblicher Initiator des Straßenfestes Obere Wehd benannt wird. Damit ist es dem Laden und seinen benachbarten Geschäften gelungen, eine regional gute Bekanntheit zu erreichen und auch so eine bestandsstabile Lage mit besonderem Charakter zu gestalten.



Modellbahn Ammon

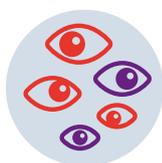
Nürnberger Str. 6
90762 Fürth
www.modellbahn-ammon.de

Man muss schon etwas suchen, bevor man den kleinen **Laden im Hinterhof** findet. Auf kleinem Raum wirkt die Welt der etwas größeren Modellbahnen auf den Besucher umso gewaltiger. **Sondermodelle** im Auftrag des Kunden entwickelt Herr Ammon ebenfalls gerne. Und wie man seinem liebevoll gepflegten facebook-Auftritt entnehmen kann, gibt es auch eine Reihe prominenter Freunde. Das **Gästebuch** ist mit vielen Dankesworten ausgestattet. Gut bestückt ist auch der **Webshop**, der in seiner einfach funktionalen Gestaltung zeigt, dass auch mit geringen Mitteln Kundenwünsche geweckt und befriedigt werden können. Die großen Absatzmärkte trifft Modellbahn Ammon jährlich auch als Aussteller auf der **Spielwarenmesse** Nürnberg.



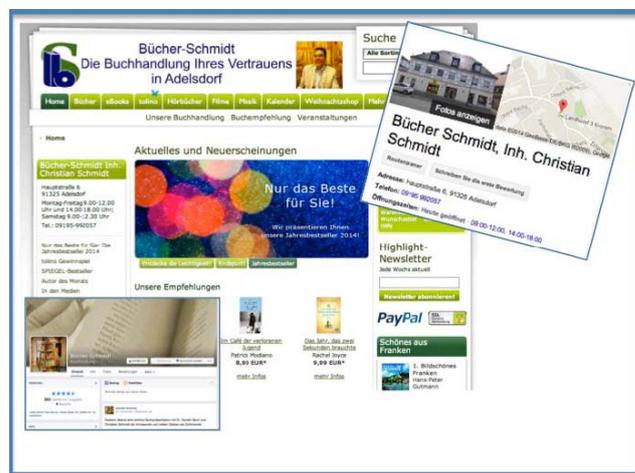
**STRUKTURIERUNG
VON ALTERNATIVEN**

Bei der Bewertung von Kaufalternativen spielt die Sicherheit der Verfügbarkeit eine sehr wichtige Rolle. Der Einkauf im Internet signalisiert hier durch die **Vielfalt des Angebotes** grundsätzlich eine gute Chance, das zu bekommen, was der Kunde will. Der stationäre Einzelhandel kann dies vor Ort und zum Zeitpunkt des Einkaufes nicht immer garantieren. Hier hilft nur eine Multi-Channel-Strategie weiter. Die folgenden Beispiele zeigen, wie dies funktionieren kann.



BÜCHER SCHMIDT in Adelsdorf (rd. 7.750 Einwohner) führt einen kleinen Buchladen an der Hauptstraße des Ortes. Der Multi-media-Einsatz mit **Google-Places**, **facebook** und **YouTube** ist für Herrn Schmidt

selbstverständlich. Kundenkommentare auf facebook zeigen auf, was **BÜCHER SCHMIDT** auszeichnet: Die **Verfügbarkeit der Produkte**. Damit wird die im Laden beschränkte Vielfalt egalisiert. Auch von zu Hause aus kann man bei **BÜCHER SCHMIDT** seine Bücher bestellen. Im Webshop bekommt man Empfehlungen, Themen Specials und die Möglichkeit Bücher nach Wunsch zu bestellen und zugestellt zu bekommen. Wenn bis 15 Uhr bestellt wird, kann man am nächsten Tag seine Bücher im Laden selbst abholen. Ein wöchentlicher **Highlight-Newsletter** sorgt für die persönliche Kundenansprache.



SALZ & PFEFFER im Wallensteinhaus in Altdorf ist bereits seit 1949 im Besitz des Familienbetriebes **WIECH**, für den Qualitätsbewusstsein und Kundenservice bis heute oberste Priorität hat. Dies gilt selbstverständlich auch für den Natursalzladen **SALZ & PFEFFER**, der seit 2009 in dem historischen Haus am Marktplatz für zunehmend begeisterte Besucher und Kunden zum Anziehungspunkt geworden ist. Ansprechpartnerin und Fachfrau Doris Wiech hat als ausgebildete Hauswirtschaftslehrerin mit den Schwerpunkten Gesundheit, Ernährung und Kochen ihre ursprüngliche Qualifikation durch ihr persönliches Hobby „**Kochen und Esskultur**“ in den letzten Jahrzehnten stetig erweitert und verfeinert. Durch ihre Freude am Experimentieren boten ihre stets ausgebuchten Kochkurse eine große Vielfalt an immer neuen Erfahrungen. Auf der Suche nach kulinarischen Besonderheiten sind **Kreativität und Neugierde** schließlich unabdingbare Begleiter. Was man im Laden selbst nicht findet, bekommt man über den sehr bedienungsfreundlichen, fotografisch herausragend gestalteten **Webshop** geliefert.

KAUF- ENTSCHEIDUNG

Im Kaufentscheidungsprozess fehlt nur noch der finale Vorgang. Viele rationale Hintergründe zum Einkauf sind bereits erledigt. Nur eines kann die vernunftmäßige Entscheidung noch umwerfen: **Emotion**. Hirn- und Verhaltensforscher stellen in ihren Studien fest: Nicht die Vernunft lenkt unser Handeln, sondern vielmehr Affekte und Emotionen. Wobei einschränkend gesagt werden muss, dass Emotionen oft auch durch **Erfahrungen** geleitet werden. Dies kann in ein strategisches Konzept des stationären Handels bewusst einbezogen werden. Wichtigste Voraussetzung dafür: Der Kunde muss schon im Laden stehen.



Beim Einkauf im Internet spielt **Spontaneität** bislang nur eine geringere Rolle. Das Medium bietet hier noch keine optimale Basis. Wobei das Umfeld, die **heimelige Atmosphäre**, gute Voraussetzungen für

einen gefühlgesteuerten Kauf hätte. Das spontan ausgestoßene Adrenalin, dass etwas toll an einem aussieht, sich etwas toll anfühlt – dies fehlt, wie wir an anderer Stelle bereits ausgeführt haben. Einen weiteren Einfluss bei der finalen Kaufentscheidung spielt die Vorstellung des zukünftig zu erwartenden **Aufwands**. Die Frage, ob man das Produkt rechtzeitig bekommt, man zum Empfang **zu Hause** ist und was geschehen muss, wenn das Produkt nicht den **Erwartungen** entspricht, kann den Käufer verunsichern und ihn vom Kauf abhalten. Dabei spielt auch das Vertrauen in **Zahlungsvorgänge** im Internet eine wichtige Rolle. Dies führt vielfach dazu, eine Kaufentscheidung zeitlich hinaus zu zögern, denn das Internet suggeriert ständige und vollständige Verfügbarkeit.



Der Aspekt „jetzt kaufen, sonst ist es weg“ hat viele Generationen zum **Schnäppchenjäger** im stationären Handel werden lassen. Der Anteil der emotionalen Kaufentscheidungen ist im stationären Handel deutlich höher. Dass Emotionen für den Händler nutzbringend frei werden können, hängt von vielen Faktoren ab, die im bisher beschriebenen Kaufentscheidungsprozess mehrfach bereits betont wurden, wie z. B. **Personal**, Nutzung aller **Sinne** oder die **Ladengestaltung**, also auch Raum und Licht. Die letzte Hürde, der Zahlungsvorgang, kann je nach Erfahrung des Kunden bequem und zuverlässig erledigt werden. Der zu erwartende Nutzen ist beim Verlassen des Ladens klarer für den Kunden erkennbar. Die Befriedigung der „**Kauflust**“ kann zeitnah und vollständiger erlebbar werden.



Beispielstudien: Bis zu **58 Prozent** der Deutschen entscheiden sich spontan – oft erst im Geschäft – zum Kauf, auch wenn sie sich im Vorfeld über verschiedene Produkte und Preise informiert haben (Forsa-Studie: So kauft Deutschland; 2012).

Knapp **70 Prozent** der Kaufentscheidungen bei Gütern des täglichen Bedarfs fallen spontan im Geschäft (GfK-Studie: Store Effect; 2009). Knapp **72 Prozent** der Befragten gaben an, ein höheres Vertrauen in einen Online-Shop zu haben, wenn das von ihnen präferierte Zahlungsverfahren angeboten wird. Für rund **95 Prozent** der befragten Konsumenten ist ein Online-Shop, der die Zahlung auf Rechnung anbietet, eher oder sehr vertrauenswürdig (ifh-Studie „Vertrauensbildende Maßnahmen im E-Commerce auf dem Prüfstand“; 2012). Jeder **siebte Kunde** lässt seinen Warenkorb an der virtuellen Kasse stehen und bricht den Kauf ab. Eine große Rolle spielt dabei häufig die Tatsache, dass die Kunden ihr präferiertes Zahlungsverfahren nicht vorfinden (ECC Köln, „Payment im E-Commerce; 2014).

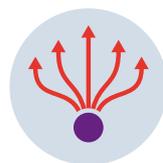
KAUF-
ENTSCHEIDUNG

In Deutschland breitet sich immer mehr das sogenannte **Showrooming** aus. Darunter wird das Verhalten des Kunden verstanden, sich erst im Laden über ein Produkt zu informieren, es dann aber online zu kaufen. Beim folgenden Beispiel geht es dagegen um die bewusste Nutzung des Ladengeschäftes als Showroom. Es tritt der Verkauf an sich in den Hintergrund, denn die beiden Inhaberinnen von SANDYBEL produzieren vor allem auf Bestellung. Im Laden selbst darf man eintauchen in die **Welt des Backens** und sich in einem **Puppenstubenmilieu** wohlfühlen.



Sandra León-Gallardo und Anabel Kuntz verschönern als Sandybel nicht nur die Amalienstraße, sondern gleich das ganze Leben: Mit herrlichen, witzigen und äußerst leckeren Cake Pops. Dabei handelt es

sich um Kuchen am Stiel, der bei **SANDYBEL** nach Themen erdacht und gestaltet wird. Wer für Geburtstag, Hochzeit, Kundenevent oder einfach nur so leckere Glanzlichter braucht, nennt einfach das Stichwort und erlebt sein süßes Wunder. Ob „80er Jahre“, „3 im Weckla“ oder „Sanitärinstallationen“ – den beiden fällt zu jedem Thema etwas ein. Sogar Familienfotos setzen sie um. Auf Stadtfesten bieten Sandra und Anabel ihre köstlichen Kreationen auch auf ihren markanten Fahrrädern an. Wie die Idee für Sandybel entstanden ist, beantwortet Anabel Kuntz lachend: „Ich hab **Cake Pops im Laden** gesehen, selbst gebacken und beim dritten Mal hat's geklappt.“ Da es mittlerweile immer klappt, wird aus dieser Kunst kein Geheimnis gemacht: Cake Pop-Fans können bei Sandybel einen **Backkurs** besuchen oder ihre Kinder (ab 8 Jahren) damit beglücken. Gespannt warten wir auf die geplanten Motto-Events im freundlichen Showroom, bei denen wir die süßen Lebensverschöner zu Kaffee oder Tee naschen dürfen.



Der multimediale Einsatz fällt den beiden kreativen Bäckerinnen natürlich leicht: facebook, Web-Seite oder der Eintrag in **FürthFaktor**, dem Fürther Einkaufs- und Erlebnisführer mit Kultstatus, sind

selbstverständlich. Für **Twitter**-Fans ist auch gesorgt. Aber spannend ist auch das Mittel **Podcast**. „In Nürnberg und so“, dem Magazin mit Podcasts aus der Region, gibt es auch einen kleinen Report über das Wirken der beiden Cake Pops Künstlerinnen und das Erlebnis, sie in ihrem **Showroom** zu besuchen.



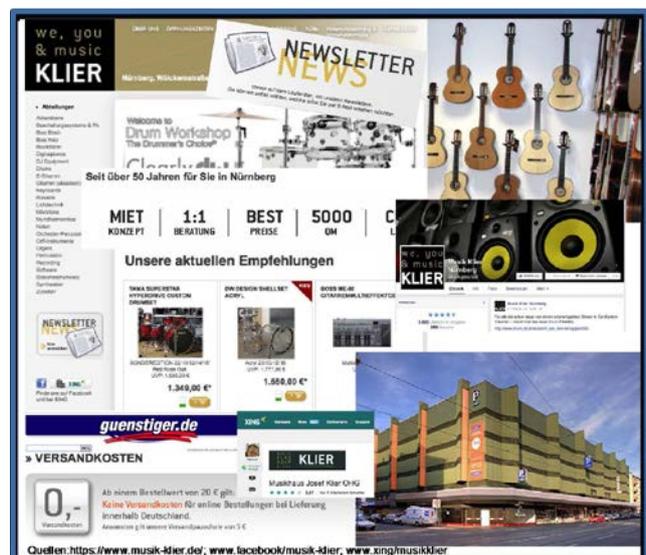
Sandybel ist nicht das einzige Beispiel für den Einsatz von Showrooms zur Präsentation besonderer Produkte. Nachfolgend stellen wir Ihnen stellvertretend auch 2 weitere Konzepte vor, die insgesamt einen

Trend bezeugen, der zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Meist wird dann von Showrooms in großen Städten innerhalb von bekannten Einkaufslagen gesprochen. Wie auch Sandybel mit ihrem Laden in einer Nebenlage von Fürth zeigt. Solche Marktauftritte können auch in Klein- und Mittelstädten in Showrooms einen guten Platz haben und außergewöhnliche Produkte ins „Scheinwerferlicht“ bringen.

KAUF-
ENTSCHEIDUNG

Die finale Kaufentscheidung im Kaufentscheidungsprozess kann den bisher rationalen Vorgang durch spontane Eindrücke noch einmal fundamental ins Wanken bringen. Oft sind es die Erinnerung an frühere Erlebnisse oder die Erinnerung an Ärgernisse beim Einkauf, egal ob Online oder Offline, die die letztendliche Entscheidung noch einmal beeinflussen können. Dazu gehören auch **Zugangsbarrieren** wie die Nähe vom Parkplatz zum Geschäft, die zu erwartenden Parkgebühren, die Unbequemlichkeiten des Tragens von Einkaufstüten oder das An- und Ausziehen von winterlichen Bekleidungsstücken.

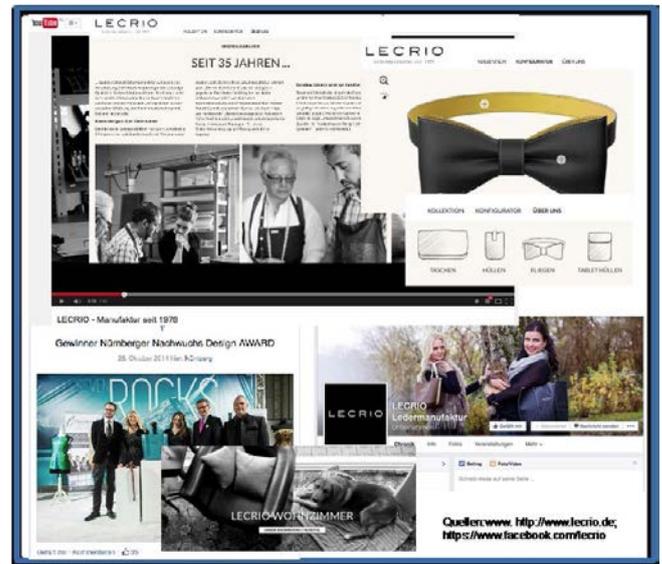
P Ein ganz herausragendes Beispiel, wie die Zugangsbarriere Parkgelegenheit und Parkkosten gemeistert werden kann, ist das **Musikhaus Klier** in der Nürnberger Südstadt. Der „Musik Flagship Store“ bietet seinen Kunden kostenloses Parken an. Trotz ausgezeichnetem Webshop und angstlosem Auftritt in Preisvergleichsplattformen, haben bei Klier das Erlebnis und die ausführliche kompetente Beratung vor Ort große Bedeutung.



LECRIO

Lederwarenmanufaktur
Gewerbering 34
90574 Roßtal
www.lecrio.com

Lecrio ist ein langjährig eingeführtes Familienunternehmen. Seit 35 Jahren baut Familie Schmidt auf sorgfältige Verarbeitung, individuelle Anpassung und erstklassige Qualität in Sachen Schuhe und Leder. Seit 2004 stellt die Schuhmanufaktur auch „Bio-Komfortschuhe“ für Allergiker her. Neben der Orthopädiewerkstatt gibt es nun auch mit LECRIO ein von Dorothea Schmidt aufgebautes **Ledermodellabel**, mit dem sie bereits beim Nürnberger Nachwuchs Design Award ausgezeichnet wurde. Die Webseite unterstützt das **Individualisierungsbedürfnis** der Kunden, indem der Kunde Farben und Materialien seines Lieblingsproduktes **selbst bestimmen** kann. Die vielfältige Mediennutzung und Auftritte auf **Messen oder in Workshops** (z. B. bei Erlebe Wigner) sind für Frau Schmidt selbstverständlich. Wenn man das alles live sehen will, dann fährt man nach Roßtal ins LECRIO Wohnzimmer (Showroom), in dem sich nicht nur Hunde wohl fühlen.



Chairgo GmbH

Amberger Straße 72
91217 Hersbruck
www.chairgo.de

Chairgo ist den umgekehrten Weg gegangen: Erst Online, dann Offline. Chairgo hat 2006 als reines Direktvertriebs- und Online-Unternehmen begonnen. Von Anfang an war es, so sagt der Inhaber, nicht als klassische „Internetbude“ konzipiert. Persönliche Beratung per Telefon und E-Mail, ein hochwertiges Sortiment und ausgeprägter Servicegedanke ist das Leitmotiv von Chairgo. 2013 im Zuge des Neubaus der Firmenzentrale wurde das Ladengeschäft eröffnet. Gleichzeitig wurde eine Lounge eingerichtet, in der Präsentationen für Kunden und Partner abgehalten werden können. „Mit dem stationären Laden“, so der Chef Götz Reichel, „werden Beratungskompetenz und Vertrauensbildung als Grundlage des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses, auf die auch im Online-Geschäft großer Wert gelegt wird, betont und glaubwürdiger“.



NACHKAUF- ERFAHRUNG

„Nach dem Kauf ist vor dem Kauf“ könnte man in Abwandlung einer gerne zitierten Fußballweisheit von Sepp Herberger sagen. Das Wirtschaftslexikon24.de definiert die Nachkaufenerfahrung als „Ergebnis des Entscheidungsprozesses, in dem der Käufer prüft, ob die gekaufte Alternative (in ausreichendem Maße) die Bedürfnisse erfüllt bzw. nicht erfüllt und den Erwartungen entspricht, die er vor dem Kauf hatte“. Die Nachkaufenerfahrung kann die emotionale Einstellung zu einem Produkt bzw. zu einer Firma nachhaltig prägen.



Beim Online-Kauf ist der **Prozess nach dem Kauf** für den Online-Händler eine besondere Aufgabe. Bereits die Lieferung an den Käufer stellt eine **logistische Herausforderung** dar. Kaufhemmer,

wie längere Lieferzeiten, versucht man mit aufwändigen Konzepten wie **Same Day Delivery** zu begegnen. Hat man den Transport im Griff, gilt es, die nächste Hürde zu nehmen, nämlich den Kunden zur **Auslieferung** auch anzutreffen. Dies versucht man mit verschiedensten Techniken, wie **Abholstationen** oder dem **Paketbutler** an den Wohnungstüren in den Griff zu bekommen. Das kann sich lohnen, denn im Durchschnitt fallen pro Retoure auf Seiten des Online-Händlers Kosten von etwa 20 Euro an und 4 von 10 Kunden kalkulieren bereits beim Kauf die Rücksendung der Ware bewusst mit ein. Fehlende Farbechtheit und falsche Größenvorstellungen des Kunden sind vielfach Gründe zur **Rücksendung der Waren**. Seit Sommer 2014 ist der Kunde zwar verpflichtet diese Kosten zu übernehmen, aber Händler verzichten vielfach darauf, um die Kunden nicht wieder in die Hände des stationären Handels zu treiben.



Im stationären Handel ist der Umtauschanteil deutlich geringer. Während der Online-Handel gesetzlich verpflichtet ist, ein 14-tägiges **Rückgaberecht** zu gewähren, existieren für stationäre Händler keine gesetzlichen

Regelungen. Trotzdem agieren viele **Händler kulant** und gewähren freiwillig ein Rückgaberecht. Die **Umtauschquote** im stationären Handel ist vergleichsweise gering. Der Stationäre Handel hat den Vorteil der Erlebbarkeit der Ware und die direkte Möglichkeit des Eingriffs in die „richtige“ Kaufentscheidung.



Beispielstudien: Im Jahresdurchschnitt liegt der Anteil zurückgegebener Waren im stationären Handel bei **1,9 Prozent**. **15,3 Prozent** der Online-Händler gaben an, im Jahresschnitt Retouren von **zehn**

bis dreißig oder sogar mehr Prozent zu verzeichnen (HDE-Handelskonjunkturindex 2013). Da insbesondere im Fashion-Bereich ein Großteil der Bestellungen auf Rechnung erfolgt, kann in diesem Bereich davon ausgegangen werden, dass ca. **jedes zweite** versendete Paket wieder von den Kunden retourniert wird (www.retoutenforschung.de; 2014). Knapp **ein Drittel** der befragten Online-Shop-Betreiber möchte zukünftig die Lieferung am Tag der Bestellung ermöglichen. Dabei drängt das Thema auf Konsumentenseite weniger stark. Lediglich **16 Prozent** der befragten Online-Shopper erwarten für die nächsten drei Jahre, dass die bestellte Ware innerhalb von 24-Stunden geliefert wird. „Unsere Konsumentenbefragung zeigt, dass die Händler in Bezug auf die Liefergeschwindigkeit teilweise über das Ziel hinaus schießen.“ (IFH-Studie „Versand- & Retourenmanagement im E-Commerce“; 2013).

NACHKAUF- ERFAHRUNG

Die Vorteile des stationären Handels bei der Nachkauf- erfahrung der Konsumenten sind kein Selbstläufer. Der Offline-Handel muss sich immer wieder mit herausragenden **Dienstleistungen** klar positionieren. Die strategischen Mittel sind **Service-Angebote**, wie z. B. Änderungs- und Reparaturdienste oder Auswahl- und Reservierungsangebote, die sich unter dem Begriff **Click and Collect** etabliert haben. Die folgenden Beispiele aus der Stadt Erlangen zeigen, wie das funktionieren kann. Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, dass auch andere in dieser Studie vorgestellte Händler Auswahlservices anbieten, wie z. B. das bereits vorgestellte Modehaus erLEBE WIGNER.



Das Click & Collect Angebot von **INTERSPORT EISERT** bietet an: Zuhause online stöbern und bestellen, vor Ort abholen und bezahlen. Der Kunde hat **drei Tage** Zeit, die Bestellung im Haus abzuholen. Die

Abholzeit während der Öffnungszeiten ist frei wählbar. Man kann anprobieren und bei Nichtgefallen kann der Artikel direkt umgetauscht bzw. zurückgegeben werden. Das spart **Versandkosten**. Dazu wird natürlich ein **Webshop** benötigt, der von **INTERSPORT EISERT** kategorienreich angeboten wird. **INTERSPORT EISERT** bietet noch vieles mehr: Personal Shopper-Service, **kostenloses Parken** während des Einkaufes im eigenen Parkhaus oder themenorientierte ausgebildete **Sportexperten**.

Das Click & Collect-Konzept benötigt im allgemeinen ein kompliziertes Warenwirtschaftssystem. Das kann nicht jeder Händler bewerkstelligen. Doch es gibt auch andere Lösungen, wie gleich das Beispiel **Warenreich.com** zeigt (vgl. S. 40).



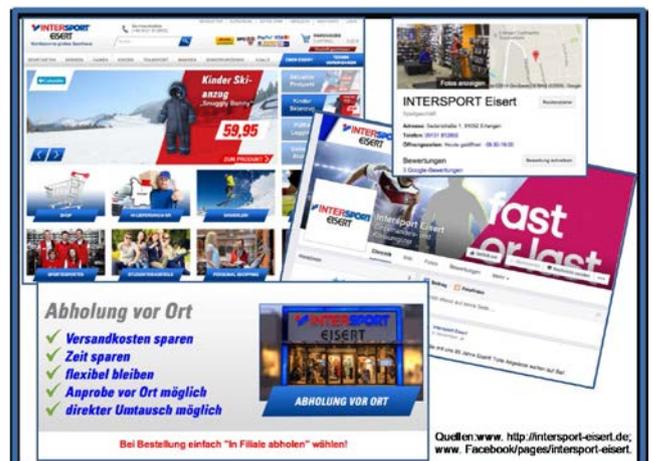
Einen besonderen **Lieferservice** bieten in Erlangen gleich zwei Händler. Neben **INTERSPORT EISERT**, der innerhalb Erlangens eine 4h Lieferung (innerhalb der Öffnungszeiten des Geschäftes) gegen Gebühr

anbietet, versendet das **LEDER- UND MODEHAUS PFEIFFER** auf Wunsch per Fahrradkurier die im Shop gekauften Waren. Wenn der Kunde bis 12 Uhr die Bestellung abgegeben hat, erhält er die Ware per **Fahrradkurier** noch am selben Tag geliefert. Ein weiteres Beispiel für Lieferservice haben wir bereits durch die **Bringbiene** vorgestellt.



PFEIFFER LEDER & MODE ist das Fachgeschäft für Lederwaren in Erlangen. Seit über 135 Jahren steht die Familie Pfeiffer für Qualität, Service und außergewöhnliche Produkte. Mit Beginn des Jahres 2011 hat

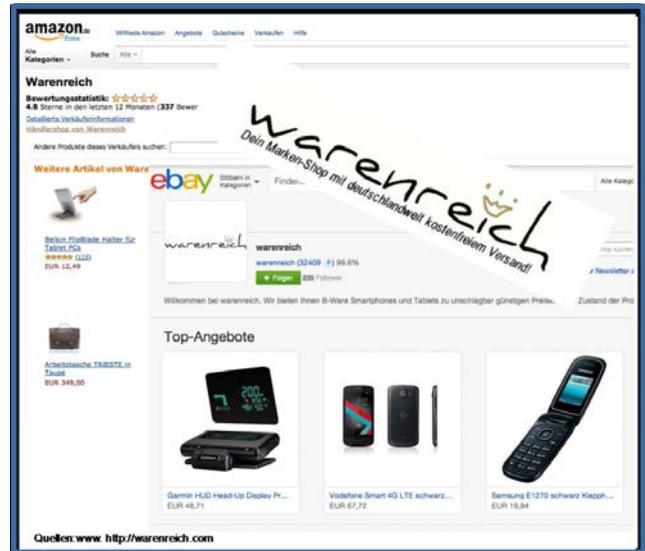
Annette Pfeiffer die Geschäftsführung übernommen. Somit wird das Geschäft in der Altstadt Erlangens bereits in der **vierten Generation** weitergeführt. Diese gelebte Tradition von Qualität, Beratung und Service überträgt Annette Pfeiffer mit **Augenmaß und Kreativität** in das 21. Jahrhundert. Auch viele Besonderheiten, wie z. B. aus „**Alt mach Neu**“ im Bereich von Lederhandtaschen oder Aktentaschen zeichnen das Unternehmen aus. Hier werden Leder wieder eingefärbt, so dass die Handtasche in neuem Glanz erstrahlt, als wäre sie gerade eben erst gekauft worden. Oder wer weiß, wo es noch einen Regenschirmreparaturservice gibt? Natürlich im Hause Pfeiffer. Hier wird ganz klar gegen die **Wegwerfmentalität** agiert.



warenreich

USC fulfillment GmbH & Co.KG
Andernacher Str. 31b
90411 Nürnberg

Dieser Dienstleister aus Nürnberg beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Thema Online-Handel, speziell mit der Vermarktung von Retouren auf diversen Online-Plattformen. USC übernimmt bestimmte Funktionen, damit auch Ware von Händlern ohne eigenen Webshop im Netz angeboten werden kann. So können diese neben ihrem Ladengeschäft auch Umsätze im Online-Bereich erzielen. Die Erfahrung von USC zeigt, dass es für einen Einzelhändler sehr schwierig ist, die Komplexität des Online-Handels einzuschätzen und damit auch ebenso die Teilnahme an diesem Markt. Hier stellen sich ihm diverse Hürden in den Weg, angefangen vom zeitlichen Aufwand für die Listung der Produkte, dem Versand, der Endkundenbetreuung, etc., bis hin zum technischen Aufwand. Allerdings wird die Zukunft wohl nicht im Ignorieren der Online-Welt, sondern in der Teilnahme, bzw. der Suche nach der entscheidenden Lücke und Möglichkeit der besten Kombination aus beiden Welten liegen. Hierzu bietet USC Dienstleistungen, die diesen Schritt wesentlich vereinfachen.



Strategie und Mittel



Die Prognosen, welche Entwicklung der Online-Handel nehmen wird und welche Bedeutung dies in der Folge für den stationären Handel haben wird, sind unterschiedlich. Diese gehen von weiter stark zunehmenden bis stagnierenden Zuwachsraten ab 2018 aus. Wie dem auch sei, der stationäre Handel kann nicht dasitzen und abwarten, was geschehen wird. Wie die Untersuchung gezeigt hat, gibt es eine Fülle von Strategien und sehr guten Beispielen, die zeigen, dass der stationäre Handel sehr wohl eine Zukunft hat, wenn er, wie in der Vergangenheit vielfach bewiesen, flexibel und kundenorientiert reagiert.

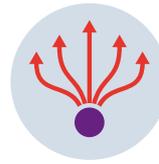
Dabei kann man das Aktionsfeld nicht dem Handel allein überlassen. Der Handel ist wichtiger Motor der Innenstädte. Funktionierende Innenstädte ihrerseits sind ein wichtiger Standortfaktor für Unternehmen, Existenzquelle für Arbeitnehmer und Lebensqualität für die Bewohner. Deshalb hat die Politik und kommunale Verwaltung eine Mitverantwortung dafür, wie sich der stationäre Handel im Online-Zeitalter behaupten kann.

Daher müssen Grundlagen geschaffen werden, um das drohende Ungleichgewicht der Wettbewerbschancen von Offline und Online auszubalancieren. Dazu gehören vor allem die **Beseitigung bzw. Eindämmung von Zugangsbarrieren**. Das heißt Mittel zu finden, wie die Erreichbarkeit der Innenstädte kostengünstiger zu gestalten ist, sei es im ÖPNV oder im Individualverkehr. Die Gestaltung des Erlebnisraums Innenstadt darf nicht nur auf Kosten der Gewerbetreibenden gehen. **Bauliche Gestaltungsoptionen** zur Verbesserung der Verkaufsflächengestaltung sind praxisorientierter zu handhaben. Die Stadt muss medienfreundlicher werden durch **Digitalisierungsoffensiven**, die den Ausbau der dafür notwendigen Technologien fördern.

Dass in vielen Bereichen den Stadtverwaltungen die Handlungsspielräume finanziell fehlen oder Eingriffe in Privateigentum nicht möglich sind, dessen sind wir uns bewusst. Auch deshalb setzt sich die IHK Nürnberg für Mittelfranken weiterhin aktiv für die **Einführung von BIDs** in den bayerischen Kommunen ein.

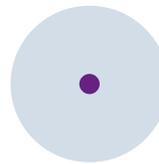
Die Forschung nach Antworten des stationären Handels auf die „Bedrohung aus dem Internet“ hat den Studienleitern gezeigt, dass **der stationäre Handel immer noch zu träge** auf die Chancen reagiert, die diese neuen Medien bieten. Es ist vielerorts noch eine gewisse ängstliche bis resignierende Erstarrung festzustellen. Es sind gerade wieder die an sich innovativ denkenden Händler, die bereits munter und erfolgreich den Multi-Channel nutzen. Diese allein werden aber nicht ausreichen, die Innenstädte, als europäisches Kulturgut, zu erhalten. **Es braucht die Kraft und das Engagement vieler.**

Orientiert an dem Kaufentscheidungsprozess konnten wir eine Fülle von strategischen Mitteln erkennen, die der stationäre Handel ergreifen muss, um sich zukunftsgerecht aufzustellen:



1. Der Offline-Handel muss sich dem modernen Multi-Media-Einsatz öffnen.

Online und Offline sind kein Gegensatz, sondern werden zunehmend ineinander übergehen. Deshalb ist eine intensive Aufklärungsarbeit über den möglichen Medieneinsatz, dessen Stärken und Schwächen, wie auch Chancen und Risiken zu leisten. Eine einseitige Verurteilung von Online-Händlern ist nicht zielführend, sondern eher kontraproduktiv. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass sich der Trend verstärkt, dass reine Online-Händler wieder die Attraktivität der Innenstädte und Zentren entdecken. Multichannel-Nutzung heißt auch wieder klassische Kanäle zu bedienen, wie die Nutzung von Messen und Märkten.



2. Simplifizierung – den einfachen Zugang suchen und gehen.

Viele KMUs sind finanziell oder technisch nicht in der Lage, mit der neuen Herausforderung Internethandel Schritt zu halten. Gleichzeitig wird kein Weg daran vorbei gehen. Deshalb ist es notwendig aufzuklären, wie auch mit geringem Einsatz im Verhältnis großes erreicht werden kann. Dies sollte mit der Nutzung einfach zu bewerkstelliger, kostenloser Informationsträger, wie z. B. Google Places beginnen. Damit werden das Geschäft, das Angebot und die Öffnungszeiten der Läden grundsätzlich erst einmal im Internet präsent. Die vorgestellte facebook-Nutzung von „Anitas Nähkästchen“ hat gezeigt, dass auch mit äußerst geringen finanziellen Mitteln eine effektive Bewerbung des Geschäftes in den neuen Medien unter dem dadurch wachsenden Kundenkreis betrieben werden kann. Mit relativ geringen technischen Kenntnissen ist es ebenso möglich, den Betrieb und dessen Vorteile durch YouTube-Filme transparenter zu gestalten. Junge, aufgeschlossene Mitarbeiter kann man je nach Geschmack zu twitter-Beauftragten machen, die bestimmte Zielgruppen auf dem Laufenden halten, was im Laden gerade geschieht. Der Einsatz von Podcasts kann ebenfalls dazu dienen, junge Mitarbeiter zur Motivation und Identifikation mit dem Geschäft zu animieren. Je nach finanziellem Spielraum, ist es von Vorteil, den Medieneinsatz mit Kundenmagazinen oder zumindest mit Kunden-Newslettern abzurunden.



3. Steigerung der Angebotspräsenz.

Unsere Zentren bieten oft mehr als den Konsumenten bewusst ist. Vielfach wird die Existenz von Produkten und Services im Ortszentrum nicht wahrgenommen und kann damit auch nicht genutzt werden. Es fehlt den Nutzern, in Anbetracht der existierenden Öffnungszeiten, die Zeitflexibilität, alles vor Ort kennen zu lernen. Wenn es schon nicht gelingt, Öffnungszeiten den



modernen Arbeitszeiten ausreichend anzupassen, so sollte zumindest eine internetbasierte 24h-Öffnung der Innenstädte angestrebt werden. Der Stadtbummel in Roth ist hier ein gutes Beispiel. Angebotspräsenz heißt auch Markttransparenz. Hier gilt es Berührungspunkte innerhalb des Wettbewerbs abzubauen und durch gemeinsame Aktionen (s. Nürnberger Weininseln) neue Kundenkreise zu erschließen.



7. Qualität, Herkunft und Umwelt.

Die hochwertige Qualität und Individualität von Waren lassen andere Aspekte im Konsum, wie schnelle Verfügbarkeit und Preis nachrangig erscheinen. Nachhaltige und umweltschonende Produktherstellung und damit auch Regionalität hilft auch kleinen Fachbetrieben in frequenzfernen Standorten eine Existenz zu sichern. Gleichzeitig können damit in diesen kleinen Orten



kleinräumige Versorgungsstrukturen gesichert werden. Der Nachweis der Herkunft der Waren und deren faire Produktion wächst an Bedeutung für den Kunden. Qualitätsprodukte sind es wert, gepflegt und notfalls auch repariert zu werden, wie der handwerkliche Einsatz des Hauses Pfeiffer in Erlangen gegen die Wegwerfmentalität zeigt.



4. Nutzung aller Sinnesoptionen.

Nicht ohne Hintergrund breitet sich das Kundenverhalten des „Showroomings“ (s. Glossar) immer mehr aus. Denn zumindest das haptische und das real optische

Erlebnis fehlen im Internet. Gelingt es dem Handel alle anderen Sinne zu reizen und andere hier untersuchte Vorteile zu aktivieren, dann kann auch die Chance, dass der Kunde in den Laden kommt, erfolgreich genutzt werden.



8. Produktinformation schafft in einer globalen Weltproduktion Sicherheit.

Information ist im Internet-Zeitalter reichlich vorhanden. Diese Überflutung kann aber gleichzeitig Orientierungsprobleme

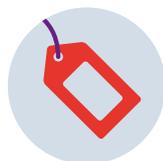
auslösen. Umso wichtiger ist der Mensch, der hier Hilfestellung geben kann. Fachkompetenz des Personals definiert sich nicht alleine durch Seniorität oder langjähriges Berufswissen. Kompetent ist, wer den Einsatz neuer Informationstechnologien und -quellen beherrscht. Gemeinsam mit dem Kunden mit PC-Tablets im Laden live im Internet informieren, mittels neuer Techniken, wie z. B. iBeacons Abläufe erklären und Produkte „sprechen“ lassen, das entspricht dem Zeitgeist und den Erwartungen junger Käuferschichten und kann den Respekt gegenüber dem Verkaufs- und Beratungspersonal fördern.



5. Persönliche Kundenansprache.

Den Kunden herauszuheben aus der Masse, individuell zu behandeln, ist ein wichtiger Beitrag zum Erfolg. Der Einsatz einer „Trichter-Strategie“ dient zum Filtern und

zum Maßschneidern der Dienstleistung. Aus dem Konsumenten werden durch Newsletter Kundenkreise. Aus Kundenkreisen entstehen durch Events oder Kurse Bekannte. Aus Bekannten werden durch persönliche Dienste, wie Personal Shopper Angebote. Vertraute. Aus Vertrauten werden durch kontinuierlich entgegengebrachte Wertschätzung treue Kunden.



9. Die besten Marken sind jene mit knapper Verfügbarkeit und örtlichem Bezug.

Der Konsument bevorzugt Marken, da damit vor allem Qualität und Image verbunden sind. Sind diese Marken mit

Individualität verbunden, also in der Verfügbarkeit durch Stückzahl, Preis und örtlichen Zugang eingeschränkt (künstlich knapp), dann werden diese Marken besonders begehrt. Marken bekommen diese besondere Qualität nicht alleine, sondern benötigen den Einsatz von geschicktem Marketing. Allen unseren Beispiel-Betrieben ist dies auf ihre Art besonders gut gelungen.



6. Persönlichkeiten schätzen Persönlichkeiten.

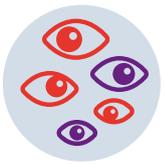
Wahre Persönlichkeiten sind nicht eingebildet, sondern sind beliebter Umgang. Jeder Kunde fühlt sich in seiner Person

geschmeichelt, wenn Kompetenz und Freundlichkeit freiwillig und unaufdringlich geboten wird. Dies gelingt nur mit motiviertem, geschätztem, würdig behandeltem und vergütetem Personal. Es gilt Voraussetzungen zu schaffen, dass das Personal dem Kunden auf gleicher Höhe begegnen kann.



10. Die Entdeckung von Sortimentsnischen benötigt auch ausreichend aktivierte Nachfrage.

Neben der Markenbildung kann die Bedienung von Sortimentsnischen eine gute Strategie sein. In der Vergangenheit bestand die Schwierigkeit darin, diesen Nischen auch eine ausreichende Nachfrage entgegenzustellen. Dies war zeit- und kostenaufwendig. Hier bietet das Internet in Verbindung mit einer geschickten Informationsstrategie ausgezeichnete Möglichkeiten, sich Märkte neu zu schaffen.



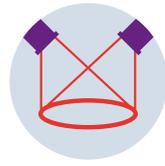
11. Vielfalt entsteht im stationären Handel durch Multi-Channeling.

Der Offline-Handel kann durch beschränkte Verkaufsflächen oder hohe Ladenmieten nicht die Vielfalt bieten, die der Kunde heute durch das Internetangebot gewohnt ist. Hier kann der Einsatz von Multi-Channel-Retailing gute Dienste leisten. Betriebe, die neben dem stationären Ladengeschäft gleichzeitig einen Webshop betreiben, verfügen nicht nur über eine größere Vielfalt, sondern auch über die oben benannten Optionen der verkaufsfördernden Mittel des Ladengeschäftes.



12. MIT EMOTIONEN DIE PRODUKTE ZUM ERLEBNIS WERDEN LASSEN.

Das Ladengeschäft bietet eine ausgezeichnete Kulisse, Produkte erleben zu können. Dies kann soweit gehen, dass man in eine andere, bezaubernde Welt geführt wird. Der Name Showroom bezeichnet es sehr gut, es gilt, um das Produkt ein Erlebnis zu gestalten. Ob dies, wie bei unseren Beispielen, das Wurstseminar von Böbel oder die Cake Pops von Sandybel sind, Emotionen finden hier reichlich Platz.



13. Craft Conquers City.

Made in Germany ist nicht nur ein eingeführtes starkes Label im Ausland. Auch in unseren Innenstädten können wir davon profitieren. Wir benötigen eine Initiative, die hochwertigen Produkte unserer Handwerker in die Innenstädte zu bringen. Das kann gut über Regalmieten oder über Showrooms geschehen. Damit können unsere Innenstädte noch spannender und erlebnisreicher gestaltet werden.



14. Die Nachkaufenerfahrung im Internet für den stationären Handel nutzen.

Das Retourenmanagement stellt das Internet vor große Herausforderungen. Dies ist zum einen teuer und zum anderen für den Kunden unbequem und aufwändig. Der Multi-Channel-Händler hat hier die Chance des Click and Collect-Angebotes. Neben der Vermeidung von Versandkosten kann der stationäre Handel die persönliche Anwesenheit des Kunden zum Cross-Selling nutzen.



15. Schnelle Lieferzeiten sind keine Hexerei des Internet-Handels.

Das Angebot des Same Day Delivery ist nicht nur dem Online-Handel vorbehalten. Innovative Einzelhändler beweisen, dass dies gerade in Großstädten gut funktionieren kann. Insbesondere im periodischen Bedarf, der derzeit noch wenig durch den E-Commerce beeinflusst ist, kann dies eine gern angenommene Dienstleistung werden.



Glossar



CLICK & COLLECT

Die Click and Collect-Funktion bietet Endkunden die Möglichkeit, die Produkte zunächst online zu recherchieren und zu kaufen, die Abholung der Ware findet jedoch in einem stationären Einzelhandelsgeschäft statt. Diese Funktion wird auf den Webseiten meist im Laufe des Bezahlvorgangs als gesonderte Option angeboten.

(Quelle: Wikipedia)

CROSS-CHANNEL RETAILING

Cross-Channel Retailing schlägt eine Brücke zwischen den Kanälen. Kunden können damit während dem Shoppingprozess von einer Plattform zur anderen wechseln, also beispielsweise ein Produkt online kaufen und es im Laden abholen. Man spricht in diesem Zusammenhang über Click and Collect oder über In-Store Pick Up. Auch beim Cross-Channel Retailing bleiben die Kanäle selbst aber technisch und organisatorisch getrennt.

(Quelle: Yvette Schwerdt; absatzwirtschaft.de)

DIGITAL SIGNAGE

Der Begriff Digital Signage (dt.: Digitale Beschilderung) umschreibt den Einsatz digitaler Medieninhalte bei Werbe- und Informationssystemen wie elektronische Plakate, elektronische Verkehrsschilder, Werbung in Geschäften (Instore Marketing), digitale Türbeschilderung oder Großbildprojektionen.

(Quelle: Wikipedia)

FACEBOOK

(Eigenschreibweise facebook) ist ein soziales Netzwerk, das vom gleichnamigen amerikanischen Unternehmen facebook Inc. betrieben wird. Jeder Benutzer von facebook verfügt über eine Profilseite, auf der er sich vorstellen sowie Fotos und Videos hochladen kann. Auf der Pinnwand des Profils können Besucher öffentlich sichtbare Nachrichten hinterlassen oder Kommentare zu eigenen Beiträgen des Profilinhabers veröffentlichen. Facebook bietet nicht nur Profile für Privatpersonen an, sondern auch sogenannte Seiten (englisch facebook Pages) für Künstler, bekannte Personen, Unternehmen und Marken. Facebook-Seiten werden häufig als Teil des Social-Media-Marketings beziehungsweise der Public-Relations-Aktivitäten genutzt.

(Quelle: Wikipedia)

IBEAON

Das Wort Beacon leitet sich von dem englischen Begriff für „Leuchtfeuer“ ab und beschreibt recht genau das Funktionsprinzip. iBeacon basiert auf einem Sender-Empfänger-Prinzip. Dazu werden im Raum kleine Sender (Beacons) als Signalgeber platziert, die in festen Zeitintervallen Signale senden. Kommt ein Empfänger – z. B. ein Smartphone mit einer installierten Mobile App, die für den Empfang von iBeacon Signalen konfiguriert ist – in die Reichweite eines Senders, kann die UUID des Senders identifiziert und seine Signalstärke gemessen werden. Auf der Grundlage von iBeacon sind eine Reihe von Diensten möglich: Diese reichen von der gezielten Einblendung von Produktinformationen am Point of Sale (POS) über Sonderangebote, Lenkung der Besucherwege beim Betreten eines Geschäftes bis zum mobilen Einkauf im Einzelhandel. Zudem erlauben die erfassten Daten eine detaillierte Analyse des Kaufverhaltens im Einzelhandel.

(Quelle: Wikipedia)

MULTI-CHANNEL RETAILING

Multi-Channel Retailing steht für den Direktverkauf an Endkunden bei gleichzeitiger Nutzung von zwei oder mehr Vertriebskanälen, also etwa Laden, Katalog und Internet. Multi-Channel Retailer versuchen, Preise und Promotion Plattformübergreifend konsistent zu halten. Die Kanäle selbst und die darunterliegenden Systeme werden aber komplett getrennt geführt.

(Quelle: Yvette Schwerdt; absatzwirtschaft.de)

OMNI-CHANNEL RETAILING

Dabei verschmelzen die einzelnen Absatzkanäle zu Touchpoints in einem gemeinsamen Einkaufsumfeld, das den Verbraucher umgibt. Alle Produkt- und Kundendaten sind zentralisiert und werden umgehend aktualisiert. Der Shopper hat Zugriff auf das Gesamtinventar, gleichgültig, wo es sich befindet und genießt eine durchgängige, konsistente, und personalisierte Shoppingenerfahrung, wo auch immer er seinen Einkauf startet, tätigt und abschließt.

(Quelle: Yvette Schwerdt; absatzwirtschaft.de)

PODCAST

Podcasting bezeichnet das Anbieten abonnierbarer Mediendateien (Audio oder Video) über das Internet. Das Kofferwort setzt sich zusammen aus der englischen Rundfunkbezeichnung Broadcasting und der Bezeichnung für bestimmte tragbare MP3-Spieler, iPod/iPad, mit deren Erfolg Podcasts direkt verbunden sind und die heute stellvertretend für jegliche tragbare MP3-Spieler stehen. Ein einzelner Podcast besteht aus einer Serie von Medienbeiträgen (Episoden), die über einen Web-Feed (meistens RSS) automatisch bezogen werden können. Alternativ sind Podcasts auch unter dem markenneutralen Begriff Netcast bekannt.

(Quelle: Wikipedia)

QR-CODE

Der QR-Code (englisch Quick Response, „schnelle Antwort“, als Markenbegriff „QR Code“) ist ein zweidimensionaler Code, der von der japanischen Firma Denso Wave im Jahr 1994 entwickelt wurde. Der QR-Code ist eine Methode, Informationen so aufzuschreiben, dass diese besonders schnell maschinell gefunden und eingelesen werden können. Aufgrund einer automatischen Fehlerkorrektur ist dieses Verfahren sehr robust und daher weit verbreitet. Der QR-Code besteht aus einer quadratischen Matrix aus schwarzen und weißen Punkten, die die kodierten Daten binär darstellen. Eine spezielle Markierung in drei der vier Ecken des Quadrats gibt die Orientierung vor. Die Daten im QR-Code sind durch einen fehlerkorrigierenden Code geschützt. Dadurch wird der Verlust von bis zu 30 Prozent des Codes toleriert, d. h. er kann auch dann noch dekodiert werden.

(Quelle: Wikipedia)

RETOURENQUOTE

Die Alpha-Retourenquote misst die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Pakets. Die Beta-Retourenquote zeigt die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Artikels auf. Da Kunden häufig Auswahlbestellungen tätigen (d. h. mehr als einen Artikel pro Paket bestellen), ist die Beta-Retourenquote meist niedriger.

(Quelle: Forschungsgruppe Retourenmanagement Universität Bamberg)

SAME DAY DELIVERY

Same Day Delivery (SDD) ist eine Form eines Kurier-Express-Paket-Dienstes der Pakete schneller, im Idealfall innerhalb eines Kalendertages, oder in einem geplanten Zeitfenster zustellt. Da lange überregionale Fahrten nicht möglich sind, wird Same Day Delivery nur innerhalb der City-Logistik in Großstädten angeboten und ist teurer als eine gewöhnliche Zustellung. Vor allem Lieferung von Lebensmittel, Arzneimittel, Ersatzteile und andere dringend benötigte Güter sollen so versandt werden.

(Quelle: Wikipedia)

SHOWROOMING

(engl. Showroom = Ausstellungsraum) beschreibt das Verhalten von potenziellen Konsumenten, favorisierte Waren im stationären Handel praktisch zu prüfen, um diese im Anschluss zu einem günstigerem Preis über den Versandhandel zu beziehen. Durch das zielgerichtete Konsumentenverhalten werden zur Kaufvorbereitung sowohl Beratungsleistungen unentgeltlich in Anspruch genommen als auch lokale Einzelhandelsflächen als bloßer Ausstellungsraum für den Online-Handel genutzt.

(Quelle: Wikipedia)

SOCIAL MEDIA

Social Media bezeichnen digitale Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu erstellen. Social Media stützen sich ausschließlich auf digital-basierte Kommunikationskanäle und Anwendungen. Des Weiteren weisen sie relativ geringe Eintrittsbarrieren auf, wie z. B. geringe Kosten, unkomplizierte Produktionsprozesse und einfache Zugänglichkeit der Werkzeuge für die Veröffentlichung und Verbreitung von Inhalten jeder Art, die sowohl für Unternehmen als auch für Privatpersonen einsetzbar sind.

(Quelle: Wikipedia)

YOUTUBE

YouTube ist ein Videoportal des US-amerikanischen Unternehmens Google Inc. mit Sitz im kalifornischen San Bruno. Die Benutzer können auf dem Portal kostenlos Video-Clips ansehen, bewerten und selber hochladen. Sogenannte „Video-Feeds“ bzw. „Vlogs“ können in Blogs gepostet oder auch einfach auf eigenen Webseiten über eine Programmierschnittstelle eingebunden werden.

(Quelle: Wikipedia)



PDF-Datei auf der Homepage
der IHK Nürnberg für Mittelfranken
online abrufbar unter
www.ihk-nuernberg.de/multi-channel

DIESE STUDIE WURDE IM AUFTRAG DER IHK NÜRNBERG FÜR MITTELFRANKEN ERSTELLT VON:

Dipl.-Sozialwirt Wilfried Weisenberger
Tel. +49 (0)911 / 9790793 10
Fax +49 (0)911 / 9790793 99
E-Mail ww@standort-kommune.de

Redaktionsschluss: 5. Februar 2015
Quellen: s. jeweilige Quellenhinweise

SK Standort & Kommune Beratungs GmbH, Februar 2015