

Swiss
Insights
News



#9

Die Zukunft des
stationären Einzelhandels

Die Zukunft des stationären Einzelhandels



Dr. Felix Lehmkuhle
Gewinner
Nachwuchsforscherpreis 2024

Verändertes Konsumverhalten und Wettbewerbsdruck aus dem Onlinehandel zwingen stationäre Einzelhändler zur Entwicklung neuer Alleinstellungsmerkmale. Wie gelingt die Transformation und welche Risiken sind zu beachten?

Das Ende physischer Geschäfte wurde schon häufig eingeläutet, doch die Realität sieht anders aus. Ein Blick auf die Umsatzzahlen zeigt, dass der stationäre Einzelhandel noch immer etwa 75 % des weltweiten Einzelhandelsumsatzes ausmacht (Coppola 2023). Selbst grosse Online-Riesen wie Amazon und Alibaba haben die anhaltende Relevanz stationärer Geschäfte erkannt und investieren gezielt in deren Ausbau.

Dennoch haben sich die Erwartungen an den stationären Handel gewandelt. In einer Zeit, in der Kund:innen mit wenigen Klicks von überall aus einkaufen können, stellen sie auch höhere Anforderungen an physische Geschäfte. Immer häufiger wünschen sie sich ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Um den neuen Ansprüchen gerecht zu werden, stehen viele Einzelhändler:innen vor der Herausforderung, das Wertversprechen ihrer physischen Geschäfte neu zu definieren

Fünf Vorteile physischer Geschäfte

Auch in der heutigen Zeit hat der stationäre Einzelhandel besondere Möglichkeiten, um Kund:innen in die physischen Geschäfte zu locken. In ihrer Multi-Methoden Studie «**The future of physical stores: Creating reasons for customers to visit**» identifizieren Els Breugelmans (KU Leuven), Lina Altenburg (KU Leuven), Felix Lehmkuhle (Universität Münster), Manfred

Krafft (Universität Münster), Lien Lamey (KU Leuven) und Anne L. Roggeveen (Babson College) fünf zentrale Vorteile, die physische Geschäfte ihren Kund:innen bieten können:

1. Entdeckung: Viele Kund:innen möchten sich vor dem Kauf eines Produkts gut informieren – besonders bei teuren Artikeln oder unsicheren Käufen, z. B. frischen Lebensmitteln. Im stationären Geschäft haben sie die Möglichkeit, direkt mit den Produkten und den Mitarbeiter:innen in Kontakt zu treten. Während sie beim Onlinekauf oft nur Bilder und Produktbeschreibungen sehen, können sie im physischen Geschäft all ihre Sinne nutzen. Einzelhändler:innen können interaktive Bereiche einrichten oder Veranstaltungen anbieten, bei denen die Kund:innen Produkte erleben und testen können. Diese multisensorische Erfahrung stärkt nicht nur das Vertrauen in die Kaufentscheidung, sondern fördert auch eine emotionale Bindung zum Produkt und zur Marke.

2. Bequemlichkeit: Bequemlichkeit spielt eine entscheidende Rolle beim Einkaufserlebnis und umfasst die Erleichterung, Beschleunigung und Reduzierung des Aufwands. Physische Geschäfte können hier durch flexible Öffnungszeiten, zentrale Standorte, ausreichend Parkplätze und die Nähe zu anderen Geschäften punkten. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber dem Onlinehandel ist die Möglichkeit, Produkte sofort mitzunehmen, ohne auf den Versand warten zu müssen. Darüber

hinaus können Zusatzangebote wie Click-and-Collect, bei denen Kunden online bestellen und die Ware im Geschäft abholen, den Einkaufsvorgang erleichtern.

3. *Personalisierung*: Personalisierung zielt darauf ab, die Customer Journey individuell auf die Bedürfnisse der Kund:innen abzustimmen. In physischen Geschäften können Mitarbeiter:innen direkt mit den Kund:innen interagieren, um ihre Wünsche besser zu verstehen und das Angebot entsprechend anzupassen. Innovative Technologien wie intelligente Umkleidekabinen sowie AR- und VR-Anwendungen eröffnen zudem neue Möglichkeiten. Ein spannender Ansatz ist die kollaborative Personalisierung, bei der Mitarbeiter:innen und Kund:innen gemeinsam Produkte gestalten – wie beispielsweise bei Build-A-Bear. Zusätzlich bieten persönliche Einkaufsberater:innen wertvolle Unterstützung, beantworten Fragen und optimieren so das Einkaufserlebnis.

4. *Gemeinschaft*: Gerade in der Pandemie wurde deutlich, wie wichtig persönliche Interaktionen sind. Einzelhändler:innen, die ihre Geschäfte zu Orten der Begegnung gestalten, können eine starke Kundenbindung aufbauen. Veranstaltungen, Sportkurse, Co-Working-Bereiche und gastronomische Angebote fördern nicht nur den Austausch, sondern verwandeln den Besuch in ein echtes Erlebnis und laden zum Verweilen ein. Solche Initiativen helfen dabei, eine lebendige Community aufzubauen. Regelmässige Events im Geschäft binden die Kund:innen aktiv ein und vermitteln ein Gefühl der Zugehörigkeit. Ausserdem helfen sie, die Bedürfnisse der Kund:innen besser zu verstehen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

5. *Shoppertainment*: Einzelhändler:innen können ihre Geschäfte kreativ gestalten, um den Kund:innen ein unterhaltsames Erlebnis zu bieten. Ein Sportladen kann beispielsweise einen kleinen Sport-Court einrichten, auf dem die Besucher:innen ihre Fähigkeiten ausprobieren. Veranstaltungen wie Ausstellungen lokaler Künstler:innen bieten weitere Anreize, im Geschäft vorbeizuschauen. Ein Ansatz,

der insbesondere in der Modebranche Anklang findet, besteht in der Einrichtung eines «Green Screen Raums», in dem Kund:innen Fotos machen und ihre Erlebnisse auf Social Media teilen können. Wichtig ist, dass all diese Massnahmen letztlich darauf abzielen, den Verkauf von Produkten zu fördern und den Umsatz zu steigern.

Herausforderungen einer Transformation

Um sich den ändernden Kundenbedürfnissen anzupassen, gestalten viele Einzelhändler:innen ihre Geschäfte umfassend um. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass eine Neugestaltung automatisch zu höheren Umsätzen führt. Doch aus der Forschung wissen wir, dass viele Menschen dazu neigen, am Vertrauten festzuhalten (Endowment-Effekt; Thaler 1980).

Bei der Transformation eines Geschäfts rücken meist bestimmte Produktkategorien in den Fokus, während andere in Sortimentsumfang und -komposition sowie ihrer Platzierung auf der Ladenfläche unverändert bleiben. Legt ein Geschäft beispielsweise einen Fokus auf Frische, bleiben verpackte Lebensmittel oft unverändert. Um den wirtschaftlichen Erfolg einer solchen Transformation zu bewerten, ist es allerdings wichtig, auch mögliche Umsatzeffekte auf die unveränderten Kategorien in den Blick zu nehmen.

Felix Lehmkuhle (Universität Münster), Els Breugelmans (KU Leuven), Marleen Hermans (Radboud Universität), Manfred Krafft (Universität Münster), Mirja Kroschke (Universität Münster) und Murali Mantrala (Kansas Universität) zeigen in ihrer Forschungsarbeit **«What's Happening to My Unchanged Categories – Differential Effects of a Store Transformation»** (derzeit unter Begutachtung beim Journal of Retailing), dass auch unveränderte Kategorien von Umsatzeffekten betroffen sein können und wie diese mit den Eigenschaften der Kategorien zusammenhängen. Die Autor:innen analysieren in Zusammenarbeit mit einem grossen deutschen Hypermarkt, der sein Geschäftskonzept von preis- auf erlebnisorientiert umgestellt hat, die Umsatzeffekte bei

Bestandskund:innen über einen Zeitraum von drei Jahren. Sie stellen fest, dass der Umsatz in einer durchschnittlichen unveränderten Kategorie (mit typischen Merkmalen) nach der Transformation sinkt. Obwohl die Autor:innen nicht davon ausgehen, dass dieser Effekt allgemeingültig ist, verdeutlicht das Ergebnis ihrer Arbeit, wie wichtig es ist, potenzielle Auswirkungen auf unveränderte Kategorien zu berücksichtigen.

Um mögliche Effekte besser abzuschätzen, können Einzelhandelsmanager:innen die Eigenschaften der unveränderten Kategorien heranziehen. Die Autor:innen beobachten einen besonders starken Umsatzrückgang bei Kategorien, die Kund:innen mit höherer Impulsivität oder finanziellem Risiko verbinden. Auf der anderen Seite können unveränderte Kategorien, die zum Gesamtfokus des neu gestalteten Geschäfts passen, auch weniger stark betroffen sein oder sogar profitieren. In der Fallstudie legt das umgestaltete Geschäft grossen Wert auf Frische. Entsprechend stellen die Autor:innen fest, dass unveränderte Kategorien, die typischerweise mit Frische assoziiert werden, einen geringeren Umsatzrückgang verzeichnen.

Die Transformation eines Geschäfts beeinflusst nicht nur das umgestaltete Geschäft, sondern auch die Attraktivität der umliegenden Geschäfte. Da umfangreiche Veränderungen viel Geld kosten und Zeit in Anspruch nehmen, gehen Einzelhändler:innen in der Regel schrittweise vor. Daher findet man transformierte Geschäfte nicht selten in der Nähe (noch) unveränderter Geschäfte derselben Kette. In einer weiteren Forschungsarbeit («What's Happening to My Nearby Stores? The Own- and Cross-effect of a Radical Store Transformation on Existing Customers») untersuchen die Autor:innen der vorherigen Studie eben solche Konstellationen und fokussieren sich insbesondere auf das Wechselverhalten der Kund:innen zwischen den Geschäften. Sie zeigen, dass der Umsatz der Bestandskund:innen im transformierten Geschäft sinken kann, während die benachbarten, unveränderten Geschäfte Umsatzgewinne verzeichnen. Obwohl die Bestandskund:innen das transformierte Geschäft häufiger besuchen, geben sie dort weniger aus. Ihre Ausgaben in den

unveränderten Geschäften steigen hingegen. Allerdings reagieren nicht alle Kund:innen gleich. Kund:innen, die durch ihr Einkaufsverhalten vor der Transformation gezeigt haben, dass sie Merkmale des neuen Ladenformats schätzen (bspw. frische Produkte), begegnen der Neuerung positiver und sollten daher gezielt auf die neuen Angebote aufmerksam gemacht werden. Bestandskund:innen, die in der Vergangenheit eine besonders hohe Verbundenheit zum alten Geschäft gezeigt haben, reagieren auf die Veränderung kritischer. Einzelhandelsmanager:innen sollten diesen Kund:innen helfen, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden oder sie an die unveränderten Geschäfte in der nahen Umgebung erinnern.

Nach wie vor bieten physische Geschäfte Vorteile, die stationäre Einzelhändler:innen nutzen können, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Allerdings führt nicht jede Neuerung automatisch zum Erfolg. Bei einer umfangreichen Transformation sollten auch mögliche Umsatzeffekte auf die unveränderten Kategorien in Betracht gezogen werden. Ausserdem ist es wichtig, mögliche negative Reaktionen der Bestandskund:innen zu berücksichtigen. Interessanterweise können gerade die naheliegenden, (noch) nicht umgewandelten Geschäfte helfen, kritischen Bestandskund:innen eine Alternative zu bieten und sie so von der Abwanderung zur Konkurrenz abzuhalten.

Der Autor

Dr. Felix Lehmkuhle studierte BWL in Münster und absolvierte einen Doppel-Master in Marketing & Finance sowie Marketing Intelligence. Danach promovierte er im Quantitativen Marketing. Er ist Experte für datengetriebene Entscheidungen und war als Dozent für Marketing Analytics tätig. Für seine Dissertation «Is New Always Better? The Future of Physical Stores» wurde er mit dem Nachwuchsforscherpreis 2024 der DACH-Verbände (bvm/vmö/Swiss Insights) ausgezeichnet.

Kontakt

Dr. Felix Lehmkuhle
felix.lehmkuhle@web.de, +4915788928717



Swiss Insights

Swiss Insights ist der Verband und die Interessensvertretung aller Unternehmen, die Daten und prädiktive Modelle im Rahmen von Marketing, Innovationsprozessen, Kundenservice, Angebotsgestaltung, Kommunikation und Zielgruppendefinitionen erheben, analysieren, einsetzen und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.

Die Corporate Mitglieder von Swiss Insights sind Unternehmen, die sich für den fairen Umgang mit Auskunftspersonen sowie Auftraggeber und den Schutz der Privatsphäre engagieren. Corporate Mitglieder sind berechtigt, das Logo "SWISS INSIGHTS - Corporate Member" zu tragen. Corporate Member haben zudem die Möglichkeit, das Label "Market and Social Research by Swiss Insights" und/oder das "Label Data Fairness by Swiss Insights" zu beantragen. Unternehmen, die eines der beiden Label tragen, garantieren, dass sie sich an die strengen Richtlinien und Reglemente von Swiss Insights und Esomar halten.

Das Label "Market and Social Research by Swiss Insights" kann von Unternehmen mit Sitz/Niederlassung in der Schweiz beantragt werden. Sie unterliegen einem strengen Regelwerk von schweizerischen und internationalen Normen und garantieren, dass keine Interviews mit Werbe- oder Verkaufsabsichten durchgeführt, wissenschaftlich abgesicherte Methoden angewendet und die Datenschutzrichtlinien eingehalten werden.

Das Label "Data Fairness by Swiss Insights" kann sowohl von Schweizer wie auch von ausländischen Unternehmen beantragt werden. Mit dem Label zeigen sie, dass sich ihr Unternehmen oder ihre Abteilung für den transparenten und verantwortungsvollen Umgang bei der Bearbeitung und Analyse von grossen Datenmengen verpflichtet.



Herausgeber und Kontakt

Swiss Insights, Swiss Data Insights Association, Gruebengasse 10, 6055 Alpnach, Switzerland
+41 44 3501960, info@swiss-insights.ch, www.swiss-insights.ch

SWISS INSIGHTS

Corporate Member

amPuls Market Research

Hirschengraben 49, 6000 Luzern 7
+41 41 612 14 14 / info@ampuls.ch
www.ampuls.ch



gfs.bern. Menschen. Meinungen. Märkte.

Effingerstrasse 14, Postfach, 3001 Bern
+41 31 311 08 06 / info@gfsbern.ch
www.gfsbern.ch



amrein+heller MarktforschungTreuhand AG

Südweid 7, 6274 Eschenbach
+41 748 63 70 / contact@ah-feedback.ch
www.ah-feedback.ch



gfs-zürich, Markt- & Sozialforschung

Riedtlistrasse 9, 8006 Zürich
+41 44 360 40 20 / gfs@gfs-zh.ch
www.gfs-zh.ch



Bilendi Schweiz AG

Reinhardstrasse 19, 8008 Zürich
+41 79 801 88 80 / contact.ch@bilendi.com
www.bilendi.ch



gfs-befragungsdienst

Schaffhauserstrasse 491, 8052 Zürich
+41 44 360 26 40 / info@gfs-bd.ch
www.gfs-bd.ch



Boomerang Ideas AG

Sihlquai 131, 8005 Zürich
+41 44 500 88 60 / raphael@boomerangideas.com
www.boomerangideas.com



GIM Suisse AG

General-Wille-Strasse 10, 8002 Zürich
+41 44 283 18 18 / info@g-i-m.ch
www.g-i-m.ch



BSI Business Systems Integration AG

Täferweg 1, 5405 Baden
+41 58 255 90 00, info@bsi-software.com
www.bsi-software.com



Human8

Staufacherstrasse 101, 8048 Zürich
+41 44 204 16 26 / christian@wearehuman8.com
www.wearehuman8.com



Constant Dialog

Alte Steinhäuserstrasse 33, 6330 Cham
+41 41 310 05 40 / info@constant-dialog.ch
www.constant-dialog.ch



INNOFACT (Schweiz) AG Research & Consulting

Flurstrasse 50, 8048 Zürich
+41 43 931 77 82, Info@innofact.ch
www.innofact.ch



DemoSCOPE Data + Research

Klusenstrasse 18, 6043 Adligenswil
+41 41 375 40 00 / demoscope@demoscope.ch
www.demoscope.ch



Insight Institute AG

Bergstrasse 138, 8032 Zürich
+41 44 387 90 90 / info@insightinstitute.ch
www.insightinstitute.ch



Die Schweizerische Post

Wankdorffallee 4, 3030 Bern
www.post.ch



intervista

Optingenstrasse 5, 3013 Bern
+41 31 511 39 00 / anfragen@intervista.ch
www.intervista.ch



Gallup AG

Reinhardstrasse 19, 8008 Zürich
+41 78 891 31 15 / office@gallup.swiss
www.gallup.swiss



IPSOS Suisse SA

11, Chemin du Château-Bloch, 1219 Le Lignon
+41 22 591 06 00 / Contact_Switzerland@ipsos.com
www.ipsos.com/de-ch



gff Swiss Research Services

Baarerstrasse 25, 6300 Zug
+41 41 560 01 60 / gut@gff.ag
www.gff.ag



just-medical!

Blegistrasse 5, 6340 Baar
+41 41 766 11 55 / info@just-medical.com
www.pharmaagentur.ch



SWISS INSIGHTS

Corporate Member

Kantar Media Switzerland AG

Bahnhofstrasse 4, 3073 Gümligen
+41 31 537 79 00 / ch.panel@kantarmedia.com
www.kantarmedia.com



Qualitest AG, Institut für Marketing- und Sozialforschung

Rosenberghöhe 3, 6004 Luzern
+41 41 712 12 21 / qualitest@qualitestag.ch
www.qualitestag.ch



Marketagent.com Schweiz AG

Feldstrasse 40, 8004 Zürich
+41 43 555 06 50 / schweiz@marketagent.com
www.marketagent.com



SensoPLUS

Industriestrasse 16, 6300 Zug
+41 41 726 16 80 / info@sensoplus.ch
www.sensoplus.ch



M.I.S. Trend SA

Pont Bessières 3, 1005 Lausanne
+41 21 320 95 03 / info@mistrend.ch
www.mistrend.ch



super computing Systems AG

Technopark, Technoparkstr. 1, 8005 Zürich
info@scs.ch
www.scs.ch



NielsenIQ / GfK (Switzerland) GmbH

Park 6/8, 6039 Root D4
nielsen-ch@nielsen.com / info.ch@gfk.com
www.NielsenIQ.com / www.gfk.com



TALK Online Panel

Lindenmoosstrasse 4, 8910 Zürich
+41 43 550 14 62 / rfq@talkonlinepanel.com
www.talk-group.com



onlineumfragen.com

Kernserstrasse 15, 6056 Kägiswil
+41 44 500 50 54 / info@onlineumfragen.com
www.onlineumfragen.com



TransferPlus AG Market Research

Haldenstrasse 11, 6006 Luzern
+41 41 618 33 11 / transfer@transferplus.ch
www.transferplus.ch



Outlier Lab

Lütisämetstrasse 109, 8706 Meilen
+41 79 565 05 89 / patrick.veenhoff@outlierlab.io
www.outlierlab.io



YouGov

Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
+41 41 367 73 73 / zurich@yougov.ch
www.business.yougov.com/de



POLYQUEST AG

Flurstrasse 26, 3014 Bern
+41 31 335 64 00 / info@polyquest.ch
www.polyquest.ch



Publicom AG

Winterthurerstrasse 92, 8006 Zürich
+41 44 716 55 11 / publicom@publicom.ch
www.publicom.ch



PULSE PARTNERS SARL

Rue Marconi 19, 1920 Martigny
+41 77 916 27 98 / matthieu.saussaye@pulse-partners.ch
www.pulse-partners.ch



QUALINSIGHT Sàrl

Route des Mosses 34, 1613 Maracon
+41 79 911 62 19 / e.seve@qualinsight.ch
www.qualinsight.ch

