

Gerrit Heinemann

Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels

Kundenzentralität und ultimative
Usability für Stadt und Handel der Zukunft



Springer Gabler

Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels

Gerrit Heinemann

Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels

Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft

Prof. Dr. Gerrit Heinemann
eWeb Research Center
Hochschule Niederrhein
Mönchengladbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-15861-3 ISBN 978-3-658-15862-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15862-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Hat der stationäre Handel in Deutschland eine Zukunft? Diese Frage beschäftigt wie kaum eine andere derzeit die Handelsexperten und E-Commerce-Forscher. Zwar passiert Handel hierzulande zum allergrößten Teil immer noch im Laden und 2016 sind immerhin noch rund 89 % des Einzelhandelsumsatzes dort gemacht worden. Im Non-Food-Handel wurden jedoch nicht einmal mehr 80 % der Erlöse offline erzielt, Tendenz weiterhin stark abnehmend. Insofern steigt der Leidensdruck und die Zeit wird langsam knapp. Dennoch ist das Problembewusstsein für den „schleichenden“ digitalen Wandel vielfach noch unzureichend ausgeprägt. So zeigt beispielsweise eine aktuelle Erhebung von Locafox, dass selbst 27 % der Top-100-Einzelhändler immer noch nicht online verkaufen. Von den 73 % mit Online-Shop verfügen allerdings 87 % nicht über eine mobile-optimierte Website und nur 53 % der Einzelhändler stellen ihren Kunden Informationen über eine App bereit. Demgegenüber sind bereits mehr als 77 % der erwachsenen Deutschen im mobilen Internet unterwegs und wünschen sich dort mehrheitlich bessere Einkaufsmöglichkeiten. Insofern kann die Eingangsfrage nur unter der Voraussetzung mit einem Ja beantwortet werden, dass der stationäre Handel auch digital die Kurve kriegt. Denn während im englischsprachigen Raum bei stationären Händlern sogenannte Multi-Channel-Services wie zum Beispiel Online-Verfügbarkeitsabfrage, Click & Collect sowie Online-Artikelreservierung bereits zum Standardprogramm zählen, ist die Mehrzahl der deutschen Top-100-Einzelhändler an dieser Stelle völlig blank. Und das, obwohl die meisten Omni-Channel-Konzepte hiesiger stationärer Händler nur eine Vorstufe für den Handel der Zukunft darstellen. Sie greifen deswegen zu kurz, weil dabei in der Regel nicht der Ladenraum selbst, sondern fast nur der Weg übers Netz ins Geschäft gesehen wird. Der stationäre Handel muss auch den Laden völlig neu anpacken und auf sämtliche Nutzungsmöglichkeiten für das Smartphone einstellen. So wie im Amazon Bookstore und bei Amazon Go, mit denen der größte Online-Händler der Welt gerade den stationären Handel neu erfindet und das Paradebeispiel für einen Smartstore liefert. Diese Tatsache rechtfertigt das vorliegende Buch, für das die Idee bereits im Rahmen des Projektes „mg. retail2020“ entstand, das ich in projektleitender Funktion mitbegleiten durfte und das in das Pionierprojekt „Mönchengladbach bei eBay“ mündete. Die Initialzündung für die Publikation gaben allerdings mein Besuch des Amazon Bookstore und die Diskussionen

mit den dafür verantwortlichen Führungskräften im Juli 2016 in Seattle. Ziel des Buches ist es vor allem, den stationären Handel wachzurütteln und ihm einen Weg aufzuzeigen, wie er sich neu erfinden kann, um gegen die brutale Online-Konkurrenz zu bestehen.

Mein Dank gebührt Frau Barbara Roscher und Frau Birgit Borstelmann vom Gabler-Verlag für die „Motivation“ zu diesem Buch sowie die bisher ausgezeichnete Zusammenarbeit.

Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es mein vordringlichstes Anliegen war, mit diesem Buch wiederum eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht, aber auch um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach, Deutschland

Gerrit Heinemann

Inhaltsverzeichnis

1	Der stationäre Handel im digitalen Zeitalter	1
1.1	Besonderheit und aktuelle Situation des stationären Einzelhandels	1
1.2	Residenzprinzip als Fluch und Segen zugleich	4
1.3	Food versus Non-Food und Amazon versus Rewe	7
1.4	Filialisten versus Solitäre und Konzentration versus Konsolidierung	10
1.5	Innenstadt versus Shoppingcenter und Standortqualität versus Format	12
1.6	Erlebnisorientierung und Lead Channel – stationäre Mythen?	14
2	Herausforderungen des stationären Handels	19
2.1	Siegeszug des Online-Handels	19
2.1.1	Wachstum und Erfolgsaussichten des Online-Handels	20
2.1.2	Auswirkungen auf den stationären Handel	22
2.1.3	Auswirkungen auf Städte und Gemeinden	25
2.1.4	Auswirkungen auf Shoppingcenter und Grüne Wiese	27
2.1.5	Zukunftsszenarien „Online versus Offline“	30
2.2	Verbraucherverhalten und Kundenerwartungen	32
2.2.1	Digitales Universum der Kunden	33
2.2.2	Soziale Netze als Lebensmittelpunkt	34
2.2.3	Internet als Hilfsmittel für Einkäufe	36
2.2.4	SoLoMo – Always-on	37
2.2.5	SoLoMo – Schlüsselthema für Offline-Formate	39
2.3	Szenario zur Internationalisierung des Einzelhandels	43
2.3.1	Internationale Player im deutschen Online-Handel	43
2.3.2	Ausländische Mitbewerber im stationären Handel	44
2.3.3	Cross Border Trade	46
2.3.4	Digitaler Kampf der Triade – ein GAFA-TAB-ZERO	48
2.3.5	VEZOS statt Bezos	49
2.4	Veränderte Wertschöpfungsketten und Verlust der Kundenbeziehungen	51
2.4.1	Bedeutung von Portalen und Einkaufsplattformen	51
2.4.2	Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen	53

2.4.3	Vertikalisierung versus Spezialisierung	55
2.4.4	Vom Point of Sale zum Point of Decision	57
2.4.5	Bedeutung des CRM und das Data-based-Marketing	59
2.5	Veränderung von Erlebnisorientierung und Service.	61
2.5.1	Veränderte Kaufgründe	61
2.5.2	Veränderte Bedeutung von Verkaufsformen.	63
2.5.3	Neue Formen der Erlebnisorientierung	65
2.5.4	Location-based Services.	66
2.5.5	Digitale Serviceleistungen	69
2.6	Kundenzentriertheit als neue Basisanforderung für stationäre Händler . . .	70
3	Neuerfindung des stationären Handels.	73
3.1	Basisvoraussetzungen für echte Offline-Innovationen.	73
3.1.1	Weniger Widerstand im Mittelstand.	74
3.1.2	Weniger Ambivalenz und Gewerkschaftsblockade	76
3.1.3	Mehr Innovationsgeist statt alte Denkmuster.	79
3.1.4	Digitale Strategie und Handlungsfelder.	81
3.1.5	Digitale Adoption und Transformation	84
3.2	Online und No-Line als Vorstufe	87
3.2.1	Online-Shop und Kanalexzellenz als Basis	87
3.2.2	Kanalverknüpfung als Kern	93
3.2.3	Mobile Commerce als Pflicht.	96
3.2.4	No-Line-System als Kür	99
3.2.5	Lernende und agile Organisation als Enabler	102
3.3	Inside-out-Digitalisierung des Stores.	106
3.3.1	Web-to-Store-Services	106
3.3.2	Store-to-Web-Services	108
3.3.3	Digital-in-Store-Services	111
3.3.4	Smarte Kanalsynergien	115
3.3.5	Smart Stores.	118
3.4	Outside-in-Digitalisierung des Stores	120
3.4.1	Tracking in Store	121
3.4.2	Smarte Navigationshilfen.	122
3.4.3	Usability in Store	124
3.4.4	Offline-Kundenzentrierung	126
3.4.5	Conversion Funnel statt Customer Journey	128
3.5	Smart Retail als höchste Evolutionsstufe.	129
4	Digitale Innenstadt und Shoppingcenter der Zukunft	133
4.1	Zukunft der Innenstädte	133
4.1.1	Metropolen und Oberzentren versus Klein- und Mittelstädte	134
4.1.2	Schlafstädte versus Einkaufsstädte	137
4.1.3	Maßnahmen für Vermieter	139

4.1.4	Flankierende Maßnahmen für Politik und Handel	142
4.1.5	Beispiel ISI – Münster	147
4.2	Best Practice „Mönchengladbach bei eBay“	148
4.2.1	Projekt mg.retail2020 als Initialzündung	149
4.2.2	Analyseergebnisse und Guidelines aus mg.retail2020	155
4.2.3	Marktplatzanbindung für lokale Händler	160
4.2.4	„MG bei eBay als“ als Handlungsempfehlung	164
4.2.5	Ergebnis und Erfolgsfaktoren von „MG bei eBay“	167
4.3	Digitale Innenstadt als Initiative von HDE und eBay	170
4.3.1	Initiative von HDE und eBay	170
4.3.2	Ausschreibung und Anforderungen	171
4.3.3	Jury und Bewerbungen	172
4.3.4	Diepholz als Sieger	172
4.3.5	Das Diepholz-Konzept	173
4.4	Shoppingcenter der Zukunft	175
4.4.1	Kundenanforderungen an Shoppingcenter	175
4.4.2	Bedeutung von Services in Shoppingcentern	177
4.4.3	Neue Geschäftsmodelle – Shoppingcenter als Freizeitparks?	180
4.4.4	Virtuelle Spiegelung – von Zalando lernen?	181
4.4.5	Innenstadt als Shoppingcenter – eine Vernunftsehe?	183
4.5	Local Commerce – ein Wunschtraum?	184
5	Risk Benefit im Handel der Zukunft	187
5.1	Risiken nicht anforderungsgerechter Digitalisierung	187
5.2	Rechtliche Risiken der Digitalisierung	191
5.2.1	Keine Widerrufsbelehrungen und Button-Lösung	191
5.2.2	Kein Widerrufsrecht bei Produktindividualisierung	193
5.2.3	Keine Beachtung des Verbraucherwiderrufsrechts	195
5.3	Disruptive Transformation als Chance	196
	Literatur	199

Über den Autor



Prof. Dr. Gerrit Heinemann ist zurzeit Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel an der Hochschule Niederrhein und leitet dort das eWeb Research Center.

Abkürzungsverzeichnis

Adm	Administration
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGOF	Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung
AMD	Age Related Makuladengeneration
App	Applikation
AR	Augmented Reality
bevh	Bundesverband des Deutschen E-Commerce- und Versandhandels e. V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGG	Behindertengleichstellungsgesetz
BGH	Bundesgerichtshof
BID	Business Improvement District
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation Neue Medien
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bn	billion
BVH	Bundesverband des Deutschen Versandhandels e. V.
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CAGR	Cumulated Average Growth Rate
CBC	Customer Buying Cycle
CCG	Centrale für Coorganisation
CD	Computer Disc
CDO	Chief Digital Officer
CeBIT	Centrum für Informationstechnologie, Büro- und Telekommunikation
CEO	Chief Executive Officer
CES	Consumer Electronics Show
CGA	Customer Generated Advertising
CIC	Customer Interaction Center
CM	Category Management
CNC	Costs New Customer
CPO	Costs per Order

CRM	Customer-Relationship-Management
CS	Customer Service
CTR	Click Through Rate
CU	Corporate Units
d. h.	das heißt
DIY	Do IT Yourself
DOB	Damenoberbekleidung
dpa	Deutsche Presse Agentur
DPDHL	Deutsche Post DHL
DSL	Digital Subscriber Line
DSS	Datensicherheit
DWH	Datawarehouse
e	expected
E	Electronic
EAN	Europäische Artikelnummerierung
EBIT	Earnings before Tax and Interests
EBITDA	Earnings before Taxes, Interests, Depreciation and Amortisation
EC	Electronic Cash
ECC	E-Commerce-Center
ECR	Efficient Consumer Response
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution
EGBGB	Einführungsgesetz zum BGB
EH	Einzelhandel
EHI	Euro Handelsinstitut
et al.	et alii
EU	Europäische Union
EVP	Endverbraucherpreis
FernAbsG	Fern-Absatz-Gesetz
ff.	folgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
G	Generation
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPRS	General Packet Radio Service
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
HAKA	Herrenkonfektion
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
HHL	Handelshochschule Leipzig
HML	High Medium Low
HMWVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

HSDPA	High Speed Downlink Packet Access
HSPA+	High Speed Packet Access+
HTML	Hypertext Markup Language
http	Hyper Text Transfer Protocol
IFA	Internationale Funkausstellung
IfH	Institut für Handelsforschung
IMS	IP Multimedia Subsystem
Inc.	Incorporation
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Purchasing Offer
IPTV	Internet Protocol Television
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISG	Immobilien- und Standortgemeinschaft
IT	Informationstechnologie
KB	Kilobyte
kBit/s	Kilobit pro Sekunde
KRW	Käuferreichweite
LBS	Location-based Services
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LTE	Long Term Evolution
LUG	Lagerumschlagsgeschwindigkeit
m	million
M	Mobile
Max	maximal
MB	Megabyte
mCRM	Mobile Customer-Relationship-Management
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technologie
Mrd.	Milliarden
MW	Mittelwert
NBA	Next-Best-Action-Marketing
NFC	Near Field Communications
NOS	Never Out of Stock
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OS	Operating System
p. a.	pro anno
PCI	Peripheral Component Interconnect
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
POS	Point of Sale
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
P&L	Profit & Loss

QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
ROI	Return of Investments
ROMPO	Research online – purchase mobile – offline
ROPO	Research online – purchase offline
RP	Rheinische Post
RSS	Really Simple Syndication
RTL	Radio Television Luxemburg
S.	Seite
SB	Selbstbedienung
SDD	Same Day Delivery
SEA	Search Engine Advertising
Sec	Sekunden
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SHK	Sanitär, Heizung, Klima
SKU	Stock Keeping Unit
SMS	Short Message Service
SoLoMo	Sozialisierung – Lokalisierung – Mobilisierung
Std.	Stunde
SU	Service Units
SZ	Süddeutsche Zeitung
TCP	Transmission Transport Protocol
TK	Telekommunikation
TMG	Telemediengesetz
UE	Unterhaltungselektronik
UGC	User Generated Content
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
UrhG	Urhebergesetz
URL	Uniform Resource Locator
US	United States
USP	Unique Selling Proposition
uvm	und viel mehr
VDA	Verband der Deutschen Automobilwirtschaft e. V.
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
VK	Verkauf
VK	Verkaufspreis
WAMS	Welt am Sonntag
WAP	Wireless Application Protocol
WAVE	Web Automatic Verification Enrolment

WFMG	Wirtschaftsförderung der Stadt Mönchengladbach
WIMAX	Worldwide Interoperability for Microwave Access
WiWo	Wirtschaftswoche
WLAN	Wireless Local Area Network
WWS	Warenwirtschaftssystem
WWW	World Wide Web
W3C	World Wide Web Consortium
ZAW	Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Zusammenfassung

Während weiterhin die Umsätze im Online-Handel rasant ansteigen, gerät der stationäre Handel zunehmend unter Druck. Dies gilt vor allem für den Non-Food-Sektor, der überproportional von dieser Entwicklung betroffen ist. Die Auswirkungen auf die Innenstädte sind größtenteils verheerend, variieren allerdings stark je nach Größe und Attraktivität der Stadt. Während vor allem Metropolen kaum betroffen sind und eher noch zulegen, steht zukünftig in kleinen und mittelgroßen Städten sogar die Versorgungsfunktion des Handels infrage. Shoppingcenter verfügen über bessere Voraussetzungen, müssen sich allerdings auch selbst neu erfinden. Schlüsselfrage ist, wie Barrieren bei den Entscheidungsträgern abgebaut und eine digitale Transformation forciert werden können.

1.1 Besonderheit und aktuelle Situation des stationären Einzelhandels

Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Einzelhändler, deren Handelsbetriebe an feste Standorte wie zum Beispiel Betriebsstätten, Verkaufsstätten und Ladenlokale gebunden sind (Handelswissen 2016). Diese suchen Kunden auf, um einzukaufen und damit an die Ware zu gelangen (Holprinzip). Es handelt sich um den Ladenverkauf an Endverbraucher auf einer dafür ausgewiesenen Verkaufsfläche, der vom stationären Vertrieb an Einzelhändler und sonstige gewerbliche Abnehmer (Großhandel) abzugrenzen ist (Wikipedia Verkaufsfläche 2016). Die Verkaufsfläche ist nur der Teil der Verkaufsstätte, in dem regelmäßig der Verkauf stattfindet. Im engeren Sinne zählen zu ihr nur die Flächen, auf denen die Waren präsentiert werden und die Kunden direkten Zugriff auf die Waren haben (Standflächen für Warenträger, Konsumbereiche usw.). Hinzugerechnet wird die Kassenzone, wo im rechtlichen Sinne die Kaufhandlung stattfindet. Bereiche,

die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Anbahnung von Kaufverträgen stehen (Flächen für Einkaufswagen, Flächen jenseits der Kassenzonen wie Ein- und Ausgänge, Einpackzonen, Schaufenster usw.) werden gewöhnlich nicht zur Verkaufsfläche gezählt. Im weiteren Sinne – entsprechend der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts in Fragen der Auslegung öffentlichen Rechts vom 24. November 2005 – kann auch der einer Verkaufsstätte angehörende Bereich hinter den Kassen zur Verkaufsfläche gezählt werden, was weitreichende Konsequenzen für den stationären Einzelhandel hat, denn die Größe der Verkaufsfläche ist ein entscheidendes Kriterium für die Zulässigkeit und Ausgestaltung von Verkaufsstellen (Wikipedia Verkaufsfläche 2016). Diese sind von Showrooms bzw. Ausstellungsräumen abzugrenzen, in denen gewöhnlich kein Verkauf und keine Mitnahme von Ware erfolgen (Wikipedia Ausstellungsraum 2016). Inwieweit Showrooms dem stationären Handel zuzuordnen sind oder lediglich Touchpoints auch von nichtstationären Händlern darstellen, ist eine gemeinhin immer noch ungeklärte Frage, die auch im Rahmen des App-basierten Einkaufs zu klären ist (Heinemann 2013).

Zum nichtstationären Handel zählen neben dem Haustürverkauf und Teleshopping vor allem Versandhandel und Online-Handel, bei denen die Ware zum Kunden verbracht wird (Bringprinzip). Da viele Handelsunternehmen sowohl im stationären als auch im nichtstationären Geschäft tätig sind, spielt für ihre Zuordnung das Schwerpunktprinzip eine Rolle. Demnach wird der stationäre Handel ausschließlich oder überwiegend von einem festen Platz aus organisiert (Handelswissen Stationärer Handel 2016). Insbesondere im Vergleich zum Online-Handel ist nicht zu leugnen, dass die Zeiten für den stationären Handel schwierig oder zumindest schwieriger geworden sind: Stationäre Händler kämpfen immer häufiger mit einer rückläufigen Anzahl von Kunden und stagnierenden Umsätzen (Servicevalue 2014). Wie Abb. 1.1 zeigt, treten die realen Nettoumsätze des

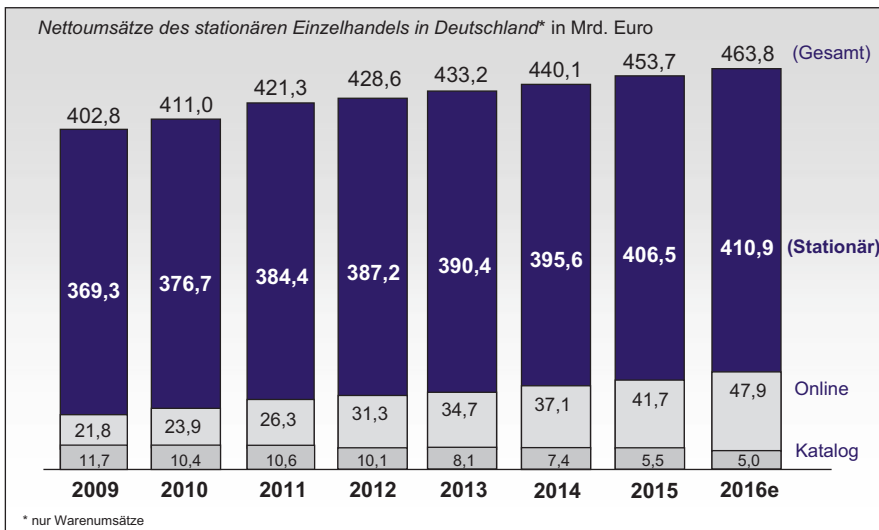


Abb. 1.1 Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland. (Quelle: HDE 2017, bevh 2016; eigene)

stationären Einzelhandels in Deutschland seit Jahren mit rund 400 Mrd. € auf der Stelle, während der Online-Handel vor allem in den letzten zehn Jahren enorm wachsen und sich zum Wachstumstreiber für die gesamte Einzelhandelsbranche entwickeln konnte (HDE 2016). Der Entwicklung des Einzelhandels in Richtung „Online versus Offline“ steht allerdings auch die Expansion der Verkaufsflächen gegenüber, die den stationären Handel physisch verkörpern. Trotz der enormen Marktanteilsgewinne des Online-Handels konnten sich die Einzelhandelsflächen auf hohem Niveau bisher stabil halten (GfK 2015). So stieg die Gesamtfläche aller Verkaufsräume zwischen 2002 und 2011 kontinuierlich um 0,4 bis 1,4 % pro Jahr an. In 2013 und 2014 waren zwar leichte Flächenrückgänge von rund 0,1 % p. a. auf 117,8 Mio. Quadratmeter zu verzeichnen, diese wurden jedoch in erster Linie durch die Schlecker-Pleite in 2012 sowie die Praktiker/Max Bahr-Insolvenz Ende 2013 verursacht. Im Jahr 2015 stiegen die Verkaufsflächen wieder um 0,2 % auf rund 118 Mio. Quadratmeter an, womit in etwa das Niveau vor der Schlecker-Pleite erreicht wurde.

Hinter der Verkaufsflächenentwicklung verbergen sich allerdings erhebliche Strukturverschiebungen. Insbesondere die Tendenz zu größeren Filialen im Lebensmittelhandel führte bisher zu einer Flächenausweitung, wodurch zum Teil erhebliche Flächenrückgänge im Non-Food-Handel kompensiert wurden. Auch die anhaltende Neuentwicklung von Flächen in Einkaufs- und Fachmarktzentren, die ungebrochene Nachfrage von ausländischen Einzelhändlern, die Großflächenexpansion im Möbel- und Baumarktbereich, die weiterhin starke Expansion der Drogeriemärkte sowie die Entwicklung der Shoppingcenter befeuerten das Flächenwachstum. Allein die Flächen der Shoppingcenter sind hierzulande in den letzten zehn Jahren um durchschnittlich drei Prozent p. a. gewachsen (GfK 2015), wodurch diese zu den Wachstumstreibern der Verkaufsflächenentwicklung zählen. Dieser Entwicklung steht die Aufgabe vor allem kleinerer, regional agierender Möbelfachgeschäfte sowie Textilanbieter in ländlichen, wenig agglomerierten Gebieten gegenüber. Marktberäinigungen betrafen dabei auch Warenhausschließungen sowie die verbreiteten Filialverkleinerungen von Elektrofachmärkten und Buchhandelsfilialen (Busch und Heinemann 2016). Von Strukturverschiebungen zeugen außerdem die Entwicklungen der Verkaufsflächen nach Stadtgrößen, wo es zu einer regelrechten Polarisierung gekommen ist. So zählen die Verkaufsflächen in den zentralen städtischen Einkaufslagen zunehmend zu den Wachstumstreibern im stationären Einzelhandel, während Klein- und Mittelstädte deutlich verlieren. Demnach stieg die innerstädtische Verkaufsfläche in den 82 bundesdeutschen Städten mit über 100.000 Einwohnern von 2010 bis Ende 2014 um durchschnittlich ca. sieben Prozent, was – bei einer relativ unveränderten Gesamtfläche – in den restlichen Städten und Gemeinden der Republik zu einer Flächenberäinigung von rund zehn Prozent geführt haben muss (GfK 2015). Unter Berücksichtigung der Shoppingcenterflächenausweitung dürfte der Rückgang sogar eher bei 15 % gelegen haben. Insgesamt gesehen kompensieren bisher Flächenzuwächse durch Neuprojekte überwiegend die Flächenabgänge durch Ladenschließungen oder Insolvenzen. Die zusammenfassende Flächenstatistik ist in Abb. 1.2 dargestellt.

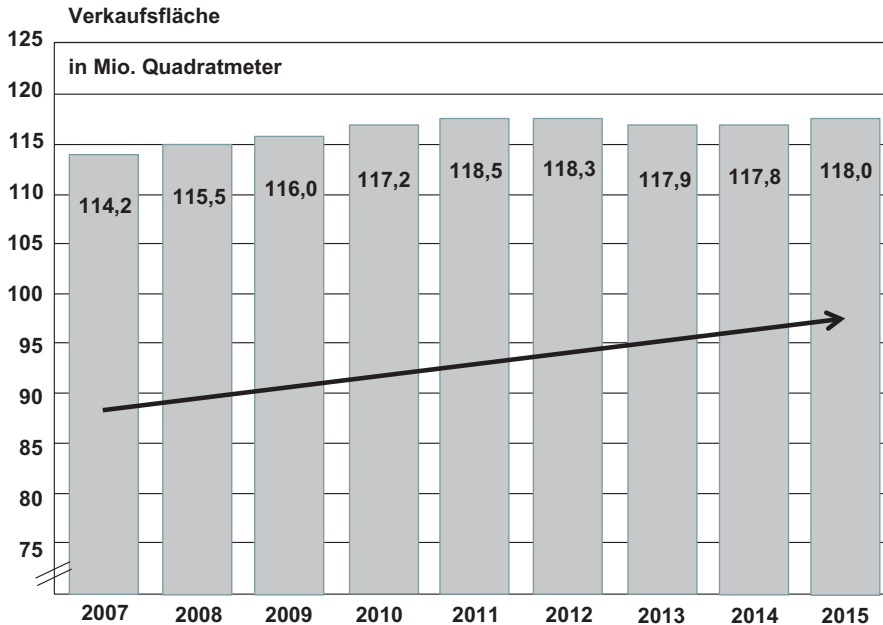


Abb. 1.2 Verkaufsflächenentwicklung des stationären Einzelhandels in Deutschland. (Quelle: GfK 2015)

1.2 Residenzprinzip als Fluch und Segen zugleich

Die Art und Weise, wie stationäre Einzelhandelsunternehmen und Kunden miteinander interagieren, kann heutzutage sehr differenziert erfolgen. Klassischerweise werden vier Prinzipien der Kontakthanbahnung unterschieden, und zwar das Residenz-, Domizil-, Treffpunkt- sowie Distanzprinzip (vgl. Abb. 1.3). Im Zuge der Internetnutzung ist allerdings vor allem das Hybridprinzip weit verbreitet, das an dieser Stelle erstmals aufgegriffen wird (Wegener 2004; Heinemann 2013):

Das **Residenzprinzip** kennzeichnet den klassischen stationären Handel in seiner reinen Form und bedeutet, dass Kunden mit dem Händler in dessen Verkaufsraum in Kontakt treten. Es handelt sich hier um den physischen Verkauf in stationären Verkaufsstellen (zum Beispiel Filialverkauf).

Ein **Domizilprinzip** liegt vor, wenn der Anbieter mit den Kunden in oder an ihren Wohnungen in Kontakt tritt, was den ambulanten Einzelhandel kennzeichnet (zum Beispiel Haustürverkauf).

Von **Treffprinzip** wird gesprochen, wenn der Verkauf an einem dritten Ort unabhängig von Domizil und Residenz erfolgt (zum Beispiel Wochenmärkte oder E-Marktplätze).

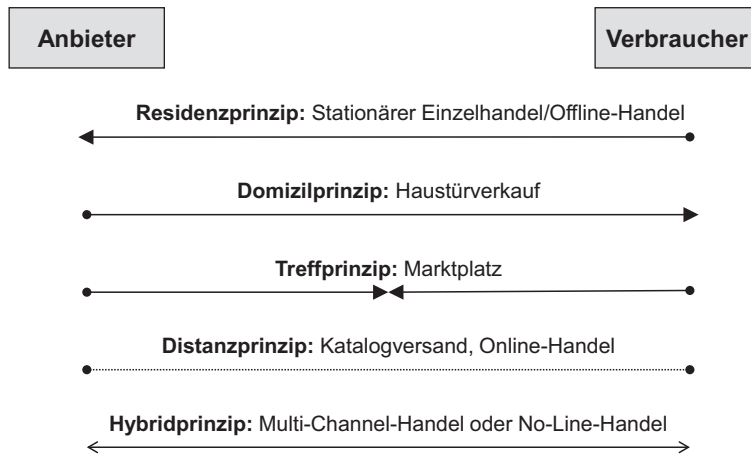


Abb. 1.3 Kontaktprinzipien im Handel. (Quelle: in Anlehnung an Wegener 2004)

Das **Distanzprinzip** steht für den interaktiven Handel, bei dem die Einzelhändler und Käufer physisch nicht in Kontakt treten. Die räumliche Trennung wird dabei durch Medien wie zum Beispiel einen Katalog oder das Internet überbrückt (zum Beispiel Katalogversand oder Online-Handel).

Das **Hybridprinzip** stellt eine Mischform dar, die sich aus der Internetnutzung zur Vorbereitung oder Unterstützung des stationären Kaufs ergibt (zum Beispiel Multi-Channel-Handel oder No-Line-Experience).

Wesentliches Kriterium des stationären Handels ist nach Residenzprinzip ein real existierendes Geschäft. In dieser „Residenz des Anbieters“ finden der Verkauf und die Bezahlung statt, wofür die Kunden die Filiale oder Niederlassung aufsuchen und die Ware gewöhnlich mitnehmen müssen. An einem festen Standort erfolgt somit ein physisches Angebot der Produkte und Services, sodass dieser als entscheidender Faktor für die Wahl des Geschäftes aus Konsumentensicht gilt (Heinemann Cross Channel 2011). Die reale Präsenz der Waren, die der Kunde dann physisch begutachten und testen kann („Touch and Feel“), ist somit erfolgskritisch für die Einkaufsstättenwahl. Dabei hängt vom Betriebstyp ab, inwieweit Bedienung und Service angeboten werden oder aber ob der Kunde sich selbst bedienen bzw. zumindest eine Vorauswahl treffen muss. Zudem findet im stationären Einzelhandel eine sofortige, unmittelbare Übergabe der gekauften Artikel statt. Einschränkend wirken diesbezüglich sicherlich die festen Ladenöffnungszeiten sowie der erhebliche Zeitverlust, der durch Anfahrt, Parkplatzsuche etc. entsteht.

Ein nicht erfasstes Problem dieser Kontaktprinzipien ist, dass hybride Handelsumsätze, die zugleich online als auch offline zustande kommen, rasant wachsen. Sie werden auch als ROPO-Umsätze („research online und purchase offline“) bezeichnet und resultieren aus der Möglichkeit, dass Kunden ihren stationären Einkauf im Internet vorbereiten oder die Waren nach ihrem Geschäftsbesuch dort kaufen. Stationäre Einzelhändler können dieser Entwicklung dadurch Rechnung tragen, dass sie ihren Kunden diese Art

des Einkaufs durch einen Online-Shop oder durch Multi-Channel-Services ermöglichen (Heinemann 2013). Mit Multi-Channel sind nicht die beiden isolierten Vertriebskanäle Katalogversand und Internet gemeint, so wie es die Katalogversender gerne sagen, sondern der kombinierte Verkauf via Stationärhandel und Online-Shop unter einheitlichem Branding. Natürlich sollte es das Ziel sein, Schritt für Schritt ein geschlossenes, integriertes Verkaufssystem über alle Kanäle hinweg zu schaffen, den sogenannten No-Line-Handel, in dem der Kunde ganzheitlich alle Möglichkeiten voll ausschöpfen kann. Das ist aber nur möglich, wenn man sich vom „Lead-Channel“-Gedanken verabschiedet, der in Deutschland leider noch weit verbreitet ist. Was viele Händler bedauernswerterweise noch nicht verstanden haben: Es ist am Ende nicht entscheidend, welchen Umsatzanteil der einzelne Vertriebskanal hat, sondern wie der Gesamtumsatz ausfällt – egal, über welchen Kanal er kommt. Das Kanaldenken sollte der Vergangenheit angehören. Diese Art des Verkaufs kennzeichnet das Hybridprinzip, von dem die meisten Händler in Deutschland leider meilenweit entfernt sind. Maximal 30 % der Händler in Deutschland haben einen Online-Shop. Davon hat gerade einmal die Hälfte einen mobil optimierten Auftritt. Also sind 85 % der Händler nicht dort, wo der Kunde ist. Als hätten diese Händler eine digitale Allergie. Über die Gründe für ihre Abwehrhaltung kann nur spekuliert werden. Wahrscheinlich hat sie ihre Wurzeln im Residenzprinzip, denn über viele Generationen hinweg lag darin das Erfolgsrezept stationärer Händler. Die Standortqualität galt lange Zeit als wichtigster Erfolgsfaktor und war ein Segen für die stationären Händler. Kunden waren es seit jeher gewohnt, einen Laden aufzusuchen, um etwas kaufen zu können (brandeins 2014). In der Vor-Internetzeit ist der Kunde auf gut Glück ins Geschäft gegangen, ohne zu wissen, ob er überhaupt findet, was er sucht. Und wenn er den Verdacht hatte, dass er das Produkt vielleicht auch irgendwo billiger kriegen könnte, musste er die Ochsentour durch die Geschäfte antreten. Wenn er das nicht wollte, konnte er sich nur dem Händler ausliefern und ihm glauben. All das beschreibt die frühere Stellung des Kunden ganz gut: Er war die Maus, und der Händler war mächtig. Heute hat sich das verkehrt. Und das wird sich nicht mehr ändern. Durch Smartphones hat der Kunde nun auch mobil Zugang zu allen Informationen, kann alles überprüfen und ist dadurch häufig besser informiert als das Ladenpersonal selbst. Aus all dem folgt, dass der Kunde als Allererstes heute grundsätzlich unbegrenzte Auswahl erwartet. Schon da werden die Grenzen des stationären Handels deutlich. Nehmen wir den Laden mit der größten Auswahl in Deutschland, das KaDeWe mit vielleicht rund 800.000 Artikeln, das ist schon eine Hausnummer. Aber Amazon hat mindestens 237 Mio. Artikel allein in Deutschland im Angebot (Gutschi 2016; brandeins 2014). Doch um zu verstehen, wie der Kunde tickt, muss der Handel die Erwartung der unbegrenzten Auswahl mitdenken. Sie ist die am tiefsten verinnerlichte Erkenntnis, mit der nun der stationäre Handel konfrontiert wird. Bislang hört der Kunde dann natürlich den Satz „Das haben wir nicht“. Das Handelsgeschäft sollte so schlau sein, im Laden Terminals oder andere Schnittstellen zu seinem Online-Shop mit größtmöglichem Angebot zu installieren, um die Auswahl zu vergrößern im Sinne einer „verlängerten Ladentheke“.

Der Kunde ist verwöhnt, keine Frage. Und seine weiteren Erwartungen machen ihn nicht unbedingt einfacher. Er will nicht nur zwischen allem auswählen können, er will es direkt vor Ort kaufen können, das hat er im Netz gelernt, wo er alles sofort in den virtuellen Warenkorb legen kann und zur Kasse geht, mit dem Gefühl, er habe sofort bekommen, was er gesucht hat. Diese Erwartung ist für den stationären Handel oft schwer umzusetzen und mag einem zunächst unfair vorkommen. Doch auch hier gibt es riesige Chancen, wenn die Händler nur ihre Geschäfte durchdigitalisieren würden, wie es die Warenhausketten in England längst getan haben. Wenn dort ein Produkt nicht vorrätig ist, ist das kein Problem. Bis zu zehn Prozent der Kunden in Großbritannien, die ein Geschäft betreten haben, kaufen die Produkte dort vor Ort im dazugehörigen Online-Shop auf ihrem Smartphone und lassen sie entweder nach Hause liefern oder in die Filiale, wo sie sie innerhalb kurzer Zeit abholen können. Es muss dem Handel in Zukunft egal sein, über welchen Kanal der Kunde kauft, wenn er im Laden auftaucht, Hauptsache, er kauft. So kann man auch mit einer vermeintlich überzogenen Erwartung eines an sich verwöhnten Kunden umgehen. Dieser folgt heute dem Residenzprinzip und erwartet, dass der Händler ihm zu Hause ein attraktives Angebot macht. Damit verdreht sich das Residenzprinzip und wird heute auch immer mehr zum Fluch für stationäre Händler, also zum „Fluch und Segen“ zugleich (brandeins 2014).

1.3 Food versus Non-Food und Amazon versus Rewe

Die Entwicklung des Einzelhandels in Richtung „Online versus Offline“ stellt sich je nach Warengruppe sehr unterschiedlich dar. Grundsätzlich hinkt der Lebensmitteleinzelhandel hinter der Online-Entwicklung hinterher und liegt in Bezug auf das Internet hierzulande nahezu brach. Nicht ohne Grund wartet seit Jahren der deutsche Lebensmittelhandel gebannt darauf, wann Amazon versuchen wird, auch den Handel mit Fleisch, Obst und Gemüse umzukrempeln. Aber selbst der Internetriese konnte in der Lebensmittelbranche bisher kaum Fuß fassen. Das könnte sich zwar bald ändern, doch es dürfte kein Selbstläufer werden (Die Welt Amazon 2016). Ohne Zweifel geht es um einen riesigen Markt, denn mehr als 200 Mrd. € geben die Bundesbürger Jahr für Jahr für Food aus, davon rund 170 Mrd. im Lebensmitteleinzelhandel (vgl. Abb. 1.4). Doch während sich die Online-Händler bei Büchern oder bei Bekleidung längst ein großes Stück des Kuchens gesichert haben, spielt der E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel noch kaum eine sichtbare Rolle. Nur rund ein Prozent der Branchenumsätze entfallen auf das Internet. Ohne Zweifel ist der Online-Handel mit Lebensmitteln ein Wachstumsmarkt (bevh 2016), aber die Möglichkeiten sind hier eher begrenzt. Zwar ist es durchaus möglich, dass 2020 für zwei Milliarden Euro Lebensmittel per Mausklick gekauft werden. Das wären schon erstaunliche 100 % mehr als heute, allerdings bleibt Online – zumindest in Deutschland – auf absehbare Zeit ein Non-Food-Thema (SZ 21. Februar 2014). Zwar versuchen ein paar Lieferdienste, allen voran Rewe, sich daran, aber es gibt hierzulande

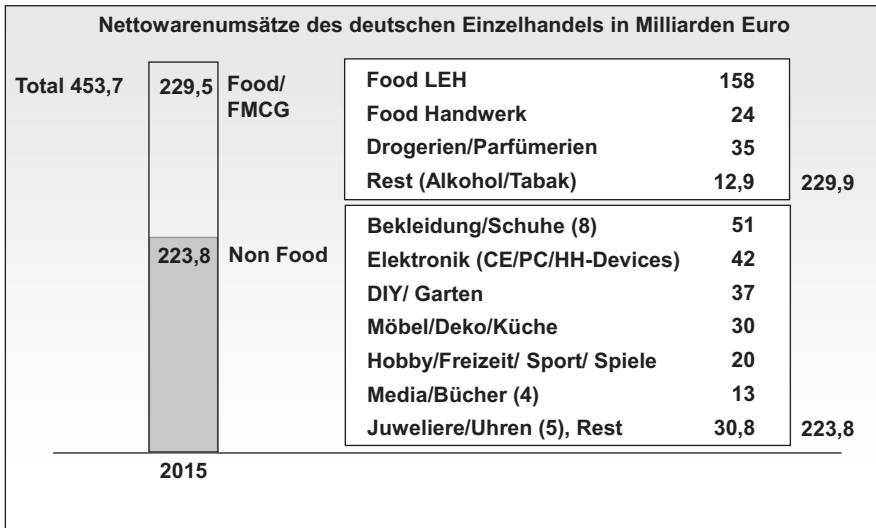


Abb. 1.4 Warengruppenstruktur des deutschen Einzelhandels. (Quelle: in Anlehnung an HDE 2016; Factbook Einzelhandel 2016)

nicht viele Verbraucher, die bereit sind, einen Aufpreis dafür zu bezahlen, dass Milch, Joghurt und Brot ins Haus gebracht werden. Das mag bei Non-Food funktionieren, aber nicht bei Lebensmitteln. Dort ist die Marge aufgrund des starken Preiswettbewerbs bereits so stark ausgereizt, dass eine Belieferung ohne Aufschlag in der Mehrzahl der Fälle nicht wirtschaftlich zu betreiben ist. Bei Lebensmitteln liegt der durchschnittliche Einkauf bei etwas über zehn Euro. Einen hohen Mindestbestellwert würden nur wenige Kunden akzeptieren und diese Klientel ist nicht so groß, dass der Lebensmittelhandel über das Netz zu einem 20-Milliarden-Euro-Business werden könnte (SZ 21. Februar 2014).

Wer Lebensmittel verkauft, hat häufig auch Non-Food-Artikel im Sortiment und setzt darauf, dass die Kunden – sind sie einmal auf der Internetseite – auch andere Waren kaufen. Zudem sorgt die Tatsache, dass Amazon sich mit diesem Thema beschäftigt, bei den etablierten Händlern für große Nervosität. Alle haben Angst, möglicherweise doch einen Trend zu verpassen. Bevor es allerdings an der Kundenfront in die Offensive geht, sollte doch zumindest eine lebensmittelgerechte Logistik aufgebaut sein. Das dürfte Milliarden kosten und Jahre dauern. Spezialanbieter etwa für Wein oder Delikatessen setzen ihre Waren nach eigenem Bekunden sehr erfolgreich über das Internet ab. Sobald der Online-Händler frische, kühlbedürftige Ware verkauft, hat er als solcher ein logistisches Problem: Er muss sicherstellen, dass die Kühlkette nicht unterbrochen wird, und er muss dafür sorgen, dass er den Besteller antrifft. Denn kein Nachbar wird solch sensible Ware annehmen und in seinem Kühlschrank zwischenlagern. Bei Wein und ausgesuchten Delikatessen ist das anders. Hinzu kommt: Bei diesen Produkten sind die Bestellwerte sehr viel größer als bei Artikeln des täglichen Bedarfs. Die Grenze von 100 € wird hier schnell überschritten. Und die Besteller sind häufig nicht sonderlich preissensibel