

Gerrit Heinemann
H. Mathias Gehrckens
Thomas Täuber
Accenture GmbH *Hrsg.*

Handel mit Mehrwert

Digitaler Wandel in Märkten,
Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Handel mit Mehrwert

Gerrit Heinemann · H. Mathias Gehrckens
Thomas Täuber · Accenture GmbH
(Hrsg.)

Handel mit Mehrwert

Digitaler Wandel in Märkten, Geschäfts-
modellen und Geschäftssystemen

Herausgeber

Gerrit Heinemann
Hochschule Niederrhein
eWeb Research Center
Mönchengladbach, Deutschland

H. Mathias Gehrckens
Accenture GmbH
Düsseldorf, Deutschland

Thomas Täuber
Accenture GmbH
Düsseldorf, Deutschland

Accenture GmbH
Kronberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-21691-7 ISBN 978-3-658-21692-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21692-4>

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, ein Teil von Springer Nature 2019

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

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

Vorwort

Kaum eine Branche ist derzeit größeren Herausforderungen ausgesetzt als der Einzelhandel. Dieser stellt den drittgrößten Wirtschaftssektor dar und verkörpert in seiner klassischen Funktion die Nahtstelle zwischen Produzenten und Verbrauchern. In den letzten Jahren finden jedoch Entwicklungen statt, welche die Rolle des klassischen oder stationären Handels dramatisch verändern und seine Daseinsberechtigung infrage stellen. Vor allem aus Kundensicht müssen sich die Händler neu erfinden: Als erste Kontaktstelle der Kunden sind die Handelsbetriebe unmittelbar von den Veränderungen der Kundenerwartungen sowie des Kaufverhaltens betroffen, die vor allem durch die zunehmende (mobile) Internetnutzung induziert werden. Getrieben durch die Web-User, führt die Digitalisierung zu einer Neuausrichtung der Wertschöpfungsstufen sowie zu einer Neuordnung der Wettbewerbsregeln, die bisher vor allem die Internetgiganten aus den USA sowie aus China begünstigen. Der Handel der Zukunft gestaltet sich dabei vielfältig und ermöglicht die „Schöpfung von Mehrwert“ in neuen Märkten – und zwar mit dem Besetzen von bisher verborgenen Marktnischen und/oder mit innovativen Geschäftsideen. Auch die Ausgestaltung des Geschäftsmodells und Geschäftssystems eröffnet im Zuge der digitalen Revolution neue Möglichkeiten der Wertschöpfung. Dies gilt vor allem auch für stationäre Händler und damit Shopping-Center bzw. Innenstädte, die sich zusätzlich auf der Logistikseite („Urban Logistics“) und bei der Frequenzschaffung („Location-based Marketing“ oder „Urban Marketing“) neu erfinden müssen. Im Vergleich zum Online-Handel ist allerdings nicht zu leugnen, dass die Zeiten für den Offline-Handel schwieriger geworden sind. So kämpft der stationäre Handel immer häufiger mit rückläufigen Kundenfrequenzen und stagnierenden Umsätzen, während der Online-Handel weiter zulegt und sich zum Wachstumstreiber für die gesamte Einzelhandelsbranche entwickelt. Das „Ausnahmejahr 2017“, in dem der Einzelhandel aufgrund der exzellenten Konjunkturlage sogar preisbereinigt um rund 3 % wachsen konnte, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich das Wettbewerbsumfeld dramatisch verändert. Vor allem der traditionelle Fachhandel hat durch die zunehmende Vertikalisierung stark an Bedeutung verloren. Dies führt zu immer mehr „Mono-Label-Stores“, die die klassischen „Multi-Label-Retailer“ ersetzen. Dagegen konnte sich der Online-Handel inklusive Mobile Commerce fest etablieren und gewinnt weiterhin unentwegt Marktanteile

hinzu. Die Digitalisierung verändert nicht nur das Informations- und Einkaufsverhalten der Kunden, sondern schafft auch neue Produkte mit Servicemehrwert, die immer und überall nur noch einen oder sogar gar keinen Klick mehr entfernt sind – Stichwort Internet-of-Things (IoT) oder Auto-Replenishment. Sie befeuert auch neue Wettbewerbsformen mit Mehrwert für die Konsumenten wie zum Beispiel Same Day Delivery oder das E-Food-Thema. Darüber hinaus übernehmen zunehmend neue Marktteilnehmer klassische Handelsfunktionen. Zu ihnen gehören Hersteller, neuartige Informationsintermediäre wie z. B. Suchmaschinen oder soziale Netzwerke sowie innovative Online-Anbieter und digitale Absatzmittler. Die „Konsumerisation von B2B“ verdeutlicht, dass sich dabei auch die Grenzen zwischen B2C und B2B immer mehr verwischen.

Das vorliegende Buch greift die drei wichtigsten Aspekte der Marktveränderung im Handel auf, nämlich die Themen Markt und Kunde, neue Geschäftsideen und Geschäftsmodelle sowie Geschäftssysteme und Business-Schnittstellen. Dabei werden nicht nur absatzseitige Aspekte wie beispielsweise das Kaufverhalten der Millennials bzw. der Generationen Y und Z sowie die neuesten Entwicklungen im B2B behandelt, sondern auch die neuesten Geschäftsmodelle wie z. B. Sharing Economy, Seamless Shopping und integrierte Plattformen anhand herausragender Praxisbeispiele im Detail skizziert. Gleiches gilt für Business-Schnittstellen und Geschäftssysteme, bei denen insbesondere die Neuerungen in der Logistik wie die Digitalisierung der Logistikprozesse, das Thema Same Day Delivery am Beispiel von Liefery oder das komplexe Thema der urbanen Logistik in einem Beitrag der Deutschen Post AG dargestellt werden. Auch die Zukunftsthemen der exponentiellen Organisation („ExO“), der Blockchain-Technologie sowie zukünftiger Payment-Lösungen finden Berücksichtigung.

Das Buch richtet sich vornehmlich an das Management von Handelsunternehmen, die auf dem Weg der Neuausrichtung sind, an sämtliche Entscheidungsträger im Online-Handel selbst sowie an die Wissenschaftler der Handelstheorie, die aufgrund der Internettechnologie derzeit einen nachhaltigen Umbruch erfährt. Die praxisnahe Darstellung der Themen ermöglicht einen Transfer der Erkenntnisse auf andere Unternehmen und Forschungsthemen im Handel.

Ohne das Engagement und die Unterstützung vieler Personen wäre die Umsetzung dieses Herausgeberbandes kaum möglich gewesen. Unser Dank gilt zunächst den Autoren der Beiträge, die durch tiefe Einblicke in die Praxis des Handels die Grundlage für dieses Buch geschaffen haben. Ein ganz besonderer Dank gilt auch Frau Sofia Feldmann, die den „organisatorischen Lead“ für dieses Werk mit guten Nerven durchgezogen hat. Weiterhin danken wir Springer Gabler für die stets hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit bei der Drucklegung des Buches.

Mönchengladbach
Düsseldorf
Köln

Gerrit Heinemann
H. Mathias Gehrckens
Thomas Täuber

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer	3
Gerrit Heinemann	
Das Transformationsdilemma im Einzelhandel	43
H. Mathias Gehrckens	
Lösungsansätze zur digitalen Transformation – erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle	71
Thomas Täuber	

Teil II Neue Märkte und Kunden

Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen	107
Judith Weuthen	
Mobile Eats the Retail World	135
Ruppert Bodmeier, Daniel Scheck und Katharina Lieber	
Konsumerisation von B2B – Angleichung des gewerblichen Online-Kaufs an den B2C-E-Commerce	153
Gerrit Heinemann	
Herausforderungen bei der Digitalisierung eines globalen Concessions-Systemanbieters – ein „Werkstattbericht“ am Beispiel der beeline-Gruppe	171
Hinrich Tode, Per Blaich und Michele Frowein	

Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie	183
Joachim Bolz und Jan-Frederik Höhn	
Teil III Neue Geschäftsideen und Geschäftsmodelle	
eBay Reloaded – Mehrwert durch Convenience und Engagement	213
Eben Sermon	
Sharing Economy – Modelle und Empfehlungen für ein verändertes Konsumverhalten	229
Nicole Steinmetz	
Mehrwert im Handel durch Location-based Platforms am Beispiel von Bonial	257
Gerrit Heinemann und Frederic Handt	
Zalando wird kooperativ – das Partnerprogramm für Fashion-Marken und -Händler.	275
Gerrit Heinemann und Linus Glaser	
City-Marketing vor dem Hintergrund von Leerständen in den Innenstädten	297
Hanna Schramm-Klein	
Teil IV Neue Geschäftssysteme und Business-Schnittstellen	
Integrierte Plattformen im Handel	321
Thomas Vetter und Rafael Morasch	
Seamless Shopping – komplett digital, über alle Kanäle hinweg – ein Fallbeispiel.	345
Martin Wild	
Anforderungen an die Handelslogistik der Zukunft	357
Markus Muschkiet und Ulrich Schückhaus	
ExO – exponentielle Organisationen als Beschleuniger der Transformation	379
Olaf Rotax, Antonia Marcone und David Felsmann	
Urbane Logistik der Zukunft – ganzheitlich, nachhaltig und effizient.	397
Jürgen Gerdes und Gerrit Heinemann	

Teil V Spezialaspekte des digitalen Wandels

Zukünftige Payment-Lösungen im digitalen Zeitalter – Bestandsaufnahme und aktuelle Trends	423
Kai Hudetz und Svenja Brückes	
Blockchain-Technologie im Handel der Zukunft	441
Constantin Fischer, Ingo Fiedler und Lisa Babenko	
Von gleich auf jetzt – Same Day Delivery am Beispiel von Liefery	473
Daniel Jonas, Franz-Joseph Miller und Dirk Seng	
Die Bedeutung des Employer Branding für die Gewinnung von Nachwuchskräften im Handel	495
Olga Hördt und Wolfgang Brickwedde	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Gerrit Heinemann leitet das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach, wo er auch BWL, Managementlehre und Handel lehrt. Er studierte BWL in Münster und war danach Assistent bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, wo er über das Thema „Betriebstypenprofilierung textiler Fachgeschäfte“ summa cum laude promovierte. Nach fast 20-jähriger Handelspraxis u.a. in Zentralbereichsleiter- und Geschäftsführerpositionen in der Douglas-Holding, bei Drospa/Douglas sowie Kaufhof/Metro wurde Gerrit Heinemann 2005 an die Hochschule Niederrhein berufen. Er bekleidet verschiedene Aufsichtsratsfunktionen in E-Commerce- bzw. Handelsunternehmen, war lange Jahre stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der buch.de internetstores AG und begleitet Start-ups im Advisory Board. Prof. Heinemann ist Autor von über 220 Fachbeiträgen und 18 Fachbüchern zu den Themen Digitalisierung, E-Commerce, Online- und Multi-Channel-Handel. Sein Buch „Der neue Online-Handel“ ist auch in englischer sowie chinesischer Version erschienen und kommt Anfang 2019 in zehnter Auflage heraus.



H. Mathias Gehrckens machte seinen Abschluss als Schifffahrtskaufmann und Wirtschaftsassistent im Rahmen des Hamburger Modells und studierte anschließend Betriebswirtschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, wo er auch seinen Abschluss als Diplomkaufmann machte. Danach begann er seinen beruflichen Werdegang als Unternehmensberater bei Gruber, Titze & Partner. 1992 wechselte er zu Booz Allen & Hamilton. Zuletzt war er dort als Principal und Mitglied der Geschäftsleitung tätig. Anschließend wechselte er in die Geschäftsführung der Döhler Gruppe und fungierte als Mitglied des Executive Boards für Marketing und Vertrieb. 2000 begann er sich als Unternehmer an E-Commerce-Start-ups zu beteiligen und gründete 2004 gemeinsam mit Kollegen die diligenZ management Consulting GmbH, den Nukleus der späteren dgroup. Seit 2016 ist dgroup Teil des globalen Accenture-Netzwerkes. Hier ist Herr Gehrckens als Geschäftsführer der Accenture GmbH im Bereich „Consumer Goods & Retail“ mit besonderem Fokus auf agile Organisation und digitale Transformation tätig.



Thomas Täuber ist Geschäftsführer bei der Accenture Deutschland GmbH. Er verantwortet die Bereiche Handel und Konsumgüter in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Russland. Seit seinem Abschluss zum Diplom-Wirtschaftsinformatiker an der Universität Mannheim arbeitet er im Beratungsgeschäft. Accenture als ein weltweit führender Dienstleister und Innovationstreiber im Bereich digitaler Transformationen unterstützt Unternehmen von der Strategie über die Umsetzung bis hin zum laufenden Betrieb. Mit mehr als 23 Jahren Beratungserfahrung in verschiedenen Branchen hat Thomas Täuber bereits zahlreiche globale Transformationsprogramme begleitet. Er ist Mitglied in verschiedenen Innovations- und Advisory-Gremien und unterstützt die digitale Transformation des klassischen Handels bei der Positionierung im Wettbewerb mit den großen digitalen Plattformen.

Autorenverzeichnis



Lisa Babenko Accenture GmbH/dgroup, Düsseldorf, Deutschland.
lisa.babenko@d-group.com



Per Blaich beeline Group, Köln, Deutschland.
perblaich@gmail.com



Ruppert Bodmeier disrooptive.com, Hamburg, Deutschland.
ruppert.bodmeier@gmail.com



Dr. Joachim Bolz Henkel, Düsseldorf, Deutschland.
joachim.bolz@henkel.com



Wolfgang Brickwedde Institute for Competitive Recruiting,
Heidelberg, Deutschland



Svenja Brüxkes IFH Köln, Köln, Deutschland.
s.bruexkes@ifhkoeln.de



David Felsmann Accenture GmbH/dgroup, Hamburg, Deutschland.
david.felsmann@d-group.com



Dr. Ingo Fiedler Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland.
ingo.fiedler@uni-hamburg.de



Dr. Constantin Fischer Accenture GmbH, Zürich, Deutschland.
constantin.fischer@accenture.com



Michele Frowein beeline Group, Köln, Deutschland.
michele.frowein@web.de



H. Mathias Gehrckens Accenture GmbH, Düsseldorf,
Deutschland.
mathias.gehrckens@accenture.com



Dr. h.c. Jürgen Gerdes Deutsche Post, Bonn, Deutschland.
j.gerdes@deutschepost.de



Linus Glaser Zalando, Berlin, Deutschland



Frederic Handt Bonial International GmbH, Berlin, Deutschland.
frederic.handt@bonial.de



Prof. Dr. Gerrit Heinemann Hochschule Niederrhein, Krefeld, Deutschland.
gerrit.heinemann@hs-niederrhein.de



Prof. Dr. rer. pol. Dipl.-Oec. Olga Hördt Hochschule Ruhr West, Mülheim an der Ruhr, Deutschland.
olga.hoerd@hs-ruhrwest.de



Jan-Frederik Höhn Henkel, Düsseldorf, Deutschland



Dr. Kai Hudetz IFH Köln, Köln, Deutschland.
k.hudetz@ifhkoeln.de



Daniel Jonas Accenture GmbH, Frankfurt, Deutschland.
daniel.jonas@accenture.com



Katharina Lieber Accenture GmbH/dgroup, Hamburg, Deutschland.
katharina.lieber@d-group.com



Antonia Marcone Accenture GmbH/dgroup, Hamburg, Deutschland.
antonia.marcone@d-group.com



Franz-Joseph Miller Liefery, Frankfurt, Deutschland.
fj@liefery.com



Rafael Morasch SAP, Walldorf, Deutschland.
rafael.morasch@sap.com



Prof. Dr.-Ing. Markus Muschkiet Hochschule Niederrhein,
Mönchengladbach, Deutschland.
Markus.Muschkiet@hs-niederrhein.de



Olaf Rotax Accenture GmbH/dgroup, Hamburg, Deutschland.
olaf.rotax@d-group.com



Daniel Scheck Accenture GmbH/dgroup, Hamburg, Deutschland.
daniel.scheck@d-group.com



Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein Universität Siegen, Siegen, Deutschland.
hsk@uni-siegen.de



Dr. Ulrich Schückhaus EWMG, Mönchengladbach,
Deutschland.
u.schueckhaus@ewmg.de



Dirk Seng Accenture GmbH, München, Deutschland.
dirk.seng@accenture.com



Eben Sermon Ebay, Berlin, Deutschland.
esermon@ebay.com



Nicole Steinmetz SermonAccenture GmbH/dgroup, Hamburg,
Deutschland.
Nicole.Steinmetz@d-group.com



Thomas Täuber Accenture GmbH, Düsseldorf,
Deutschland.
thomas.taeuber@accenture.com



Hinrich Tode beeline Group, Köln, Deutschland.
h.tode@beeline-group.com



Dr. Thomas Vetter SAP, Walldorf, Deutschland.
thomas.vetter@sap.com



Judith Weuthen Accenture GmbH, Düsseldorf, Deutschland.
judith.weuthen@accenture.com



Martin Wild Media-Saturn-Holding GmbH, Ingolstadt,
Deutschland.
wildma@media-saturn.com

Teil I
Einführung

Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer

Gerrit Heinemann

Zusammenfassung

Keine Branche ist derzeit größeren Herausforderungen ausgesetzt als der Einzelhandel. Der direkte Kontakt zu den Endkunden bringt mit sich, dass die Handelsbetriebe als erste Kontaktstelle unmittelbar von den Änderungen des Kaufverhaltens betroffen sind, das durch die zunehmende Internetnutzung induziert wird. Allerdings nicht in gleichem Ausmaß, weswegen eine Differenzierung nach Kontaktprinzip, Format sowie Warengruppe erforderlich ist. Vor allem Food und Non-Food entwickeln sich recht unterschiedlich und bedürfen deshalb einer differenzierten Betrachtung. In jedem Fall führt aber die Digitalisierung zu einer Neuausrichtung der Wertschöpfungsstufen sowie einer Neuordnung der Wettbewerbsregeln, die bisher vor allem die Internetgiganten aus den USA („GAFAs – Google, Amazon, Facebook, Apple“) sowie aus China („TABs – Tencent, Alibaba, Baidu“) begünstigt haben. Der Handel der Zukunft gestaltet sich dabei vielfältig und ermöglicht bereits „Mehrwert“-Schöpfung in neuen Märkten und mit innovativen Geschäftsideen, wie aktuelle Best Practices zeigen. Auch die Gestaltung von Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen eröffnet im Zuge der digitalen Revolution neue Möglichkeiten der Wertschöpfung, vor allem für stationäre Händler und damit für Innenstädte bzw. Shopping Center.

G. Heinemann (✉)
Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach, Deutschland
E-Mail: gerrit.heinemann@hs-niederrhein.de

1 Zukunft des Handels

1.1 Differenzierung des Einzelhandels

Der Einzelhandel stellt mit rund 500 Mrd. EUR Nettoumsatz für Waren und gut 3 Mio. Beschäftigten die drittgrößte Wirtschaftsbranche in Deutschland dar (Müller-Hagedorn und Natter 2011; HDE 2017). Nicht in diesen Zahlen enthalten sind die Umsätze der Apotheken in Höhe von knapp 50 Mrd. EUR sowie die Erlöse des Autohandels für Neu- und Gebrauchtwagen an Privatkunden mit rund 100 Mrd. EUR Umsatz (Statista 2017a, b). In seiner klassischen Funktion verkörpert der Einzelhandel die Nahtstelle zwischen Produzenten und Verbrauchern. Damit bestand seine Funktion bisher darin, dass produzierte wirtschaftliche Güter vom Produzenten in den Verfügungsbereich des Konsumenten gelangen (Ahlert et al. 2009; Müller-Hagedorn et al. 2011), wozu gewöhnlich das Eigentum an der Ware erworben werden musste. Demgegenüber war es die Rolle des Großhandels, die Fertigprodukte an gewerbliche Kunden, also Wiederverkäufer bzw. Großabnehmer, zu verkaufen und zu liefern.

In den letzten Jahren finden jedoch Entwicklungen statt, welche die Rolle des Handels dramatisch verändern (Heinemann 2017a, b). Die Art und Weise, wie stationäre Einzelhandelsunternehmen und Kunden miteinander interagieren, kann heutzutage sehr unterschiedlich erfolgen. Klassischerweise werden vier Prinzipien der Kontaktanbahnung unterschieden, und zwar das Residenz-, Domizil-, Treffpunkt- sowie Distanzprinzip (vgl. Abb. 1). Im Zuge der Internetnutzung ist nun auch das Hybridprinzip anzutreffen, das neben dem Distanz- und Treffpunktprinzip immer stärker an Bedeutung gewinnt (Wegener 2004; Heinemann 2013):

- Das **Residenzprinzip** steht für 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 **Treffpunktprinzip** wird gesprochen, wenn der Verkauf an einem dritten Ort unabhängig von Domizil und Residenz erfolgt (zum Beispiel Wochenmärkte oder E-Marktplätze).
- Das **Distanzprinzip** steht für den interaktiven Handel, bei dem die Einzelhändler und Käufer nicht physisch 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).



Abb. 1 Kontaktprinzipien im Handel. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wegener 2004, 2008)

Mit dem Online-Handel, der dem Distanzprinzip folgt, verschieben sich auch die Kontaktprinzipien und damit die bisherigen Aufgaben des Einzelhandels. Rund 40 % des Online-Handels und damit mehr als 4 % der gesamten Einzelhandelsumsätze erfolgt über Online-Marktplätze, die nur noch als Vermittler agieren und keine Waren mehr bevorraten (Heinemann 2018a). Diese folgen dem Treffpunktprinzip, sind aber dem Distanzhandel quasi vorgeschaltet. Damit findet auch zunehmend eine Vermischung der Kontaktprinzipien statt. Dennoch wird wie bisher grundsätzlich zwischen dem stationären und nicht-stationären Einzelhandel sowie zwischen dem Food- und Non-Food-Handel unterschieden.

Stationär versus nicht-stationär

Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Einzelhändler, die dem Residenzprinzip folgen und deren Handelsbetriebe an feste Standorte wie zum Beispiel Betriebsstätten, Verkaufsstätten und Ladenlokale gebunden sind (Handelswissen 2016). Diese „Residenz des Anbieters“ 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 (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 (Heinemann 2011, 2013, 2018a, b). In jedem Fall ist aber die reale Präsenz der Waren, die der Kunde dann physisch begutachten und testen kann („Touch and Feel“), erfolgskritisch für die Wahl der Einkaufsstätte. Dabei hängt vom Betriebstyp ab, inwieweit Bedienung und Service angeboten werden oder 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. Zum nichtstationären Handel zählen neben dem Haustürverkauf und dem 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 (Handelwissen 2016). Mittlerweile ist die Frage „stationär versus nicht-stationär“ überwiegend der Diskussion „offline versus online“ gewichen.

Food versus Non-Food

Der Einzelhandel präsentiert und entwickelt sich je nach Warengruppe sehr unterschiedlich. Grundsätzlich hinkt der „bedarfsorientierte“ Lebensmitteleinzelhandel hinter der Online-Entwicklung deutlich hinterher. Nicht ohne Grund wartet der deutsche Lebensmittelhandel seit Jahren gebannt darauf, wann Amazon versuchen wird, auch den Handel mit Fleisch, Obst und Gemüse zu „disruptieren“. Aber auch der Online-Marktführer spielt in der deutschen Lebensmittelbranche bisher kaum eine Rolle. Das könnte sich zwar in den nächsten Jahren ändern, doch es wird sicherlich kein Selbstläufer werden (Die Welt 2016). Ohne Zweifel geht es um einen riesigen Markt, denn mehr als 200 Mrd. EUR geben die Bundesbürger Jahr für Jahr für Fast-moving Consumer Goods (FMCG) aus, davon rund 172 Mrd. für Food im Lebensmitteleinzelhandel (vgl. Abb. 2). Während sich die Online-Händler bei Büchern oder bei Bekleidung längst ein großes Stück des Kuchens gesichert haben, sind die Lebensmittelumsätze im Online-Handel immer noch überschaubar. Nur rund ein Prozent der Branchenumsätze werden online getätigt (bev 2016, 2018). Insofern bleibt Online-Vertrieb – zumindest in Deutschland – auf absehbare Zeit ein Non-Food-Thema (SZ 2014a). Es gibt hierzulande nicht viele Verbraucher, die bereit sind, einen Aufpreis dafür zu bezahlen, dass Frischeprodukte bis zur Haustür geliefert werden. Auch ist die Marge bei Food aufgrund des starken Preiswettbewerbs bereits so stark ausgereizt, dass eine Belieferung ohne Aufschlag in der Mehrzahl der Fälle nicht wirtschaftlich darstellbar ist. Dennoch gehen – recht optimistische – Schätzungen davon aus, dass der Lebensmittelhandel im Internet in den nächsten zehn Jahren durchaus zu einem 20-Mrd.-EUR-Business werden könnte (SZ 2014a; Heinemann 2017b). 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.

1.2 Ausgangssituation des Einzelhandels

Insbesondere im Vergleich zum Online-Handel ist nicht zu leugnen, dass die Zeiten für den stationären Handel schwieriger geworden sind. Stationäre Händler kämpfen immer

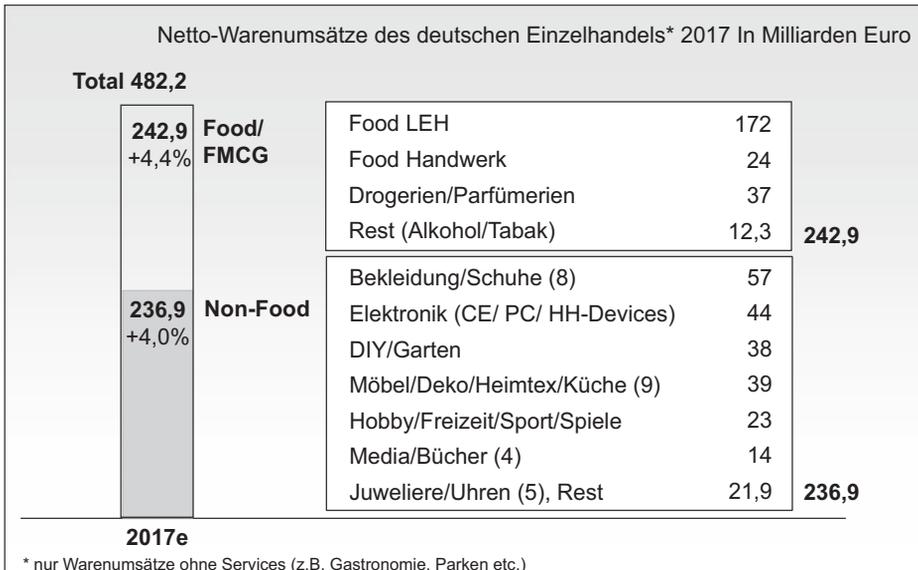


Abb. 2 Warengruppenstruktur des deutschen Einzelhandels. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HDE 2016, 2017; Destatis 2017; Factbook Einzelhandel 2017, 2018)

häufiger mit rückläufigen Kundenfrequenzen und stagnierenden Umsätzen (Servicevalue 2014; Heinemann 2017b). Wie Abb. 3 zeigt, bewegen sich die Nettoumsätze des stationären Einzelhandels hierzulande seit Jahren bei rund 400 Mrd. EUR, während der Online-Handel enorm wachsen und sich zum Wachstumstreiber für die gesamte Einzelhandelsbranche entwickeln konnte (HDE 2016, 2017). Der Entwicklung des Einzelhandels in Richtung „online versus offline“ steht allerdings auch eine 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. m² 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. m² an, womit in etwa das Niveau vor der Schlecker-Pleite erreicht wurde. In den letzten beiden Jahren dürfte sich die Verkaufsfläche in Deutschland auf diesem Niveau eingependelt haben. Das „Ausnahmehjahr 2017“, in dem der Einzelhandel aufgrund der exzellenten Konjunkturlage sogar preisbereinigt um rund 3 % wachsen konnte (Die Zeit 2018), wird wahrscheinlich Anlass für weitere Flächenexpansionen geben.

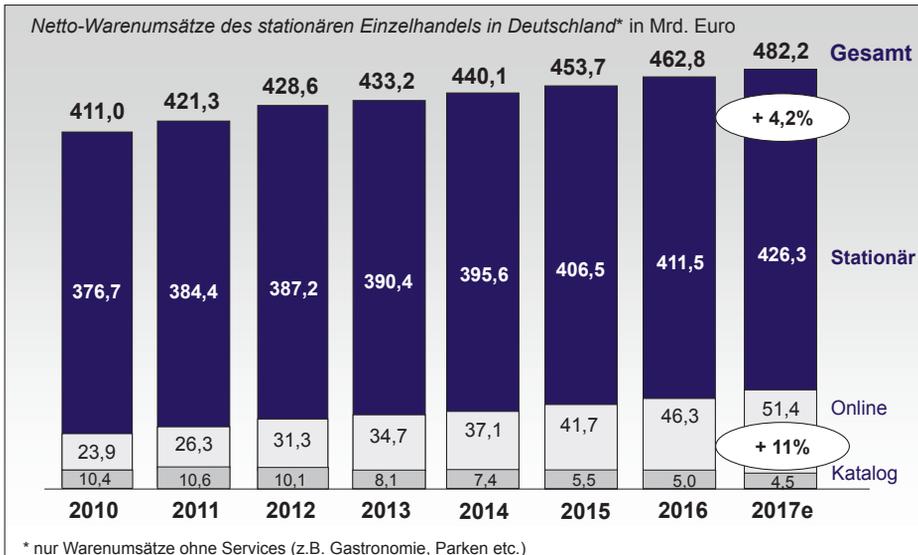


Abb. 3 Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an bevh 2017; HDE 2017; Factbook Einzelhandel 2017, 2018; Die Zeit 2018)

Trotz der hervorragenden Entwicklung in 2017 ist jedoch nicht zu übersehen, dass sich das Wettbewerbsumfeld für den Handel in den letzten Jahren dramatisch gewandelt hat. Branchenübergreifend hat innerhalb der Handelsformate eine Verschiebung stattgefunden. Vor allem der traditionelle Fachhandel hat durch die zunehmende Vertikalisierung stark an Bedeutung verloren. Dies führt zu immer mehr „Mono-Label-Stores“, die die klassischen „Multi-Label-Retailer“ ersetzen. IKEA oder H&M erwirtschaften bereits jeweils deutlich mehr Umsatz als die ehemaligen Warenhausgiganten Kaufhof und Karstadt (Heinemann FAZ 2010). Darüber hinaus hat sich der Online-Handel inklusive Mobile Commerce etabliert und gewinnt weiterhin unentwegt Marktanteile dazu. Die Digitalisierung schafft neue Wettbewerbsformen und verändert das Informations- und Einkaufsverhalten der Kunden. Darüber hinaus übernehmen zunehmend neue Marktteilnehmer klassische Handelsfunktionen. Zu ihnen gehören Hersteller, neuartige Informationsintermediäre (z. B. Suchmaschinen wie Google oder soziale Netzwerke wie Facebook) sowie innovative Online-Anbieter und digitale Absatzmittler. Zu letzteren zählen beispielsweise Preis- und Produktsuchmaschinen wie Idealo oder guentiger.de, Infomediäre wie die Social-Shopping-Plattformen Polyvore oder STYLIGHT, Empfehlungs-Engines/-Plattformen wie Last.FM oder Moviepilot, die auch einzelne Handelsfunktionen übernommen haben (Gehrckens und Boersma 2013; Boersma 2017).

Im Handel selbst erhöht sich der Wettbewerb zwischen den klassischen Offline- und den innovativen Online-Anbietern. Auf der einen Seite stehen Einzelhändler wie z. B. Mediamarkt/Saturn oder Otto, auf der anderen Seite die stark wachsenden Internet Pure