

Gerrit Heinemann

Intelligent Retail

Die Zukunft des stationären Einzelhandels



Springer Gabler



Intelligent Retail

Gerrit Heinemann

Intelligent Retail

Die Zukunft des stationären Einzelhandels

Gerrit Heinemann
eWeb Research Center
Hochschule Niederrhein
Mönchengladbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-34338-5 ISBN 978-3-658-34339-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34339-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/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

Die Corona-Krise unterteilt Entwicklungen in ein „Davor, Während und Danach“ – so die FAZ am 19. August 2020. Wie es nach der Pandemie für den stationären Einzelhandel aussehen wird, lässt sich nur erahnen (Schubert, 2020). Zunehmend wird aber deutlich, dass die Prognosen für Strukturveränderungen in den nächsten zehn Jahren mit Beendigung der Pandemie Ende 2021 bereits eingetreten sein werden. Eines ist klar: Niemand will, dass der stationäre Einzelhandel verschwindet und die Innenstädte veröden. Allerdings stimmen die Bürger¹ mit den Füßen und zunehmend mit dem Daumen ab. Sie sind diejenigen, die über Leben und Sterben im Einzelhandel bestimmen. Wenn sie sich gegen den innerstädtischen Einzelhandel entscheiden, dann gibt es dafür gute Gründe.

Zweifelsohne haben ohnehin sterbende Formate wie z. B. die Waren- und Kaufhäuser kaum Überlebenschancen. Und lokale Händler, die unter einer Digitalallergie leiden und mehrheitlich noch nicht einmal die Voraussetzungen für Online-Geschäfte erfüllen, werden auch nicht überleben können. Nach Schätzungen von DHL sind noch immer 250.000 Händler nicht online und bringen mehrheitlich nicht einmal die notwendigen sowie hinreichenden Bedingungen dafür mit. Aber völlig abgeschrieben werden sollte der stationäre Einzelhandel keinesfalls. Er muss sich nur neu erfinden. Was er dafür tun kann, zeigte letztes Jahr z. B. der Microsoft CEO Satya Nadella mit dem Begriff „Intelligent Retail“ auf (NRF Satya Nadella, 2020). Dieser ist vor allem mit Künstlicher Intelligenz (KI) verbunden, geht jedoch weit darüber hinaus. Schon bei Künstlicher Intelligenz im Einzelhandel geht es nicht bloß um Automatisierung und um die Übernahme von Tätigkeiten durch Roboter, sondern darum, dass Instrumente und Maschinen in der Lage sind, selbst zu lernen und Schlüsse zu ziehen. Einem Kunden, der im Geschäft einkauft, sollen anhand dessen, was er sucht, intelligente Empfehlungen gemacht werden können. Dabei geht es um Produktempfehlungen, die

¹In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

auf den Interessen, vorherigen Einkäufen des Kunden oder auf seinem Suchverhalten basieren. Daran arbeitet auch Google, und zwar lokal bezogen. So verändert sich unser Einkaufs- und Suchverhalten. Und wenn ein Händler das nicht macht, wird er Kunden verlieren. Diese Methoden setzen die großen Online-Marktplätze eben schon sehr lange und erfolgreich ein. Der stationäre Einzelhandel kann das bisher nicht. Deswegen forscht das eWeb-Research-Center der Hochschule Niederrhein derzeit in einem Projekt mit mehreren beteiligten Institutionen wie u. a. dem FZ Jülich und Einzelhändlern an einer Strategie, die mittels Künstlicher Intelligenz eine Verschmelzung von Online- und Offline-Shopping zum Ziel hat. Es geht im Kern darum, den Einzelhandel in den Innenstädten zu retten. Das Forschungsprojekt hat den Namen „ON4OFF“ und wird vom NRW Wirtschaftsministerium und vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert. Erste Ergebnisse werden für 2021 erwartet.

Neben dem Microsoft CEO Satya Nadella auf der NRF im Januar 2020 in New York gab vor allem „ON4OFF“ den Anstoß zu diesem Werk, das als Weiterentwicklung meines Buches „Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels“ zu verstehen ist. Es geht darin um die zentralen Themen, die den Handel der Zukunft prägen, nämlich darum, dass wir intelligente Systeme im Handel brauchen, die wir bisher nicht haben. Wenn der Handel Systeme anwendet, dann sind es bislang eher nichtintelligente. Auch der stationäre Einzelhandel muss heute datenbasiert arbeiten, was bisher kein großes Thema war. Ziel des Buches ist es deswegen vor allem, den stationären Handel erneut wachzurütteln und ihm einen Weg aufzuzeigen, wie er sich nach Corona neu erfinden kann, um gegen die brutale Online-Konkurrenz zu bestehen.

Mein Dank gebührt Frau Barbara Roscher und Frau Birgit Borstelmann vom Springer 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.

Gerrit Heinemann

Inhaltsverzeichnis

1	Vom stationären Einzelhandel zum Intelligent Retail	1
1.1	Stand des stationären Einzelhandels im Wheel of Retailing	1
1.2	Online versus Offline und Food versus Non-Food	6
1.3	Stationärer Einzelhandel vor, während und nach Corona	10
1.4	Strukturen und Größenklassen des stationären Einzelhandels	13
1.5	Standortentwicklung Innenstadt versus Shoppingcenter	15
1.6	Intelligent Retail statt Residenzprinzip	18
2	Bedrohung des stationären Handels	21
2.1	Verschiebung von Offline zu Online	22
2.1.1	Systemrelevanz des Online-Handels	22
2.1.2	Frequenzverluste im stationären Handel	25
2.1.3	Erosion der Innenstädte	27
2.1.4	Auswirkungen auf Shoppingcenter und ‚Grüne Wiese‘	31
2.1.5	Dominanz des Online-Marketing	35
2.2	Digitalisierung von Verbraucherverhalten und Kundenerwartungen	39
2.2.1	Totalpenetration der Internetnutzung	39
2.2.2	Veränderte Kundenerwartungen durch Amazonisierung	41
2.2.3	Zunehmende ROPO-Effekte für stationäre Einkäufe	42
2.2.4	Showrooming vs. Webrooming im stationären Einzelhandel	45
2.2.5	SoLoMo als Schlüsselthema für stationäre Formate	48
2.3	Szenario zur Internationalisierung des Einzelhandels	51
2.3.1	Internationale Player im deutschen Online-Handel	51
2.3.2	Internationalisierung des stationären Handels	53
2.3.3	Cross Border Commerce	55
2.3.4	GAFA-TAB-Ökonomie und Hidden Champions	57
2.3.5	New Social Commerce	59
2.4	Veränderte Wertschöpfungsketten und Verlust der Kundenbeziehungen	61
2.4.1	Bedeutung von Portalen und Einkaufsplattformen	61
2.4.2	Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen	62

2.4.3	Vertikalisierung versus Spezialisierung	66
2.4.4	Vom Point of Sale zum Point of Decision	68
2.4.5	Zunehmende Bedeutung des datenbasierten Performance-Marketing	71
2.5	Veränderung von Erlebnisorientierung und Service	73
2.5.1	Neue Störfaktoren für Kunden	73
2.5.2	Vom Erlebnishandel zum Retailtainment	75
2.5.3	Rollenänderung der persönlichen Beratung	78
2.5.4	Location-based Services	80
2.5.5	Digitale Dienste und Services	83
2.6	Verweigerung digitaler Transformation	85
2.6.1	Kaum digitaler Ruck in Deutschland	85
2.6.2	Digitaler Widerstand im Handel	87
2.6.3	Risikoscheue und visionslose Standarddigitalisierung	90
2.6.4	Fehlende Digitalstrategie	92
2.6.5	Schleppende digitale Adoption und Transformation	95
2.7	Nutzungsänderung der Innenstädte	98
2.7.1	Kritische Größe: Oberzentren versus Klein- und Mittelstädte	99
2.7.2	Veränderte Rollen: Schlafstadt versus Einkaufsstadt	102
2.7.3	Einzelhandelsimmobilien: Polarisierung und Trading Down	104
2.7.4	Überforderte Kommunalpolitik: fehlende Ideen und Konzepte	107
2.7.5	Mangelnde Initiative: nicht alle im Boot inklusive Vermieter	112
2.8	Kundenzentriertheit als Geschäftsprinzip missverstanden	115
3	Intelligent Retail	119
3.1	Basisvoraussetzungen für Intelligent Retail	120
3.1.1	Intelligente Lagebeurteilung – digitale Evolutionsstufe	120
3.1.2	Digital Leadership	124
3.1.3	Digitale Kultur – Digital Culture Fit	127
3.1.4	Digital-organisatorische Voraussetzungen	130
3.1.5	Systemtechnische Voraussetzungen – API First	132
3.2	Intelligentes und kundendatenbasiertes One-to-One-Marketing	136
3.2.1	KI versus Machine Learning im Einzelhandel	137
3.2.2	Intelligentes One-to-One-Marketing und Hyperpersonalisierung	142
3.2.3	Intelligente Sortiments- und Abverkaufsplanung	144
3.2.4	Intelligentes Pricing im Einzelhandel	147
3.2.5	Intelligente Kommunikation und Kundenservices im Einzelhandel	150
3.3	Intelligente Stores und Kanalverknüpfungen	153
3.3.1	Optionen Online versus Offline und Onsite versus Offsite	154
3.3.2	Optionen Multi-Channeling versus Omni-Channeling	160

3.3.3	Web-to-Store- und Store-to-Web-Digitalisierung	167
3.3.4	Digital-in-Store- und Web-in-Store-Digitalisierung	177
3.3.5	Smart Stores und intelligente Geschäftsmodelle als Kür.	193
3.4	Intelligente Supply Chain	198
3.4.1	Kundenzentrierte Supply Chain und Quick Response.	199
3.4.2	Zweiseitige Supply Chain als Ökosystem	203
3.4.3	Einsatz und Potenziale von KI in der Supply Chain	204
3.4.4	Selbstlernende Supply Chain	206
3.4.5	Blockchain-Technologie in der Supply Chain	209
3.5	Intelligente Mitarbeiterqualifizierung und Rekrutierung	212
3.5.1	Behebung des Fachkräftemangels im Handel	213
3.5.2	Neupositionierung der Employer Brand „Retail“	215
3.5.3	New Digital Attractiveness als Arbeitgeber	217
3.5.4	Personal-Sourcing und Mitarbeiterloyalität.	220
3.5.5	Strategien für den „War of IT-Talents“ im Handel.	223
3.6	Intelligenter Online-Marktplatzverkauf	225
3.6.1	Online-Marktplätze versus Plattformen	226
3.6.2	Eigener Online-Marktplatz vs. Verkauf auf externen Marktplätzen	229
3.6.3	Online-Marktplatzformen und deren Marktbedeutung	236
3.6.4	Regionale und lokale Online-Marktplätze	239
3.6.5	SaaS-enabled Marketplaces (SEM)	243
3.7	Kanal egal und Connected Retail als höchste Evolutionsstufe	246
4	Beispiele für den stationären Einzelhandel der Zukunft	253
4.1	Zukunftsformate des stationären Einzelhandels	254
4.1.1	Zukünftige Fach- und Supermärkte am Beispiel von Hema/Alibaba	254
4.1.2	Showroom-Stores am Beispiel von b8ta und Vaund	256
4.1.3	D2C-Mono-Label-Stores am Beispiel von Warby Parker und Nike	259
4.1.4	Online-Händler-Stores am Beispiel von Amazon und JD.com	265
4.1.5	Effiziente Transparent-Stores am Beispiel von Everlane und Glossier	270
4.2	Machine Learning im stationären Einzelhandel – Projektbeispiel ON4OFF	273
4.2.1	ON4OFF-Ausgangssituation, KI-Problemstellung und Projektkonsortium	274
4.2.2	ON4OFF-Projektinhalte, KI-Anwendungen und KI-Innovationen	277
4.2.3	Technisches KI-Konzept und ON4OFF-Referenzmodell	282

4.2.4	ON4OFF-Arbeitspakete und Projektphasen	285
4.2.5	ON4OFF-Meilensteinplanung und übergeordnete Zielsetzung.	289
4.3	Digitalisierungsprojekte des Einzelhandels: Lessons Learned	292
4.3.1	Projekt MG.Retail2020 zur Stärkung des stationären Einzelhandels.	292
4.3.2	Mönchengladbach bei eBay.	301
4.3.3	Digitale Innenstadt als Initiative von HDE und eBay	307
4.3.4	Diepholz bei eBay	310
4.3.5	OCW/Online City Wuppertal und Atalanda.	312
4.4	Digitale Einzelhandelsinitiativen und Förderung	316
4.4.1	eBay City-Initiative und „eBay Deine Stadt“	316
4.4.2	HDE-Google-Initiative Zukunft Handel	319
4.4.3	Amazon KMU-Impact	321
4.4.4	Staatliche Förderung für Mittelstand-Digital und Digital-Coaches	323
4.4.5	Digitale Erfahrungs- und Selbsthilfegruppen	324
4.5	Smart City der Zukunft	326
4.5.1	Smart-City-Konzept.	327
4.5.2	Digitale Verwaltung und Smart-City-Index	331
4.5.3	Intelligente Mobilität und Verkehrsführung.	333
4.5.4	Urbane Logistik der Zukunft	336
4.5.5	Zukunftsprojekt Vitale Innenstadt	341
4.6	Intelligente Shoppingcenter der Zukunft	344
4.6.1	Customer Journey in Shoppingcentern	345
4.6.2	Revitalisierung von Shoppingcentern	347
4.6.3	Evolution der Shoppingcenter zu Service- und Lifestyle-Hubs.	351
4.6.4	Digitalisierung von Shoppingcentern.	355
4.6.5	Shoppingcenter als Innenstadt – Beispiel Bad Münstereifel	357
4.7	Metropolen der Zukunft.	359
5	Risiken für Intelligent Retail	363
5.1	Rechtliche Risiken bei Fernabsatz.	363
5.2	DSGVO – Datenschutzgrundverordnung	367
5.3	Geoblocking-Verordnung.	370
5.4	Silo-Controlling statt Netzwerk-Management.	372
5.5	Mythen und Vorurteile	374
	Literatur.	379

Über den Autor



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

Abkürzungsverzeichnis

ACM	Adaptive Case Management
Adm	Administration
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGOF	Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung
AI	Artificial Intelligence
AMD	age-related macular degeneration/altersbedingte Makuladegeneration
API	Application Programming Interface (Anwendungsschnittstelle)
App	Applikation
AR	Augmented Reality
AWS	Amazon Web Services
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
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
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
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
CI	Corporate Identity
CIC	Customer Interaction Center
CM	Category Management
CMS	Content-Management-System
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
D2C	direct-to-consumer
DAX	Deutscher Aktienindex
DIY	Do It Yourself
DLT	Distributed Ledger Technologie
DOB	Damenoberbekleidung
dpa	Deutsche Presse Agentur
DPDHL	Deutsche Post DHL
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
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
EKZ	Einkaufszentrum
ERP	Enterprise resource planning
ESL	elektronische Preisschilder (Electronic Shelf Label)
et al.	et alii
EU	Europäische Union

EVP	Endverbraucherpreis
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
EZL	Electronic Shelf Label
FernAbsG	Fern-Absatz-Gesetz
ff.	folgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
G	Generation
GAFA	Google, Amazon, Facebook, Apple
GCSC	German Center of Shopping Center
GCSP	German Council of Shopping Places
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GMA	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMV	Gross Merchandise Value (or Volume)
GPRS	General Packet Radio Service
GPS	Global Positioning System
GPU	Graphics Processing Unit (Grafikprozessor)
GSM	Global System for Mobile Communications
GUI	Graphical User Interface
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
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IMN	International Marketplace Network
IMS	IP Multimedia Subsystem
Inc.	Incorporation
IoT	Internet of Things
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Purchasing Offer
IPTV	Internet Protocol Television
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISG	Immobilien- und Standortgemeinschaft

ISI	Initiative starke Innenstadt
IT	Informationstechnologie
ITCS	Intermodal Transport Control-Systemen
JSC	Jülich Supercomputing Centre
KB	Kilobyte
kBit/s	Kilobit pro Sekunde
KEP	Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KNN	künstliche neuronale Netze
KPI	Key-Performance-Indikator
KRW	Käuferreichweite
KSK	Kosten-Sonderkommando
LBS	Location-based Services
LEED®	Leadership in Energy and Environmental Design, Programm zur freiwilligen Zertifizierung
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
ML	Machine Learning
Mrd.	Milliarden
MST	Marktplatz-Schnittstellen-Tool
MW	Mittelwert
NBA	Next-Best-Action-Marketing
NFC	Near Field Communications
NOS	Never Out of Stock
NRF	National Retail Federation
NRW	Nordrhein-Westfalen
OCW	Online City Wuppertal
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OMS	Order Management System
OS	Operating System
OZG	Onlinezugangsgesetz
p. a.	pro anno

PCI	Peripheral Component Interconnect
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
PIM	Product information management (Produktinformationsmanagement)
PIMS	Produkt-Informationssystem
POD	Point-of-Decision
POS	Point of Sale
POSH	Point-of-Shopping
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
P&L	Profit & Loss
QR	Quick Response
RaaS	Retail-as-a-Service
RBL	rechnergestützten Betriebsleitsystems
RCE	Recommendation-Engine-System
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
RTC	Real Time Clock
RTL	Radio Television Luxemburg
S.	Seite
SaaS	Software as a service
SB	Selbstbedienung
SDD	Same Day Delivery
SDIL	Smart Data Innovation Lab
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
TAB	Tencent, Alibaba, Baidu
TCP	Transmission Transport Protocol
TK	Telekommunikation
TKP	Tausender-Kontakt-Preis

TMG	Telemediengesetz
u. a.	unter anderem
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
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
USP	Umsatz-Sicherungsprogramm
uvm	und viel mehr
VC	Venture Capital
VDA	Verband der Deutschen Automobilwirtschaft e. V.
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
VK	Verkauf
VK	Verkaufspreis
VLC	Visible Light Communication
VR	Virtual Reality
VUCA	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity
WAMS	Welt am Sonntag
WAP	Wireless Application Protocol
WAT	Web-Analytics-Tool
WAVE	Web Automatic Verification Enrollment
WFMG	Wirtschaftsförderung der Stadt Mönchengladbach
WIK	Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste
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



Vom stationären Einzelhandel zum Intelligent Retail

1

Zusammenfassung

Seit COVID-19 sind alle Zukunftsaussagen für den stationären Einzelhandel hinfällig geworden. Sämtliche Prognosen über die Strukturveränderungen des Handels werden schneller Wirklichkeit, als Experten das bislang vorherzusagen vermochten. Wie ein Brandbeschleuniger macht das Virus deutlich, dass nicht Subventionen den Einzelhandel retten können, sondern intelligentes Handeln. Ob der stationäre Handel überhaupt noch Chancen hat, beschäftigt derzeit die Gemüter. In jedem Fall verkörpern stationäre Betriebsformen die älteren Formate im Wheel of Retailing. Demgegenüber gelten E-Commerce und Online-Handel eher als Innovatoren.

Seit COVID-19 sind alle Zukunftsaussagen für den stationären Einzelhandel hinfällig geworden. Sämtliche Prognosen über die Strukturveränderungen des Handels werden schneller Wirklichkeit, als Experten das bislang vorherzusagen vermochten. Wie ein Brandbeschleuniger macht das Virus deutlich, dass nicht Subventionen den Einzelhandel retten können, sondern intelligentes Handeln. Ob der stationäre Handel überhaupt noch Chancen hat, beschäftigt derzeit die Gemüter. In jedem Fall verkörpern stationäre Betriebsformen die älteren Formate im Wheel of Retailing. Demgegenüber gelten E-Commerce und Online-Handel eher als Innovatoren.

1.1 Stand des stationären Einzelhandels im Wheel of Retailing

Der Einzelhandel nimmt in Deutschland eine bedeutende Stellung ein und stellt mit rund 543 Mrd. EUR Nettoumsatz und 3,1 Mio. Beschäftigten die drittgrößte Wirtschaftszweig dar. Unter Hinzurechnung der Mehrwertsteuer, die Endkunden im Einzelhandel zu entrichten haben, entfällt auf diesen mehr als ein Drittel des privaten Konsums in

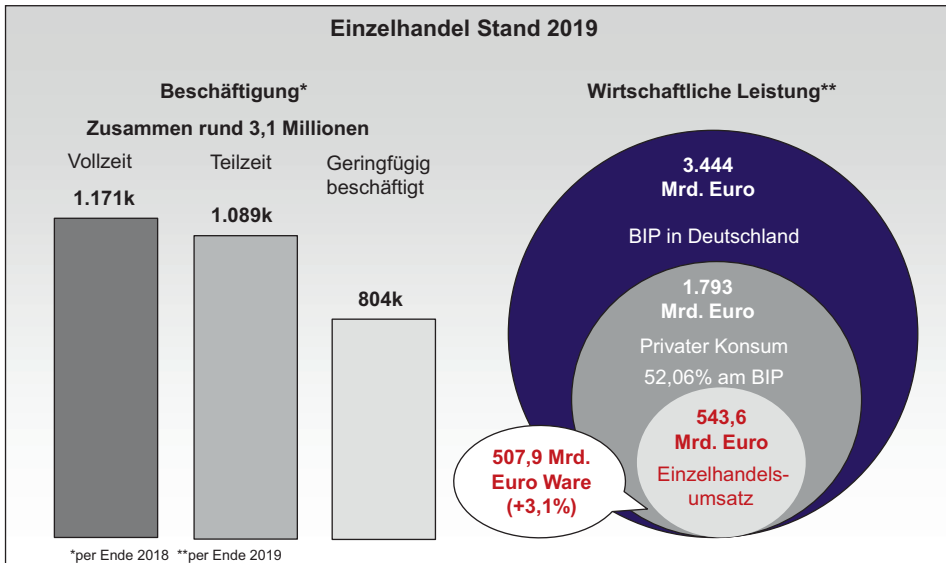


Abb. 1.1 Einzelhandel in Deutschland 2019. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis HDE Fakten, 2020; Statista EH, 2020)

Deutschland (Statista EH, 2020; HDE Fakten, 2020) (vgl. Abb. 1.1). Der Einzelhandel stellt die Nahtstelle zwischen Produzent und Verbrauchern dar und unterlag schon immer stetigen Veränderungen. Den Wandel der **Betriebsformen** des Handels im Zeitablauf erklärt vor allem das Wheel of Retailing von Malcolm McNair aus dem Jahre 1931 als wissenschaftliches Konstrukt (McNair, 1931; Zentes et al., 2017). Demnach durchläuft jedes Format im **Einzelhandel** einen Lebenszyklus nach drei Phasen, nämlich Entstehung und **Aufschwung**, **Trading-Up** sowie **Verfall** und Rückzug. Dabei ändern sich die Preispolitik und sonstige **Instrumente** im Zeitablauf. Die Entstehungs- und Aufschwungphase **zeichnet sich tendenziell** durch eine aggressive **Preispolitik** aus, während in der Annäherungsphase andere **Instrumente** im Vordergrund stehen und ein sogenanntes Trading-Up erfolgt (Ahlert et al., 2009). Dahinter steht eine hochwertigere Positionierung mit vergrößertem Leistungsangebot. In der Verfalls- und Rückzugsphase dagegen drängen innovative und disruptive **Betriebsformen** mit aggressiver Preispolitik auf den Markt, die alte Betriebsformen verdrängen (Wirtschaftslexikon24.com Wheel, 2020). Im Wheel of Retailing sollte grundsätzlich der stationäre sowie der nichtstationäre Einzelhandel unterschieden werden. Betriebsformenübergreifend ist in den letzten Jahren festzustellen, dass der stationäre Handel bis auf wenige Ausnahmen seinen Zenit überschritten hat, während der nichtstationäre Handel nach wie vor stark wächst (Heinemann, 2021). Demnach prägen überwiegend Online-Formate die Entry-Phase, während sich Offline-Formate fast ausschließlich in der Trading-Up oder Vulnerability-Phase befinden (vgl. Abb. 1.2).

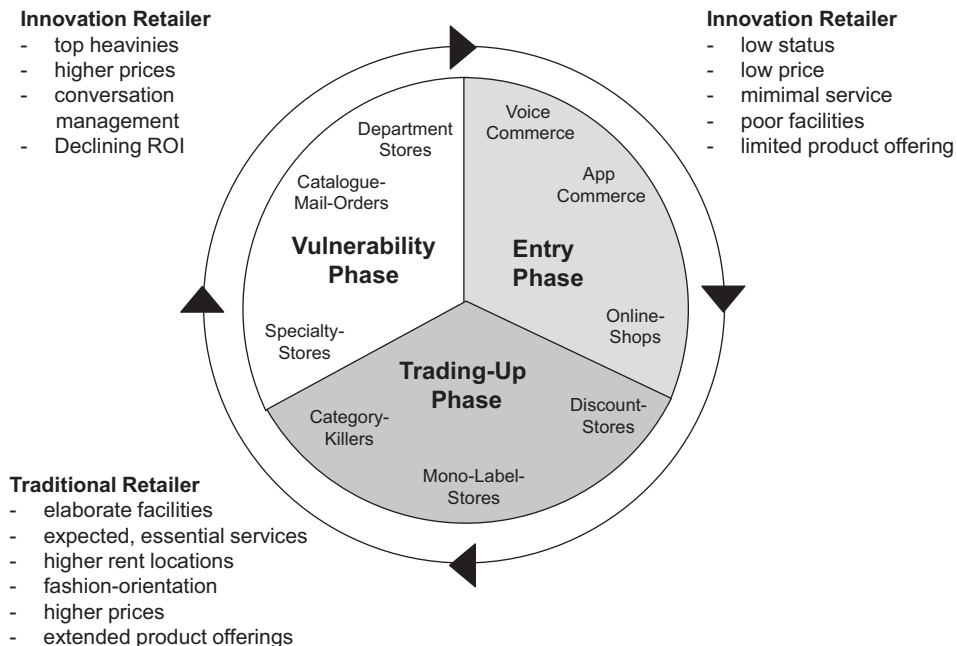
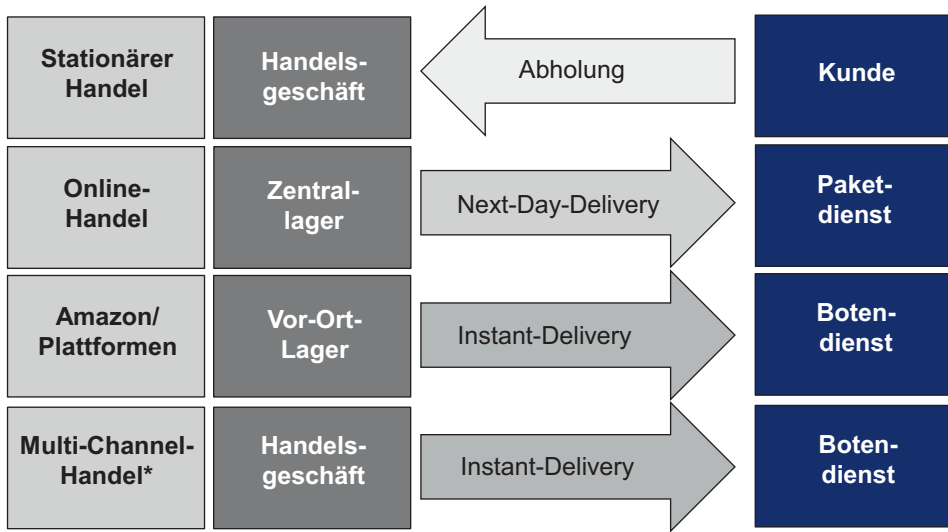


Abb. 1.2 Wheel of Retailing. (Quelle: McNair, 1931; Zentes et al., 2017)

Offline: stationärer Handel

Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Betriebsformen des Einzelhandels, bei denen der **Verkauf** von Waren und Dienstleistungen in offenen Verkaufsstellen und an festen **Standorten** erfolgt. Dabei handelt es sich um Ladengeschäfte oder in sonstige standortspezifisch fixierte Einkaufsstätten (wie z. B. Kioske, **Handel vom Lager**, Automatenverkauf oder **Tankstellenmärkte**). Der stationäre **Einzelhandel** umfasst alle **Handelsbetriebe**, die an einem festen **Standort** über eingerichtete Verkaufsräume verfügen. Kunden suchen diese auf, um einzukaufen und damit an die Ware zu gelangen (Holprinzip) (vgl. Abb. 1.3). 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, 2021). 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



*mit dezentraler Belieferung aus dem Geschäft („Ship from store“)

Abb. 1.3 Hol- und Bringprinzipien im Einzelhandel. (Quelle: Steinmüller, 2021)

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, 2021). Diese sind von Showrooms bzw. Ausstellungsräumen abzugrenzen, in denen gewöhnlich kein Verkauf und keine Mitnahme von Ware erfolgen (Wikipedia Ausstellungsraum, 2021). 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 App, 2018).

Zweifelsohne gelten im stationären Handel die Warenhäuser mit ihrer über 150 Jahre alten Tradition als „Dinosaurier“. Eigentlich ist schon lange klar, dass diese zum Sterben verurteilt sind. Bei allen sicherlich ernst gemeinten Bekundungen für eine strategische Neuausrichtung wird auch das letzte verbleibende Warenhausunternehmen Karstadt-Kaufhof letztendlich gegenüber den Online-Händlern und Category-Killern immer in der Defensive bleiben. Im Grunde wiederholen sich seit 30 Jahren mehr oder weniger die Konzeptansätze und eigentlich reagierten die Warenhausbetreiber immer nur mit neuen Kosteneinsparungen, wodurch bisher neben dem Zentraleinkauf auch die Controlling-Funktionen (Zentral-, Einkaufs-, Personal-, Filial-Controlling etc.) an Dominanz gewannen. Was blieb, war letztlich die eher passive Strategie des Kostenabbaus in den einzelnen Warenhäusern vor Ort, zu der das überdimensionierte Geschäftssystem in der

Zentrale Beitrag. Bis auf eine Karstadt-Neueröffnung 2018 in den Gropius-Passagen in Berlin, die aber wegen einer anderen Berliner Karstadt-Schließung eher als Relokation zu verstehen war, wurden seit Jahren keine neuen Warenhäuser mehr eröffnet. Jeder Handelsmanager weiß ganz genau, dass jedes Format, das nicht mehr multiplizierbar ist, am Ende des Lebenszyklus („Wheel of Retailing“) angekommen ist.

Wesentliches Merkmal des stationären Einzelhandels ist, dass dieser bisher unabhängig von Datenverarbeitungsanlagen und, allenfalls indirekt mit dieser gekoppelt, dezentral arbeiten konnte. In seiner klassischen Form ist er nicht an das Datennetz bzw. Internet angeschlossen. Deswegen wird der stationäre Handel in Abgrenzung zum Online-Handel auch zunehmend als Offline-Handel bezeichnet (Wikipedia Offline 2021). Das gehört aber der Vergangenheit an und ist wesentlicher Beweggrund für dieses Buch.

Online: nicht-stationärer Handel

Im Gegensatz zum Offline- oder stationären Handel bezeichnet Online immer auch, in direkter Verbindung mit der Datenverarbeitungsanlage zu arbeiten und mit dieser direkt gekoppelt zu sein (Wikipedia Online, 2021). Online-Handel ist damit stets ans Datennetz bzw. Internet angeschlossen und verbringt die Ware über Paket- oder Botendienste zum Kunden (Bringprinzip) (vgl. Abb. 1.3). Er macht heute den größten Teil des nicht-stationären Handels aus, der auch andere Offline-Betriebsformen umschreibt, die im Wesentlichen auf den Verkauf ohne Filialen mit festem Standort ausgerichtet sind (Enzyklo.de, 2021). Dazu zählen zum Beispiel der Haustürverkauf, das Teleshopping sowie der katalogbasierte Versandhandel. Da viele Handelsunternehmen sowohl im stationären als auch im nicht-stationären Geschäft tätig sind, spielt für ihre Zuordnung das Schwerpunktprinzip eine entscheidende Rolle. Demnach wird der stationäre Handel ausschließlich oder überwiegend von einem festen Platz aus organisiert (Handelswissen Stationärer Handel, 2016), während der Standort im Online-Handel allenfalls für das Zentrallager von Bedeutung ist (Heinemann, 2021). Dieser beinhaltet innerhalb des Bring-Prinzips mehrere Varianten – je nachdem, wie kurz oder lang die Distanzen bis zum Paket- oder Botendienst sind. So ermöglichen Zentralläger überwiegend eine Belieferung am nächsten Tag, während Vor-Ort-Läger bereits Sofortbelieferungen (Instant Delivery) oder Zustellungen am gleichen Tag (Same Day Delivery) ermöglichen. Gleiches gilt für den Fall, dass ein stationärer Händler im Multi-Channel-Ansatz auch online verkauft und seine Kunden vom Ladengeschäft aus beliefert (vgl. Abb. 1.3). Insgesamt gilt für den Online-Handel, dass die massenhafte Verlagerung sozialer Beziehungen ins Netz sowie die weiter stark zunehmende Nutzung des „World Wide Web“ als Informationsmedium auch die Umsätze im E-Commerce weiterhin rasant ansteigen lassen. Bereits heute macht der Online-Handel in Deutschland 13,3 % aus und liegt weltweit bereits bei rund 17,5 %, bezogen auf Non-Food sogar bei über 30 % (eMarketer, 2020; bevh, 2021; HDE Prognose, 2020; ECC Club, 2021). Dieser Wert berücksichtigt nicht die hybriden Verkaufszahlen. Diese kommen in erster Linie durch die Vorbereitung stationärer Einkäufe im Internet zustande und erreichen mindestens ein

Drittel der Einzelhandelsumsätze (Zukunftdeseinkaufens, 2018). Demnach werden auf kurz oder lang mehr als 50 % der Non-Food-Einzelhandelsumsätze webbasiert erfolgen, davon mindestens vier Fünftel als reine Online-Umsätze. Der Online-Handel wird damit dem klassischen Einzelhandel in den nächsten Jahren immer mehr und immer schneller Umsätze wegnehmen (HDE Online Monitor, 2020; t3n Online-Umsätze, 2019). Dabei übernimmt der Online-Handel auch immer mehr die Versorgungsfunktion in kleineren und mittelgroßen Städten oder auf dem Lande. Stationärer Handel wird damit in Zukunft voraussichtlich überwiegend an attraktiven Standorten in größeren Städten stattfinden. Den Rest übernimmt zunehmend der Online-Handel (IFH Köln NRW, 2019).

1.2 Online versus Offline und Food versus Non-Food

Auch weltweit entwickeln sich die Online-Handelsumsätze nach wie vor rasant und stiegen in 2020 gegenüber dem Vorjahr um 18,4 % auf 4,10 Trillionen US\$ (eMarketer, 2019, 2020) (vgl. Abb. 1.4). Angesichts des derzeitigen digitalen Hypes und des hohen Wettbewerbsdrucks kommen immer wieder Fragen auf, wann das Ende des Online-Booms erreicht sei. Offensichtlich stehen wir aber erst am Anfang der digitalen Revolution, denn nur rund ein Drittel der Einzelhändler und nicht einmal 2 % der produzierenden Unternehmen bzw. Großhändler in Deutschland verkaufen auch direkt online. Vor allem die Corona-Krise gibt dem Online-Handel noch einmal erheblichen Schub. Insofern ist im Online-Handel das Ende des Online-Booms noch lange nicht in Sicht (Heinemann OH, 2021).

Die Entwicklung des Einzelhandels in Richtung „Online versus Offline“ stellt sich je nach Warengruppe sehr unterschiedlich dar. Grundsätzlich hinkt der

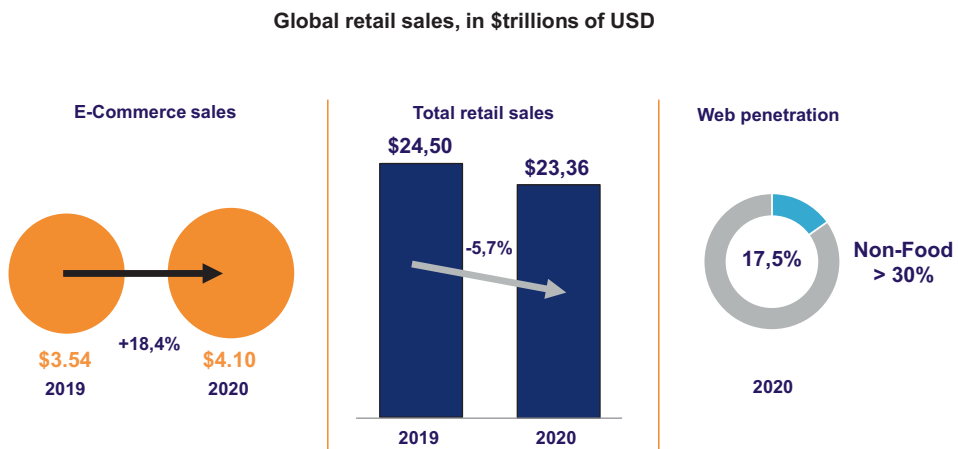


Abb. 1.4 Global retail sales in trillions of USD. (Quelle: eMarketer, 2020)

Der Lebensmittelversand wird die Supermärkte keinesfalls verdrängen, sondern vorerst eine Nische bleiben. Bei Frischeprodukten ist es einfach ein enormer logistischer Aufwand, die Kühlkette bis zur Haustüre aufrechtzuerhalten. Und der Kunde muss auch zu Hause sein, wenn die Ware eintrifft. Die Lieferdienste können den Käse im Sommer ja nicht ungekühlt vor die Türe stellen oder dem Nachbar geben, in dessen Kühlschrank womöglich auch kein Platz dafür ist. Berufstätige im Homeoffice könnten sicherlich potenzielle Kunden sein, aber nicht die breite Masse. Die meisten Unternehmen beliefern aufgrund dieser Herausforderungen ohnehin nur große Städte, um die Transportwege möglichst kurz zu halten. Insofern ist E-Food insgesamt ein sehr urbanes Angebot, das die Landbevölkerung klar benachteiligt (SZ Interview GH, 2020). Auch der Versand haltbarer Lebensmittel ist nur bedingt rentabel. Die Gewinnmargen in der Lebensmittelbranche sind schon ohne die Versandkosten relativ gering. Viele Kunden sind zudem nicht bereit, entsprechend höhere Preise zu bezahlen. Die Deutschen kaufen Lebensmittel extrem preisorientiert. Es ist kein Zufall, dass hierzulande mit ALDI und Lidl der Lebensmittel-discount erfunden wurde. Es entstehen mittlerweile zwar auch hochwertigere Supermärkte von Edeka oder Rewe, aber das ist bislang nur eine Ergänzung. Der Großteil der Grundnahrungsmittel wird nach wie vor bei Discountern gekauft.

Zweifelsohne sind Lieferdienste in anderen Ländern etablierter. Während den Zahlen nach im Jahr 2020 in Deutschland rund 1,2 % der Umsätze im Lebensmittelhandel online erzielt wurden, kamen demgegenüber Frankreich und Großbritannien auf mehr als 6 % (bev, 2020). Andererseits hat kein anderes Land ein so dichtes Netz an Supermärkten wie Deutschland. Die Einkaufsmöglichkeiten sind flächendeckend verteilt, auch in ländlichen Regionen. Das ist zum Beispiel in Frankreich anders. Und in Großbritannien sind die Kunden seit jeher online-affiner als hierzulande. Daher wäre es überraschend, wenn sich das bei den Lebensmitteln schnell umdrehen würde. Dennoch wird der Online-Handel mit Food auch hierzulande weiter zunehmen, aber nicht dominieren. 10 % Marktanteil dürfte das Maximum in den kommenden zehn Jahren sein. Das wäre dann schon ein gigantisches Volumen von rund 20 Mrd. EUR. Dabei liegen zweifelsohne ein paar Lieferdienste gut im Rennen, aber es gibt hierzulande nicht so 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. Im LEH liegt der durchschnittliche Einkauf bei etwas über zwölf Euro. Einen hohen Mindestbestellwert würden nur wenige Kunden akzeptieren und diese Klientel nimmt zwar zu, aber auf relativ niedrigem Niveau (SZ Interview GH 2020). Wie aus Abb. 1.5 sowie Abb. 2.13 hervorgeht, sind andere FMCG-Warengruppen weiter. So kommt die Warengruppe Drogerie, Kosmetik und Parfümerie auf fast 3 Mrd. EUR Online-Umsatz und damit 9,3 % Online-Anteil. Tierbedarf übertrifft sogar die 23 %-Marke und trägt mit dazu bei, dass FMCG insgesamt auf 6,7 Mrd. EUR Erlöse online kommt. Aber auch das sind „nur“ 2,7 % Online-Anteil und verglichen mit Non-Food ein Bruchteil.

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. Bevor es allerdings an der Kundenfront in die Offensive geht, muss eine lebensmittelgerechte Logistik aufgebaut sein. Das kostet Milliarden und dauert Jahre, denn die Wege bis zu den Haustüren der Kunden sind lang. Spezialanbieter etwa für Wein oder ungekühlte 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 zwischengelagern. 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 (SZ 21. Februar 2014; LZ Interview 28. Februar 2014; SZ Interview GH 2020). Dennoch trauen viele Branchenkenner Amazon auch nach drei Jahren „Trial und Error“ immer noch zu, das zu ändern, und zwar zulasten der Platzhirsche Edeka, Rewe oder Aldi. Ein leichtes Spiel dürfte die Eroberung des Lebensmittelmarktes aber auch für Amazon nicht werden. So haben die Non-Food-Online-Händler anfangs den stationären Händlern die Kunden immer mithilfe niedrigerer Preise abspenstig gemacht. Im Lebensmittelhandel dürfte das so nicht funktionieren, da dort schon heute ein starker Preiswettbewerb herrscht. Wer das im Internet toppen wollte, wird damit höchstwahrscheinlich massenhaft Geld verbrennen (Die Welt, 2016; Heinemann OH, 2020). Vor allem die Preissensibilität der Kunden sowie die hohe Dichte an Supermärkten und Discountern machen den Online-Lebensmittelhändlern bisher in Deutschland das Leben schwer. Und mehr als drei Viertel der Verbraucher sind mit den Supermärkten in ihrer Nachbarschaft zufrieden und sehen deshalb bislang wenig Sinn darin, Lebensmittel online einzukaufen (ebd.). Die hohen Liefergebühren und Mindestbestellmengen der Lieferdienste stoßen bei ihnen auf wenig Verständnis. Demgegenüber müsste das schon ein 100 Euro-Mindestvolumen sein, um das Geschäft einigermaßen wirtschaftlich darzustellen. Branchenkenner trauen deswegen dem Newcomer Picnic mit seinem Milchmannprinzip am ehesten zu, einen Ausweg aus diesem doppelten Dilemma zu finden, und zwar wegen der gebührenfreien Zustellung sowie des geringen Mindestbestellwerts in Höhe von 35 €. Dennoch bleibt Rewe kontinuierlich dran, den Kölner Handelsriesen für die Stunde X vorzubereiten, und bietet mittlerweile in rund 75 Städten die Möglichkeit zum Online-Einkauf von Lebensmitteln. Damit sind die Kölner Vorreiter unter den etablierten Supermarktketten in Deutschland. Zweifelsohne wird der Online-Handel mit Lebensmitteln in Zukunft an Bedeutung gewinnen, allerdings dürfte er wohl nie die Bedeutung bekommen wie bei Elektronikartikeln oder Büchern. Dieses liegt auch in folgender Schizophrenie begründet: Dort, wo er den größten Mehrwert bieten würde – auf dem Land –, kann er nicht funktionieren, weil dort die Logistikkosten explodieren. In den Ballungsgebieten jedoch, wo er sich rechnen könnte, wie zum Beispiel in Berlin, gibt es an jeder Ecke einen Supermarkt.

1.3 Stationärer Einzelhandel vor, während und nach Corona

Hat der stationäre Handel in Deutschland angesichts der rasanten Entwicklung des Online-Handels überhaupt noch eine Zukunft? Diese Frage beschäftigt derzeit wie kaum eine andere die Handelsexperten und E-Commerce-Forscher. Zunächst aber dürfen wir nicht pauschal über den Handel sprechen. Sieger der Pandemie ist zweifelsohne der Online-Handel. Aber auch der Lebensmitteleinzelhandel inklusive Drogeriebedarf bewegte sich 2020 im deutlichen Plus. Die Baumärkte zählen ebenso zu den Gewinnern. Sie verzeichneten im ersten Corona-Jahr zweistellige Zuwachsraten und tragen mit dazu bei, dass der gesamte Einzelhandel in 2020 sogar zulegen konnte. Ein riesengroßes Problem hat dagegen der innerstädtische Non-Food-Handel, der für rund ein Fünftel des Einzelhandels steht, und dabei insbesondere Parfümerien, Lederwaren, Accessoires sowie vor allem Bekleidung. Hier hat schon der erste Shutdown von März bis Mai 2020 zu nicht aufholbaren Umsatzverlusten geführt (HDE Prognose, 2020). Hinzu kam die Lieferkettenproblematik in der Bekleidungsbranche: Die Lieferungen aus China blieben zum Saisonstart aus und seitdem ist die Warenwirtschaft für Bekleidung praktisch nicht mehr planbar. Viele Händler konnten die Orders für die nachfolgenden Saisons noch stornieren, dadurch fehlte vielfach dann aber neue Ware (TW, 2020). Entsprechend dem „Standortmonitor 2021“ des HDE haben die stationären Non-Food-Händler im ersten Halbjahr 2020 insgesamt nominal deutlich verloren, während der Online-Handel im gleichen Zeitraum enorm zulegen konnte (HDE Standortmonitor, 2021). Vor allem die stark rückläufige Einkaufsfrequenz war dabei für den stationären Handel die größte Herausforderung; diese hat sich aber auch in den vergangenen sechs Jahren bereits stark zurück entwickelt (Handelsblatt Lockdown, 2020).

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. Wie Abb. 1.6 zeigt, liegen die Online-Wachstumsraten seit Jahren deutlich über den nominalen Zuwachsraten des stationären Einzelhandels (bevh, 2021; HDE Fakten, 2020; HDE, 2021; ECC Club, 2021). Der Entwicklung des Einzelhandels in Richtung „Online versus Offline“ steht allerdings eine Expansion der Verkaufsflächen gegenüber, die den stationären Handel physisch verkörpern. Trotz der enormen Marktanteilsgewinne des Online-Handels sind die Einzelhandelsflächen eher noch gewachsen (Statista EH-Fläche, 2021). So stieg die Gesamtfläche aller Verkaufsräume zwischen 1970 und 2019 von 39 auf 125,1 Mio. Quadratmeter an und wuchs selbst zwischen 2000 und 2010 in der ersten Online-Boom-Phase noch um 11,5 %. Die Flächenstatistik mit den jahresspezifischen Zahlen ist in Abb. 1.7 dargestellt.

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

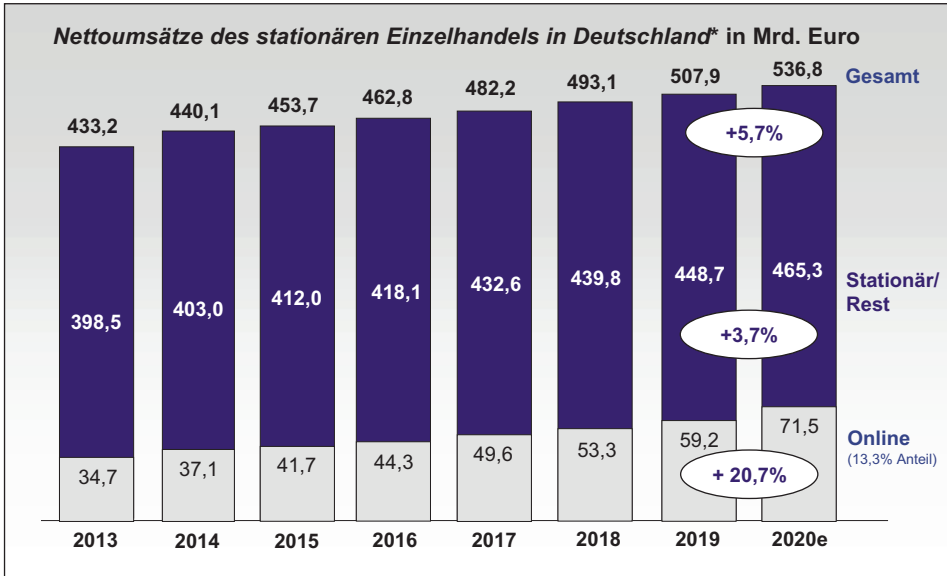


Abb. 1.6 Nettoumsätze des Einzelhandels in Deutschland. (Quelle: bevh, 2021; HDE Fakten, 2020; HDE, 2021; ECC Club, 2021)

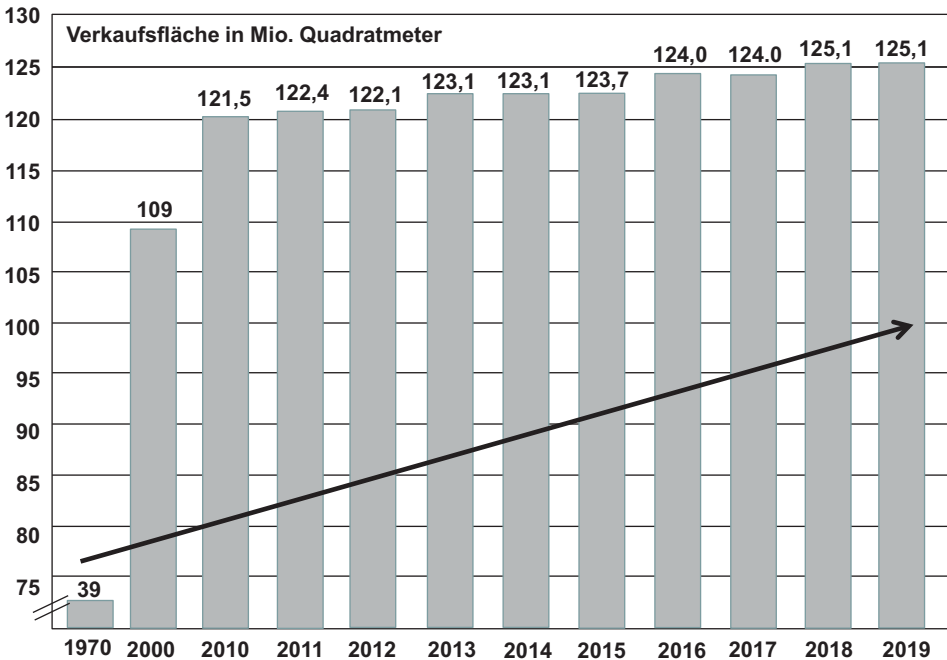


Abb. 1.7 Verkaufsflächenentwicklung des stationären Einzelhandels in Deutschland. (Quelle: Ahrens, 2020; Statista EH-Fläche, 2021)

von Flächen in Einkaufs- und Fachmarktzentren, die ungebrochene Nachfrage von ausländischen Einzelhändlern, die Großflächenexpansion im Möbel- und Baumarkt-bereich, die weiterhin starke Expansion der Drogeriemärkte sowie die Entwicklung der Shoppingcenter befeuerten das Flächenwachstum. Allein die Flächen der Einkaufszentren sind hierzulande in den letzten zehn Jahren noch einmal um mindestens ein Fünftel gewachsen (GfK, 2015; Statista SC, 2019), stagnieren allerdings seit 2016.

Mit rund 1,45 Quadratmetern Verkaufsfläche pro Kopf liegt Deutschland auf Platz sechs hinter Belgien mit 1,66, Österreich mit 1,62, den Niederlanden mit 1,6 Quadratmetern, der Schweiz mit 1,5 sowie Luxemburg mit 1,47 Quadratmetern (Statista EW, 2019). Dementsprechend prognostizieren Experten, dass in Europa im Jahr 2030 noch 510 bis 550 Mio. Quadratmeter Einzelhandelsflächen vorhanden sein werden, was einer Reduktion von rund 10 % entspricht. Dieser Rückgang dürfte bei der relativ hohen Verkaufsflächenpenetration in Deutschland noch höher ausfallen (Haufe, 2016). Von dieser Entwicklung dürften besonders Fachmarktzentren und Discounter an nicht integrierten Lagen betroffen sein. Lediglich Pop-up Stores und Lebensmittelvollsortimenter werden möglicherweise expandieren können. Vor allem ländliche Räume werden zunehmend unter Druck geraten, während Oberzentren stabil bleiben. Ihre Ausprägung wird sich jedoch weg vom innerstädtischen Marktplatz hin zum Kristallisationspunkt des urbanen Lebens verändern, wobei die Rolle des Einzelhandels für die Stadt eine völlig andere sein wird (Haufe Catella, 2016; RP Interview GH, 2020).

Wie es jetzt allerdings mit und nach Corona weitergeht, lässt sich nur erahnen. Der stationäre Einzelhandel jedenfalls rechnet vor allem in den Innenstädten mit dramatischen Folgen. Das zeigen Umfragen unter der Händlern, die der HDE im Dezember 2020 und Anfang 2021 durchführte. Demnach lag das durchschnittliche Umsatzminus in den Innenstädten am dritten Adventswochenende bei fast 20 %, der Kundenfrequenzrückgang bei nahezu 30 %. Die Umsätze und Kundenzahl erreichten in 2020 bei weitem nicht das Niveau des Vorjahres, sodass das Weihnachtsgeschäft für die meisten Innenstadthändler verloren war. Rund 55 % der Innenstadthändler sahen per Mitte Dezember 2020 aktuell ihre Existenz bedroht, im Bekleidungshandel waren es sogar 65 %. Rund 80 % der Händler gehen davon aus, dass die staatlichen Hilfsmaßnahmen nicht zur Existenzsicherung reichen. Über 60 % der Einzelhandelsunternehmen in den Innenstädten stehen nach den Umfragen ohne weitere staatliche Hilfen vor dem Aus (Handelsblatt Lockdown 2020; SAZSport 2021). Dementsprechend zeigt der Standortmonitor 2021 des HDE eine deutliche Verschiebung im Handel auf. Bei stark rückläufiger Einkaufsfrequenz in stationären Geschäften wird deswegen vermehrt auf Multi-Channel-Lösungen gesetzt. Damit setzt sich der Trend der letzten Jahre von Offline hin zu Online beschleunigt fort und wird wohl auch nach der Corona-Krise anhalten (Handelsblatt Lockdown, 2020; HDE Standortmonitor, 2021).

1.4 Strukturen und Größenklassen des stationären Einzelhandels

Die Entwicklung des stationären Handels ist differenziert zu betrachten und unterscheidet sich deutlich nach Größe und Konzentrationsgrad. Tendenziell sind die Voraussetzungen größerer Handelsketten bzw. Filialisten besser zu betrachten als die kleiner und lokaler Händler. Insbesondere im lokalen Handel besteht enormer Nachholbedarf, da hier häufig schon die Basisanforderungen an einen professionellen Geschäftsbetrieb nicht erfüllt sind (DHL 250k NO, 2020). Diese sind in der Regel vollumfänglich bei allen großen, national tätigen Filialisten gegeben. Während 49 % aller Händler ausschließlich stationär verkaufen, rüsten in dem Zusammenhang zumindest die großen Filialisten in Deutschland digital weiter auf und bieten ihren Kunden auf den Websites mehr Komfort durch Anzeige der Warenverfügbarkeit im nächstgelegenen Geschäft (ibi Handelsstudie, 2020). Vor allem im Zuge des zweiten Shutdowns erlebte „Click and Collect“ einen regelrechten Boom, da der Online-Verkauf für Selbstabholer in den meisten Bundesländern erlaubt war. Die Parfümeriekette Douglas warb z. B. mit dem Slogan „Trotz Lockdown: Abholen in der Filiale“ auf ihrer Homepage. Auch Galeria Karstadt Kaufhof versprach „Weihnachtsgeschenke bis zum Schluss“. Beide Händler boten ihren Kunden an, noch kurzfristig Ware online zu reservieren und dann kontaktlos an den Abholstationen in den Filialen entgegenzunehmen. Auch etliche Baumärkte nutzten dieses Konzept, um vor Weihnachten noch etwas Umsatz machen zu können (ZDF CC, 2020).

Doch als Antwort auf Amazon & Co. dürfte das bei Weitem nicht ausreichen und auch einige der bereitgestellten Funktionen sind noch deutlich verbesserbar. Artikelverfügbarkeiten im Geschäft werden oft nur dann angezeigt, wenn vorher ein Standort ausgewählt wurde. Auch das Reserve & Collect wird von vielen Anbietern nicht in den Vordergrund gestellt. Die Funktionen sind daher oft schwer auffindbar. Insofern haben auch die großen Händler in Sachen Produktverfügbarkeit und beim Thema Click & Collect noch viel Luft nach oben. Kleine und mittelgroße Unternehmen sollten sich von den großen Filialisten im Einzelhandel nicht abschrecken lassen, sondern von ihnen lernen, um nicht den Anschluss verlieren. Sie müssen ihr Sortiment im Internet und vor allem auf Mobiles sichtbar machen. Dies erfordert nicht unbedingt einen eigenen Online-Shop. Das Anbieten und Darstellen der Produkte auf reichweitenstarken Plattformen wie Instagram z. B. kann wesentlich effizienter sein. Hier lassen sich digitale Warenwirtschaftssysteme und moderne Kassensysteme ohne großen Aufwand nutzen. Die Auffindbarkeit im Netz ist zweifelsohne überlebenswichtig, um für die Kunden sichtbar zu sein (RP Interview GH, 2020). Das geht beispielsweise über einen Instagram-Account, indem man seine Telefonnummer überall dort präsentiert, wo man sie zeigen kann, indem man Tag und Nacht erreichbar ist, alle sozialen Kanäle nutzt und selbst ausliefert. Im ersten Shutdown haben Händler es mit so einer Strategie geschafft, einen Großteil ihrer stationären Umsatzausfälle zu kompensieren. Und dabei ist wichtig zu sagen: Diese Umsätze hätten sie mit einem eigenen Online-Shop oder auf Marktplätzen wie Amazon und eBay so