
Zusammenfassung

Immer deutlicher zeichnet sich ab, wie sehr die digitale Revolution ganze Handelsbranchen verändert. Die Umsätze im Online-Handel wachsen weiterhin rasant. Zudem entstehen im Zuge der Digitalisierung innovative Geschäftsmodelle, die in kürzester Zeit nachhaltig die Erwartungen der Kunden treffen und damit hohe Umsätze generieren können. Auch setzen sie neue Standards in Hinblick auf Produktverfügbarkeit, Preistransparenz, Service sowie Beratung. Davon kann und muss der stationäre Handel lernen, wenn er dauerhaft gegen die Online-Anbieter bestehen möchte. Eine Schlüsselrolle spielen dabei sicherlich das mobile Internet und damit die Sozialisierung, Lokalisierung sowie Mobilisierung des Handels („SoLoMo“).

2.1 Siegeszug des Online-Handels

Der Siegeszug des Online-Handels ist ungebrochen. Dieser bleibt allerdings vorerst ein Non-Food-Thema. Vor allem bei Spielwaren, Medien/Büchern, Unterhaltungselektronik und Bekleidung ist der stationäre Handel von der Entwicklung stark betroffen. In diesen Bereichen kam es bereits zu Flächenreduzierungen, Formatverkleinerungen und Filialschließungen (GfK 2015). Vor allem in Klein- und Mittelstädten steigen die Leerstandsquoten. Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren die Verkaufsflächen des stationären Handels insbesondere bei Non-Food deutlich zurückgehen werden.

2.1.1 Wachstum und Erfolgsaussichten des Online-Handels

Bereits heute macht der Online-Handel rund zehn Prozent des gesamten Handelsvolumens in Europa aus. Non-Food liegt in etwa doppelt so hoch und wird bis 2025 in den entwickelten Volkswirtschaften wahrscheinlich auf bis zu 40 %, in den heutigen Schwellenländern auf bis zu 30 % anwachsen (DPDHL 2014). Deutschland liegt bei diesen Zahlen genau im Durchschnitt. Online-Handel wird bis zum Jahr 2025 nicht nur in den Industrienationen an Bedeutung gewinnen, sondern auch die Handelswelt in den Entwicklungs- und Schwellenländern maßgeblich prägen, und zwar weitaus stärker als bisher angenommen. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse der Studie „Global E-Tailing 2025“, die von Deutsche Post DHL unter Beteiligung zahlreicher internationaler Experten aus Handel, Logistik und Forschung initiiert wurde (DPDHL 2014). Auch in Deutschland kaufen die Kunden immer öfter per Mausklick ein. In 2016 wird der Online-Handel nach Einschätzungen des Handelsverbandes Deutschland (HDE) sowie des Bundesverbandes des Versandhandels (BVH) zwischen elf und zwölf Prozent und damit mehr als fünfmal so stark wachsen wie der Einzelhandel insgesamt (HDE 2016; bevh 2016). Allerdings streuen die publizierten Umsatzzahlen nach wie vor enorm. Immerhin sind die prognostizierten Wachstumsraten von HDE und bevh erstmals identisch, was auf eine verbesserte Qualität in der Zahlenerhebung schließen lässt (vgl. Abb. 2.1).

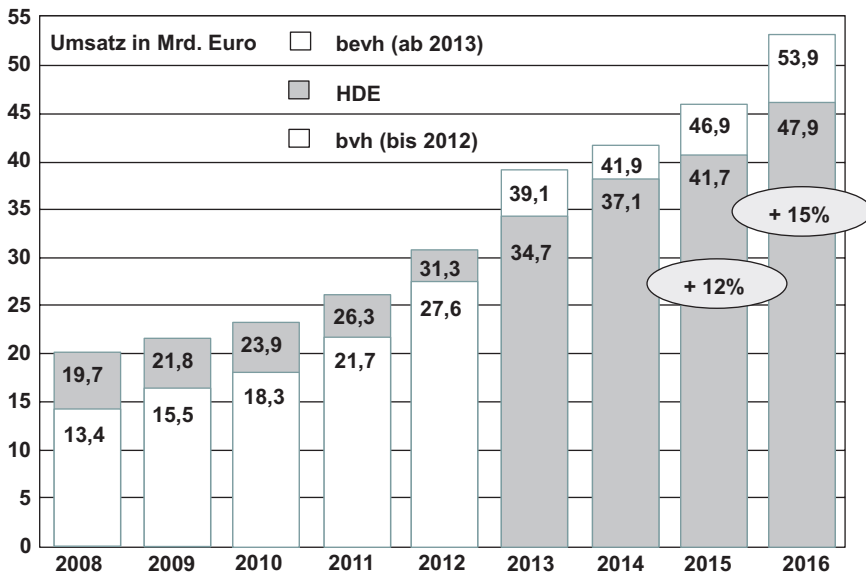


Abb. 2.1 Marktentwicklung des Online-Handels in Deutschland. (Quelle: HDE 2016; bevh 2016)

Insofern wird sich der Substitutionseffekt „Online versus Offline“ in den nächsten Jahren kontinuierlich fortsetzen und dem stationären Handel erheblich zusetzen (brand-eins 2015). Gemessen am Gesamtumsatz des Non-Food-Einzelhandels hat der Anteil des Online-Handels bereits in 2016 die 20-Prozentmarke erreicht (HDE 2016). Inklusive aller Güter des täglichen Bedarfs dürfte dieser Wert bereits in 2020 für den gesamten Einzelhandel erreicht werden. Dies zeigt eine Studie des IFH Köln auf (Die Welt 2015). Auch wenn Medien, Bücher und Spielwaren seit Jahren die höchsten Online-Anteile aufweisen, kann mittlerweile jede Warengruppe als internetaffin angesehen werden (FAZ 10. November 2014, S. 22). Vor allem den volumenstarken Warengruppen Möbel, DIY/Baumarktbedarf sowie vor allem Lebensmittel werden hohe Wachstumspotenziale bestätigt, die in den nächsten Jahren gehoben und den Online-Handel zusätzlich befeuern werden (bevh 2016).

Wie aus Abb. 2.2 ersichtlich ist, haben insbesondere die klassischen Sortimente – und allen voran Textil und Bekleidung – bereits hohe Akzeptanz im Online-Handel gefunden. Diese Warengruppe wächst weiterhin stark mit zweistelligen Wachstumsraten und könnte in 2016 bereits annähernd 25 % Online-Anteil erreichen (bevh 2016; eWeb Research Center 2016). Den Spitzenplatz nehmen Spielwaren mit gut 35 % Online-Anteil in 2015 ein. Auch die Elektronikwarengruppen UE/Elektronik sowie PC/-Zubehör/TK/Mobiles sind nicht mehr weit von diesem Wert entfernt. Elektronik mit allen „Mediamarkt-typischen Sortimenten“ dürfte 2016 mehr als elf Milliarden Euro Umsatz im Internet erreichen. Bücher wachsen online zwar kaum noch, allerdings erreichen Medien/Bücher/Bild-/Tonträger als Warengruppe auch schon mehr als 35 % Online-Anteil per 2015. Nach Erhebungen der GfK haben „Bücher Belletristik“ inklusive

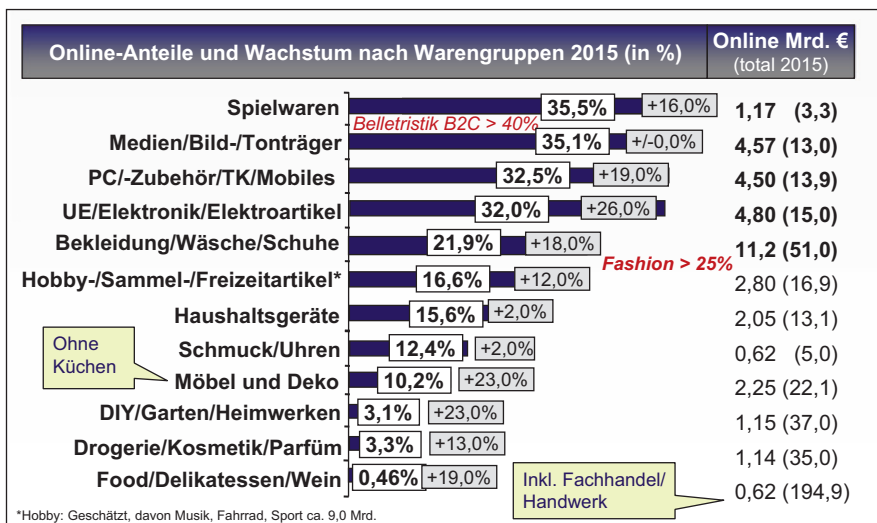


Abb. 2.2 Online-Anteile und Wachstum nach Warengruppen 2015. (Quelle: bevh 2016; eWeb Research Center 2016)

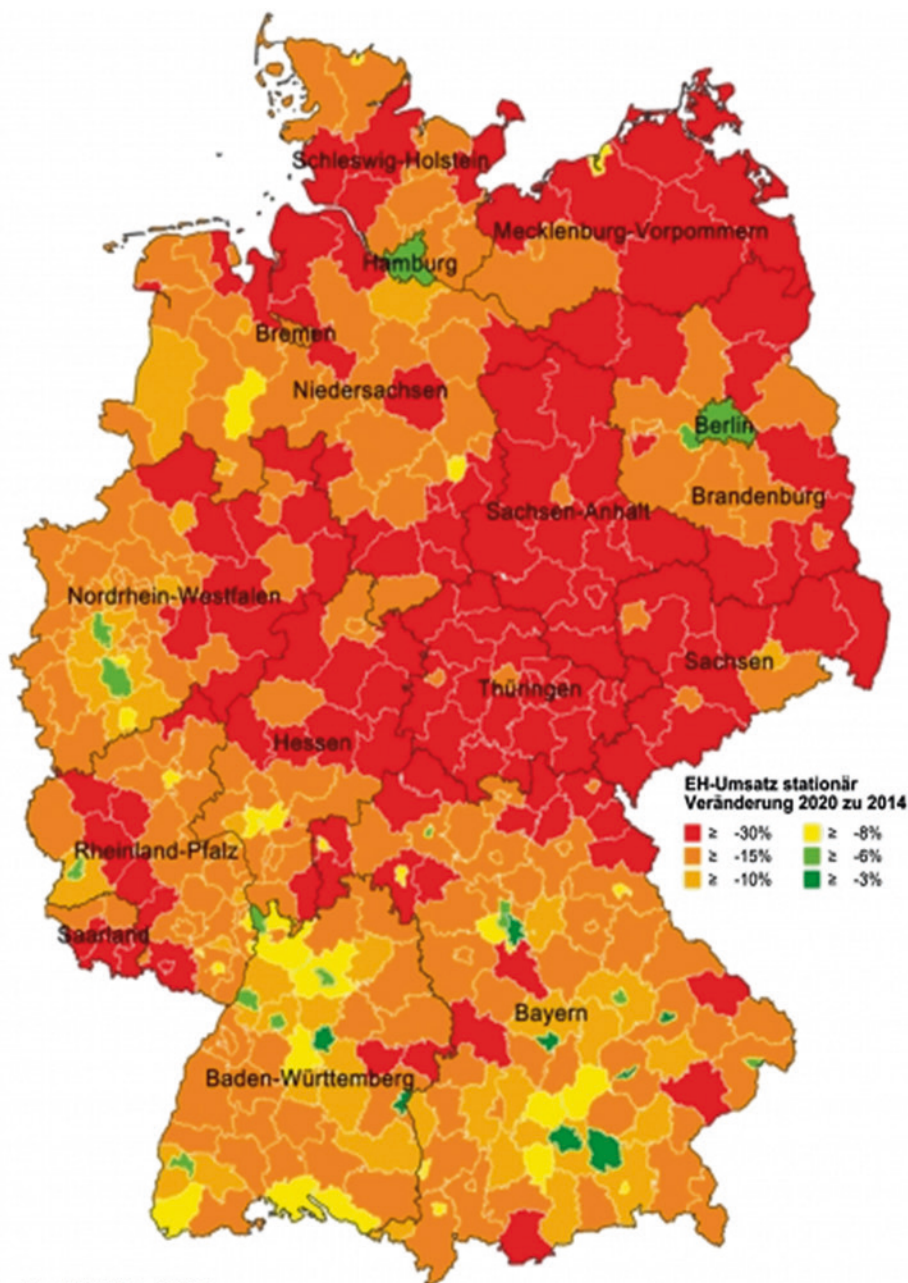
E-Bücher bereits die 40-Prozent-Anteilsmarke durchbrochen. Bei dieser Warengruppe erhöhen sich derzeit vor allem die hybriden Umsatzanteile wie zum Beispiel Click & Collect stark, wonach zunehmend stationäre ausgewiesene Umsätze im Internet vorbereitet werden (Busch und Heinemann 2016). Hobby-/Sammel-/Freizeitartikel inklusive Sport kommen mit rund 16,6 % immer noch auf einen durchschnittlichen Online-Anteil. Haushaltsgeräte erreichen 15,6 % Online-Anteil in 2016. Uhren/Schmuck liegen bei 12,4 % und Möbel/Deko bei immerhin schon 10,2 %. DIY/Garten/Heimwerken fällt mit 3,1 % Online-Anteil bereits deutlich ab und liegt knapp hinter Drogerie/Kosmetik/Parfüm, die auf 3,3 % online kommen (bevh 2016; HDE 2016; eWeb Research Center 2016). Lebensmittel erreichen gerade einmal 0,3 % Online-Anteil und legten in 2015 mit 19 % Wachstum auch nur relativ verhalten zu. Deswegen bleibt Online-Handel auf absehbare Zeit ein klares Non-Food-Thema.

2.1.2 Auswirkungen auf den stationären Handel

Der Online-Handel droht insofern zum Laden-Killer zu werden und wird dem klassischen Einzelhandel in den nächsten Jahren immer mehr und immer schneller Umsätze wegnehmen (Süddeutsche.de 2014; dpa 2014). Viele – vor allem schwache – Händler werden wohl ihre Läden schließen oder aber sich schnellstens neu erfinden müssen. Nach einer aktuellen Umfrage des Kölner Instituts für Handelsforschung (IfH) hat bereits jeder dritte Verbraucher die Anzahl der Fahrten ins Stadtzentrum verringert und kauft stattdessen öfter im Internet ein (Die Welt 2015). Über 60 % der „normalen“ Einzelhändler klagen nach Angaben des Handelsverbandes Deutschland (HDE) über sinkende Besucherzahlen in ihren Geschäften (Süddeutsche.de 2014; dpa 2014). Die Studie „Stadt, Land, Handel 2020“ des IfH kommt zum Ergebnis, dass fast jedem zehnten stationären Laden bis 2020 das Aus droht. Demnach sind alle Regionen von den Ladenschließungen betroffen, allerdings trifft es strukturschwache Gebiete und Städte härter als andere. Metropolen und damit die Stadtstaaten Hamburg und Berlin haben demnach die geringsten negativen Auswirkungen auf den stationären Einzelhandel zu befürchten. Gleiches gilt für Baden-Württemberg, Mittel- und Südbayern, Südhessen und die südliche Niederrhein-Region (IfH 2015; TW 2015; Die Welt 2015).

Demgegenüber werden für Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen die größten Einschnitte erwartet. Hier werden die stationären Einzelhandelsumsätze bis 2020 um mindestens 15 % bis 30 % zurückgehen (vgl. Abb. 2.3). Bundesweit könnten rund 45.000 stationäre Geschäfte und damit jeder zehnte Laden in den nächsten fünf Jahren vor dem Aus stehen. Im „Worst Case“ sollen es sogar 78.000 Schließungen sein. Diese Entwicklung wird auch dadurch begünstigt, dass sich durch den erwarteten Bevölkerungsrückgang in den genannten Regionen Versorgungslücken verstärken und diese durch den Online-Handel aufgefangen werden, so die Studie (IfH 2015; TW 2015).

Sowohl sinkende Bevölkerungszahlen in einigen Regionen als auch das weiter anhaltende Online-Wachstum setzen eine Abwärtsspirale für den stationären Handel in Gang.



Quelle: IfH Köln, 2015

Abb. 2.3 Umsatzentwicklung des stationären Einzelhandels bis 2020 auf Stadt- und Landes-ebene. (Quelle: IfH 2015)

Bei schrumpfender Bevölkerung sinken auch die Einzelhandelsumsätze, so das IfH. Wenn aber immer mehr Geschäfte in den Innenstädten schließen und diese dann mangels Angebotsvielfalt unattraktiv werden, befeuert das die eh schon steigenden Online-Umsätze nochmals und zwingt weitere Ladeninhaber, aufzugeben. Vor allem kleinere Städte haben hier den größten Handlungsbedarf (IfH 2016; Die Welt 2015). Eine Trendwende ist vorerst nicht in Sicht, auch wenn der Verkauf über das Internet nicht mehr so schnell wie früher wächst (FAZ 10. November 2014).

Dennoch geht die GfK davon aus, dass die Verkaufsflächen relativ stabil bleiben. Eine entsprechende Studie prognostiziert für die kommenden Jahre insgesamt ein weiter anhaltendes, allerdings gebremstes Flächenwachstum, das durchschnittlich bei rund 0,1 % p. a. liegt. Die Entwicklung ist aber auch in dieser Studie je nach Standort sehr unterschiedlich und zeigt voraussichtlich an starken, etablierten Handelsstandorten sogar deutlichere Flächenzuwächse. Dadurch wird sich die Polarisierung der Flächenstruktur fortsetzen. Diese betrifft neben den Top-7-Standorten auch kaufkraftstarke Mittelstädte mit hohen Zentralitäten oder ausstrahlungsstarke, autoorientierte Fachmarktstandorte. Stark verlieren werden benachteiligte Kleinstädte, periphere und wenig verdichtete ländliche Räume sowie Nebenlagen in allen Städte kategorien, in denen die Erosion des Einzelhandelsbesatzes schon in der Vor-Internetzeit eingesetzt hat (GfK 2015).

Die Verkaufsflächenentwicklung differenziert aber stark nach Einzelhandelsbranche. Demnach ist der Einzelhandel mit Lebensmitteln und Drogeriewaren vom Online-Handel bislang kaum betroffen. Weitere Ausdifferenzierungen der Angebote und innovative Formate sorgen hier sogar für neue Verkaufsflächen. Anders allerdings bei SB-Warenhäusern, wo infolge der fortlaufenden Reduktion der Non-Food-Angebote die Verkaufsflächen eher reduziert werden. Bei Discountern wird die Flächenbilanz in Zukunft eher ausgeglichen bleiben, da das hier einsetzende Trading-up mit der Schließung kleinerer, weniger wirtschaftlicher Standorte einhergeht. Betroffen sind eher solche Märkte, die unterhalb der baurechtlichen Verkaufsflächenobergrenze von 800 Quadratmetern liegen (GfK 2015).

Bei Bekleidung und Schuhen dürfte sich die aktuelle und durch Preisdruck gekennzeichnete Situation weiter verschärfen. Dabei ist eine weitere Polarisierung in den Standorttypen zu erwarten: Nur noch die besten innerstädtischen A-Lagen dürften für erfolgreiche Fashionanbieter zu betreiben sein, vor allem solche Formate, die sich mit hoch emotionalisierten und erlebnisorientierten Konzepten sowie starken Eigenmarken dem reinen Preiswettbewerb mit dem Online-Handel entziehen können (GfK 2015).

Bei Sportbekleidung und -ausrüstung wirkt sich aufgrund der hohen Vergleichbarkeit schon heute der Online-Handel negativ auf die stationären Formate aus. Auch Multi-Channeling stellt hier nicht zwingend den Erfolg sicher. Eher ist zu erwarten, dass sich Händler aus schwachen Standorten zurückziehen müssen, um sich auf frequenzstarke Lagen zu fokussieren. Lediglich in Fachmarktstandorten dürfte ein Flächenzuwachs zu erwarten sein (GfK 2015).

Der Wohn- und Einrichtungsmarkt unterliegt schon seit geraumer Zeit einem Strukturwandel, der durch Unternehmensübernahmen und zunehmend durch Preiskämpfe

gekennzeichnet ist. Es ist davon auszugehen, dass hier die Anzahl unabhängiger regionaler Anbieter deswegen noch weiter abnehmen wird. Die Verkaufsfläche der Großmöbelhäuser dürfte sich mit der Konzentration auf wenige nationale Ketten insgesamt stabilisieren, zumal sich dadurch auch die Flächenproduktivitäten positiv entwickeln könnten. Allerdings verschärfen sich die Anzeichen dafür, dass das auch im Möbele Einzelhandel einsetzende Online-Shopping die großen Anbieter eher zu einem Ausbau ihrer preisaggressiven Abholmärkte zwingen dürfte. Davon könnten vor allem Fachmarktzentren profitieren.

Angeführt durch den Erfolg von Amazon hat sich bei Unterhaltungselektronik, Hausgeräten, Computern und Zubehör der Online-Kauf als geläufige Alternative bereits fest etabliert. Diese Warengruppen unterliegen am stärksten dem Produkt- und Preisvergleich, der sich für die Konsumenten durch die Nutzung von Online-Medien erheblich vereinfacht hat. Folge ist, dass die stationären Umsätze hier schon seit Jahren zurückgehen. Darauf wurde bereits durch Reduktion der Filialgrößen reagiert. Ein Ende dieser Entwicklung ist allerdings nicht absehbar. Deswegen wird der Verkaufsflächenbedarf in allen Standortkategorien eher zurückgehen (GfK 2015).

2.1.3 Auswirkungen auf Städte und Gemeinden

Die wachsende Neigung der Bundesbürger zum Kauf im Netz trifft vor allem die stationären Einzelhändler mit Non-Food-Sortimenten, also den innenstädtischen Handel, da Lebensmittelhandel schwerpunktmäßig in der Peripherie erfolgt.

Die räumlichen Auswirkungen des Online-Handels werden als „junges Thema“ bisher nur vereinzelt systematisch untersucht (mg.retail2020 2015). Es liegen gleichwohl zahlreiche empirische Befunde zur warengruppenspezifischen räumlichen Orientierung der Verbraucher unter Berücksichtigung des Online- und Versandanteils vor, sowohl auf Seiten spezialisierter Berater als auch bei anderen Forschungs- und Beratungsakteuren, die räumlich und zeitlich differenzierbar sind (IfH 2014). Gleiches gilt für die räumlich differenziert erfassten Angebotsstrukturen in den Städten. Ebenso werden handelsseitig fortlaufend Daten zum Zusammenhang von Online-Shop und stationärer Verfügbarkeit erfasst und ausgewertet. Das Zurverfügungstellen derartiger Daten für die raumbezogene Auswirkungsforschung ist von hoher Bedeutung für die Güte von Ergebnissen.

Eine Herausforderung bildet dabei auch die Einordnung der Kausalität von Entwicklungen des Online-Handels und räumlichen Erkenntnissen. Die Abgrenzung gegenüber anderen Einflüssen auf Struktur und Funktion der Zentren ist für zielgerichtete Handlungsempfehlungen jedoch unumgänglich. In Abb. 2.4 ist der grundsätzliche Wirkungszusammenhang dargestellt. Die technologische Entwicklung hat bereits in hohem Maße das Konsumenten- und Einkaufsverhalten verändert. Zentraler Treiber für das veränderte Käuferverhalten sind insbesondere die schnelle Entwicklung neuer und leistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnologien und dabei vor allem die Penetration des stationären und mobilen Internets. Gleichzeitig entsteht

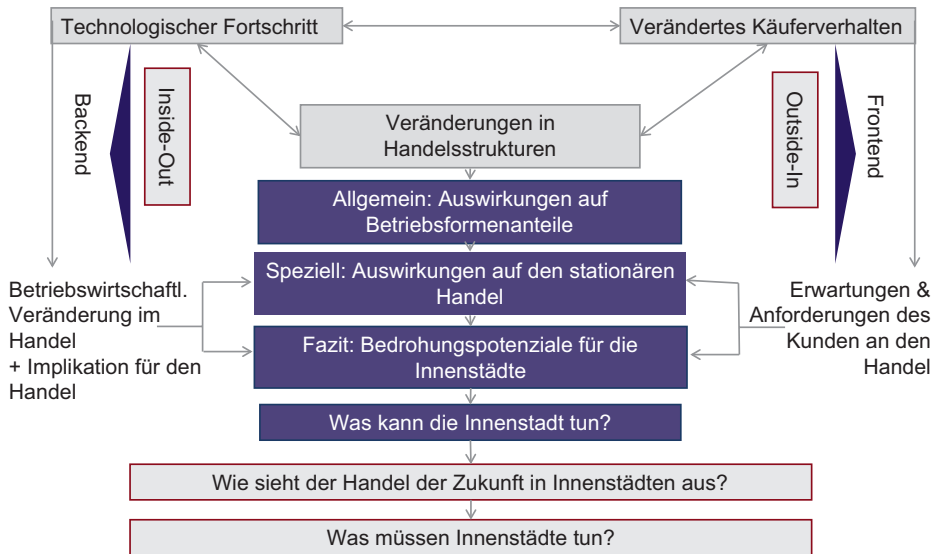


Abb. 2.4 Auswirkungen des Internets auf die Innenstädte. (Quelle: in Anlehnung an eWeb Research Center 2016)

durch gesunkene Markteintrittsbarrieren eine ganz neue, auch international geprägte Wettbewerbslandschaft. Der stationäre Einzelhandel steht daher fundamentalen Herausforderungen gegenüber, die zu einem grundlegenden Wandel der bislang aus der Handelsbetriebslehre bekannten Betriebsformen führen wird. Diese Entwicklungen treffen in besonderem Maße auf den stationären Einzelhandel zu, der zum einen besonders stark betroffen ist, zum anderen inzwischen eine Vorreiterrolle für andere Branchen eingenommen hat.

Von zentraler Bedeutung ist daher, in einem dualen Ansatz sowohl die Theorien zum Käuferverhalten unter den neuen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zu überprüfen und zu erweitern als auch die Veränderungen der Handelsbetriebsformen zu untersuchen und die institutionelle Handelstheorie diesbezüglich zu überprüfen. Im Ergebnis führt dies zu einem modifizierten, eventuell sogar neuen Käuferverhaltensmodell und zugleich einer Weiterentwicklung der Theorie der Dynamik der Betriebsformen bzw. des „Wheel of Retailing“. Dieses dreht sich fortlaufend weiter und nicht ohne Grund hieß es schon immer: „Handel ist Wandel“ (Ahlert et al. 2009). Auch die (Re-)Aktion des Handels mit stationären Angeboten verändert sich. (Ehemalige) Pure Player wie Zalando oder JakoO betreiben Ladenlokale. Geschäftsmodelle des Showrooming mit ausschließlichem Online-Kauf im Ladenlokal eröffnen zum Beispiel Möbelhändlern betriebswirtschaftlich neue Spielräume, innerstädtische Lagen zu besetzen. Das Customizing, zum Beispiel für den Sport- und Modehandel entwickelt sich dynamisch und bietet für die Prognose der räumlichen Implikationen für Mittelstädte ambivalente Ansätze.

Insgesamt ist aber bereits ein beträchtliches Bedrohungspotenzial für Innenstädte entstanden. Dieses ist derzeit an steigendem Leerstand von Einzelhandelsimmobilien festzumachen. Leider gibt es kaum belastbare Zahlen zu Leerstandsquoten in Deutschland. Die CIMA Beratung und Management GmbH veröffentlichte für 2009 die mittleren Leerstandszahlen für 113 Klein- und Mittelstädte, die zwischen 10,5 % und 11,5 % lagen (CIMA 2009). Diese dürften sich seitdem mindestens verdoppelt haben und hier mittlerweile eher bei über 20 % liegen. So ermittelte eine Umfrage in der IHK Hannover bei 62 Städten in 2010 bereits bei knapp der Hälfte der Kommunen Leerstandsquoten von mehr als 20 %, die heute wahrscheinlich eher bei 40 % liegen dürften (IHK Hannover 2010). Die alles entscheidenden Fragen sind, wie der Handel zukünftig in Innenstädten aussehen wird und was Städte und Gemeinden in Bezug auf diese Entwicklung am besten tun können und sollten. Auch der Verknüpfung mit Prozessen wie zum Beispiel dem Weißbuch Innenstadt und Innovationen in Innenstädten kommt eine hohe Bedeutung zu. So ist zu identifizieren, welche Funktionen genau dem „frequenzbedeutsamen“ Kern der Leitfunktion Einzelhandel in welcher Hinsicht entsprechen. In Hinblick auf die Chancen und Handlungsmöglichkeiten ist zudem herauszufinden, welche Aspekte den Einzelhandel flankieren, gleichwertig ersetzen oder ergänzen können, und welche städtebaulichen und ggf. auch raumordnerischen Entwicklungen im Kontext der Urbanitätsleitbilder der europäischen Stadt hierfür von Bedeutung sind (mg.retail2020 2015).

Immobilienwirtschaftlich zu berücksichtigende Investitions- und Entwicklungsstrategien sind insbesondere die (internationalen) Verschiebungen durch die Immobilienkrise und die seitdem – zum Teil stark – wachsenden Unterschiede der Immobilienmärkte in den Volkswirtschaften Europas.

Von nicht minderer Bedeutung ist die Berücksichtigung der Handhabung in der Umsetzung raumordnungs- und bauplanungsrechtlicher Vorgaben und diesbezüglicher städtebaulicher Entwicklungskonzepte in den Kommunen.

2.1.4 Auswirkungen auf Shoppingcenter und Grüne Wiese

Die Entwicklung „Online versus Offline“ dürfte auch Auswirkungen auf die Einkaufszentren haben, die vom stationären Handel leben. In erfolgreichen Shopping- und Fachmarktcentern dürfte ein proaktives Centermanagement Zu- und Abgänge stationärer Anbieter in der Waage halten können, während sich in den B- und Stadtteillagen der Umsatzschwund auch im Flächenabbau unmittelbar bemerkbar machen wird (GfK 2015). Sicherlich verfügen die Shoppingcenter über bessere Voraussetzungen als Innenstädte, da sie professionell geführt werden und nicht dem Entscheidungssumpf der Kommunalpolitik ausgesetzt sind. Der Siegeszug des Online-Handels und die dadurch induzierten Strukturveränderungen ändern zweifelsohne auch die Qualität und Art der Shoppingcenter, die nach Größe und Ausrichtung zu differenzieren sind (Wikipedia Einkaufscenter 2016). Folgende Shoppingcenterformen sind grundsätzlich zu unterscheiden:

Das **großflächige Shoppingcenter** mit mehr als 15.000 Quadratmetern gilt als das klassische Einkaufszentrum, das typisch für die ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG ist (ECE 2016). Es verfolgt das Betriebskonzept von einigen wenigen Magnetbetrieben (**Ankermieter**) und zahlreichen anderen Fachhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetrieben. Großflächige Magnetbetriebe in Form von großen Fachmärkten, Verbraucher- oder Hypermärkten sowie Warenhäusern dienen als Frequenzbringer, die die Kunden in das Center ziehen. Die anderen Mieter profitieren von den Kundenfrequenzen. Insgesamt haben großflächige Shoppingcenter nach wie vor eine positive Entwicklung, wobei sich eine Mindestgröße von 30.000 Quadratmetern abzeichnet, um genug Frequenz generieren zu können (ECE 2016).

Das **kleinflächige Shoppingcenter** weist eigentlich keine Magnetbetriebe (**Ankermieter**) auf, da diese häufig mehr Fläche als das Center selbst benötigen würden. Sie kommen in der Regel nicht auf mehr als 10.000 Quadratmeter Verkaufsfläche. Der Mietmix beschränkt sich überwiegend auf Fachmärkte und Fachgeschäfte. Häufig sind derartige Einkaufszentren auch in Form von Einkaufsgalerien oder Einkaufspassagen in innerstädtischen Lagen sowie auch als kleine Fachmarktcenter in Stadtrandlagen anzutreffen. Sie stellen nicht selten Problemlösungen für leer stehende Warenhausimmobilien dar oder werden mit SB-Warenhäusern bzw. großen Verbrauchermärkten kombiniert. Sie sind immer weniger in der Lage, ausreichend Frequenz zu generieren und gelten deswegen auch als Auslaufmodell.

Bei **Factory-Outlet-Centern** mieten Markenhersteller oder Vertikale Ladenflächen an, um die eigenen Produkte direkt an die Konsumenten zu verkaufen, was in der Regel preisreduziert erfolgt. Ein Factory-Outlet ist daher kein klassischer Einzelhandel im engeren Sinne, sondern ein Direktverkauf von Herstellern an Endverbraucher. In der Regel werden Restanten oder Waren aus Produktionsüberschüssen verkauft. Besonders die Bekleidungsbranche ist in der Regel stark vertreten. Factory-Outlet-Center gelten derzeit als besonders erfolgreiche Einkaufszentren, da sie auch mit dem Trend zur Vertikalisierung konform gehen. Sie stellen allerdings auch eine zunehmende Bedrohung für den innerstädtischen Einzelhandel dar, vor allem, wenn sie in Stadtnähe liegen.

Power-Center sind großflächige Fachmarktzentren, die zurzeit überwiegend in den USA anzutreffen sind und in der Regel mehr als 100.000 Quadratmeter aufweisen. Hier dominieren Magnetmieter mit Anteilen von 60 bis 90 %. In der Regel handelt es sich um discountorientierte Fachmärkte, die ein breites Sortiment preisaggressiv anbieten und als „Category Killer“ bezeichnet werden. Diese Formate sind in den USA mit ihren peripheren Standorten an hochfrequentierten Straßennetzen bereits zu ernstesten Wettbewerbern für regionale Shoppingcenter geworden. Es ist nicht auszuschließen, dass in Deutschland bestehende Shoppincenter durch Erweiterung in diese Richtung umgewidmet werden. Ein Paradebeispiel ist das CentrO Oberhausen, das in 2012 um 17.000 auf insgesamt 119.000 Quadratmeter Verkaufsfläche erweitert wurde.

Bei **Themencentern** handelt es sich um Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe, die auf bestimmte Warengruppen spezialisiert sind (zum Beispiel Designermöbel) oder die Güter und Dienstleistungen mit Bezug zu einem spezifischen Thema anbieten. In

Deutschland betreibt beispielsweise Stilwerk fünf Themencenter, die renommierten Herstellern aus den Bereichen Einrichtung und Wohndesign die Möglichkeit geben, sich in eigenen Shops hochwertig zu präsentieren. Im Stilwerk werden auch regelmäßig Ausstellungen und Events wie zum Beispiel Vorträge präsentiert, die den kulturellen Kontext und Persönlichkeiten thematisieren, die hinter den angebotenen Personen stehen (Stilwerk 2016) Diese Formate dürften vor allem in innerstädtischen Standortlagen zunehmen.

Urban-Entertainment-Center sind eher auf Unterhaltung, Freizeit und Erlebnis ausgerichtet. Der Einzelhandel tritt zwar in den Hintergrund, stellt aber eine Ergänzung dar, die als Frequenznutzer dient. Der Begriff „Urban“ bedeutet nicht, dass diese Center nur in Innenstadtlagen zu finden sind. „Urban“ steht eher für eine urbane Atmosphäre. Typische Beispiele sind Multiplexkino, Musicaltheater, Diskothek oder Theater in Kombination mit Fast Food und Erlebnis- und Themengastronomie und thematisiertem Handel wie zum Beispiel in Themencentern. Zusätzliche Angebote können Sport, Spiel, Fitness, Kasino oder auch Galerien und Museen sein. Das Urban-Entertainment-Center ist meist an ein Shoppingcenter angegliedert oder in ein Center baulich integriert, wobei dann im Center eine „Entertainment-Zone“ vorhanden ist. Es dient als eine Art Erweiterung und Aufwertung bestehender Center wie beispielsweise im Ruhr Park bei Bochum mit der UCI-Kinowelt, der Fitnessstation und der Gastronomiemeile „Via Bartolo“ mit eigenen Öffnungszeiten.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass auch bei großen Shoppingcentern der Boom vorbei ist. Der Markt ist gesättigt und neue Einkaufszentren eröffnen höchstens in kleinen Städten. Die Branche steht vor einem Verdrängungswettbewerb und die Betreibergesellschaften suchen bereits nach den letzten weißen Flecken auf der Landkarte. Es fällt auf, dass die neuen Center kleiner sind als früher. Weit mehr als die Hälfte der Neueröffnungen ist zwischen 10.000 und 20.000 Quadratmetern groß (Wiwo 2014a). Auch kleinere Städte haben ein Interesse an einem Shoppingcenter, um zu verhindern, dass noch mehr Kaufkraft an die größeren Nachbarstädte verloren geht. Dies geht allerdings nur gut, solange in der Nachbarstadt kein weiteres Center eröffnet wird (Wiwo 2014a). Denn allein mit der Kundschaft einer Mittelstadt können Shoppingcenter nur schwer überleben. Problematischer wird es noch, wenn direkt in der gleichen Stadt zwei innerstädtische Center betrieben werden. Negativbeispiel ist Hagen, wo nur wenige hundert Meter Luftlinie von der Volme Galerie entfernt die Rathaus Galerie betrieben wird. Die Auswirkungen auf die ohnehin strukturschwache Innenstadt sind verheerend (Wiwo 2014a). Insofern darf nicht verwundern, dass die Effekte von Shoppingcentern auf den innerstädtischen Einzelhandel sowie das Gesamtstadtgefüge immer wieder kontrovers diskutiert und in Studien untersucht werden (Stepper 2015). Vor allem die Kommunalpolitiker kleinerer Städte sehen die Ansiedlung von Einkaufszentren als Ersatz für die weggefallenen klassischen Warenhäuser als Frequenzbringer oder Nutzung von Problemimmobilien in der Regel positiv. Nicht selten wird die Agglomeration an modernen Verkaufsflächen und attraktiven Sortimenten als das Mittel der Wahl gesehen, um Innenstädte attraktiver zu gestalten und den Abfluss der heimischen Kaufkraft in die größeren Nachbarstädte zu

verhindern. Einzelhandelsexperten befürchten allerdings bei der Ansiedlung von Shoppingcentern in Tendenz eher zunehmende Leerstände und Trading-down-Effekte in den bestehenden Einkaufslagen sowie einen Bedeutungsverlust bzw. -rückgang des öffentlichen Raumes (Stepper 2015). Ob Shoppingcenter eher Fluch oder aber Segen für eine Innenstadt darstellen, hängt sicherlich vom Einzelfall ab. Hier stellen in jedem Fall auch die Konzepte und Formate von Shoppingcentern wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Die Ansiedlung von Einkaufszentren kann nur dann zum Erfolg für eine Stadt werden, wenn sie in der Lage sind, zusätzliche Zentralität zu schaffen. Das wiederum setzt eine Mindestgröße voraus, die heute eher bei 30.000 Quadratmetern als bei 10.000 liegt. Dennoch prägen innerstädtische Shoppingcenter zunehmend das Stadtbild und sollten deswegen bei Neuplanungen auf eine umfeldverträgliche Gestaltung hinsichtlich der Dimensionierung, des Sortiments, des Verkehrsaufkommens etc. achten (Stepper 2015). Es könnte auch Sinn machen, die Leitung eines Einkaufszentrums dazu zu verpflichten, die restliche Innenstadt mit zu managen. Das Beispiel Bad Münstereifel, wo quasi die gesamte Innenstadt an einen Factory-Outlet-Centerbetreiber übergeben wurde, hat diesbezüglich sicherlich Pilotcharakter.

2.1.5 Zukunftsszenarien „Online versus Offline“

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass das Wachstum im Online-Handel sich weiter fortsetzen dürfte. Es gilt als sicher, dass sich der Substitutionseffekt „Online versus Offline“ die nächsten Jahre kontinuierlich fortsetzen und dem stationären Handel zunehmend zusetzen wird. In Relation zum gesamten Einzelhandelsumsatz in Höhe von 453,7 Mrd. EUR lag je nach Quelle der Anteil des Online-Handels mit seinen 41,7 bis 46,9 Mrd. EUR Umsatz in 2015 zwar erst bei 9,2 bis 10,3 % (HDE 2016; bevh 2016). Jedoch gilt der Lebensmitteleinzelhandel, der im vergangenen Jahr rund 182 Mrd. EUR Nettoumsatz erzielt hat, nicht als online-tauglich. Bis auf Tierbedarf sind auch bei den anderen FMCG-Warengruppen wie insbesondere Drogeriewaren relativ geringe Online-Anteile festzustellen (vgl. Abb. 2.2). Die rund 0,6 Mrd. EUR Online-Umsatz mit „echten Lebensmitteln“, die gerade einmal drei Promille Online-Anteil ausmachen, werden auch bei Umsatzverdopplung oder -verdreifachung keine nennenswerten Online-Anteile generieren können. Insofern kann als Vergleichsbasis auch nur der echte Non-Food-Einzelhandel mit rund 223,8 Mrd. EUR herangezogen werden (vgl. Abb. 1.4). Demnach betrug im Non-Food-Einzelhandel der Online-Anteil im vergangenen Jahr bereits knapp 18 %. Selbst bei „nur“ zwölf Prozent Online-Wachstum in diesem Jahr, also so viel wie vom bevh prognostiziert (bevh 2016), werden in 2016 bereits rund 20 % Online-Anteil bei Non-Food erreicht (vgl. Abb. 2.5). Damit bleibt das Internet der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik und führt im stationären Non-Food-Einzelhandel bereits zu deutlichen Umsatzrückgängen, die in 2015 rund 1,7 % betrugen. Diese Entwicklung im stationären Handel wurde bisher durch die relativ starken Umsatzzuwächse bei Lebensmitteln, die im Wesentlichen durch Up-Trading der Discounter und

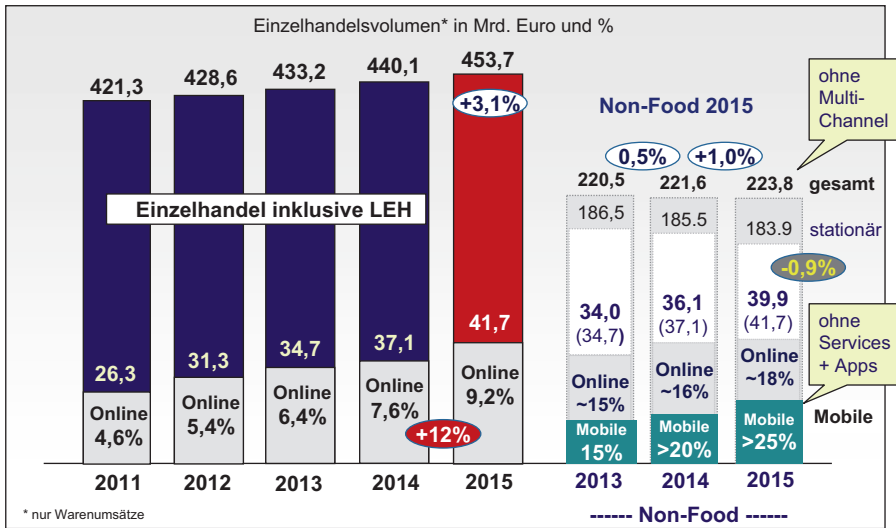


Abb. 2.5 Online versus Offline versus Mobile im Non-Food-Einzelhandel. (Quelle: HDE 2016; bevh 2016; mg.retail.2020; eWeb Research Center 2016)

Preissteigerungen bei Frischeprodukten verursacht wurden, überdeckt. Da die Verkaufsflächen im Non-Food-Einzelhandel bisher überwiegend unangetastet bleiben, setzt hier bereits eine Erosion der Flächenproduktivitäten ein. Diese könnte sich dadurch beschleunigen, dass bei gleichbleibend zweistelligen Wachstumsraten im Online-Handel der Online-Umsatzsockel immer größer wird.

Auch bei abflachendem Wachstum der Nutzerzahl ist ein weiterer Anstieg der Online-Umsätze zweifelsohne absehbar. Denn für die bestehenden Online-Kunden nimmt der Nutzen des Internets insbesondere durch die Smartphone-Nutzung stetig zu (kaufDA 2015). Darüber hinaus werden durch den Austausch von Anbieter- und Nutzererfahrungen zunehmend Verbesserungen und Innovationen ermöglicht, die den Nutzerkomfort weiter erhöhen. Bereits heute ist absehbar, dass zum Teil noch bestehende Barrieren für das Online-Shopping durch die fortlaufende Entwicklung des Internets überwunden werden können.

Hinzu kommt, dass sich in den vergangenen Jahren der Komfort bei der Internetnutzung und die Geschwindigkeit durch den spürbaren Kapazitätsaufbau bei Servern und Netzen sowie der Breitbandübertragung zwar verbessert haben, jedoch in den nächsten Jahren noch erheblich ausgebaut werden dürften (Heinemann 2017). Vor allem aber zeichnet sich eine nachhaltige Qualitätssteigerung der Online-Angebote auf Handelsseite durch die Weiterentwicklung des Internetkanals ab. Inhalt und Design der Websites werden nicht nur ausgefeilter und attraktiver, sondern erleben regelrechte „Innovationschübe“ (Gehrckens und Boersma 2013). Insofern ist ein Ende des Online-Wachstums noch lange nicht abzusehen. Wie Prognosen des IfH-Köln und ECC belegen, ist schon

bis 2020 von mindestens einer Verdopplung des Online-Anteils auf über 20 % auszuweichen (IfH 2014). Das bei dieser Prognose unterstellte zweistellige Online-Wachstum erscheint realistisch. So sprechen mindestens fünf harte Gründe dafür, dass die Zuwachsraten im E-Commerce eher noch zunehmen werden:

- Erstens ist die Netzinfrastruktur immer noch im Aufbau und wird mit jeder Erhöhung der derzeit erst bei nicht einmal sechs MBit/s liegenden durchschnittlichen Übertragungsrate (OECD 2016) das weitere Wachstum beflügeln.
- Zweitens beginnen erst jetzt die großen Filialketten damit, in die Online-Offensive zu gehen und damit das Online-Angebot in den nächsten Jahren erheblich auszuweiten (Locafox 2016). Dies betrifft vor allem volumenstarke Warengruppen wie DIY, Möbel und Lebensmittel.
- Drittens zählt in Deutschland immer noch rund ein Fünftel der Bevölkerung zu den digitalen Außenseitern beziehungsweise Internetanalphabeten, die jedoch insbesondere durch „den Tsunami der Digital Natives“ zunehmend verdrängt werden (kaufDA 2015). Denn viele Angehörige dieser Facebook-Generation sind noch nicht geschäftsfähig und drängen in absehbarer Zeit auf die Handelsmärkte.
- Viertens beflügelt der sich abzeichnende Mobile-Boom den Online-Handel, da durch die bedienungsleichten Smartphones vor allem die älteren Generationen verstärkt an das Internet herangeführt werden (kaufDA 2015).
- Und fünftens führt die zunehmende Interaktivität in der sozialen Vernetzung zu einem kontinuierlichen Abbau noch bestehender Barrieren im Online-Handel. Immer noch ist die Mehrzahl der Online-Shops in Deutschland nicht interaktiv ausgerichtet und erlaubt keine echte Kommunikation (Heinemann 2017).

In den nächsten Jahren wird es damit für den Einzelhandel immer wichtiger, Kanäle wie das Filialgeschäft mit dem Internet zu verzahnen. Die Zukunft gehört Multi-Channel-Händlern, die verstehen, welche Bedürfnisse ihre Kunden im Internet und in der Filiale haben, und diese auf allen Kanälen bedienen können. Das große Potenzial des Einzelhandels liegt folglich im Cross-Channel-Management, also der Verzahnung traditioneller und elektronischer Verkaufskanäle (Heinemann 2011).

2.2 Verbraucherverhalten und Kundenerwartungen

Das Einkaufsverhalten zeichnet sich immer mehr durch ein begleitendes Ineinandergreifen von sozialer Vernetzung, Lokalisierung und mobiler Internetnutzung beim Ladenbesuch aus. Der Grund für dieses Zusammenspiel, das in Fachkreisen als „SoLoMo“ (Sozial, Lokal, Mobil) bezeichnet wird, liegt in der zunehmenden Smartphone-Nutzung. Unabhängig von Ort und Zeit wird dieses bereits von der Mehrzahl der Kunden genutzt, auch während ihres Ladenbesuches. Sie erwarten schon heute, über Smartphone und Tablet Informationen über ihre lokalen Händler abrufen und den stationären Kauf damit

vorbereiten zu können. Deswegen stellt die Präsenz auf Mobiles eine große Chance für stationäre Händler dar, den neuen Kundenerwartungen entgegenzukommen und das neue Verbraucherverhalten für ihr Geschäft nutzen zu können.

2.2.1 Digitales Universum der Kunden

Unbestritten kommt dem mobilen Internet eine Schlüsselrolle für den zukünftigen Handel zu. Mit ihm wird der simultane Kauf auf allen Kanälen – also auch online im Laden – möglich. Mehr als 77 % der deutschsprachigen Wohnbevölkerung über 14 Jahren nutzen inzwischen internetfähige Mobiles (vgl. Abb. 2.6). Sie gebrauchen ihr Gerät zunehmend auch zur Suche von Produktinformationen oder zum unmittelbaren Online-Kauf (AGOF 2013; kaufDA 2015). Die Mehrzahl der stationären Käufer beginnt mittlerweile ihren Einkaufsprozess mit der Recherche im mobilen Netz und nutzt dafür auch lokale Dienste. Dazu verwenden Smartphone-Besitzer auch andere Gerätetypen, also Desktop, Mobile oder Tablet. Gestartet wird die Informationsrecherche aber überwiegend mit dem Mobile, und zwar in Leerzeiten wie zum Beispiel im Stau, in der Schlange oder im Wartezimmer. Nicht selten setzen die Kunden den Informationsprozess zu Hause am Desktop fort, wo dann zunehmend auch gekauft wird. Aber auch parallel zum Fernsehen wird immer mehr im mobilen Internet gesurft. Dabei treffen Kunden immer häufiger bereits Kaufentscheidungen, die am nächsten Tag in einem stationären Geschäft zum Vollzug kommen. Sie erwarten zunehmend, ihr

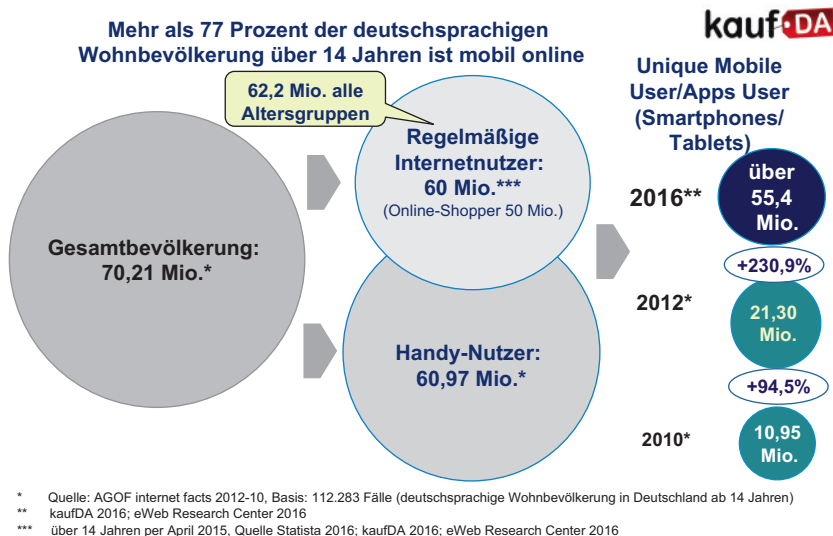


Abb. 2.6 Das digitale Universum in Deutschland 2015. (Quelle: kaufDA 2015; eWeb Research Center 2015)

Smartphone jederzeit und überall nutzen zu können (Heinemann und Gaiser 2016). Die Smartphone-Nutzung steht aktuellen Studien zufolge vor allem in Deutschland erst am Anfang (kaufDA 2015). Einige harte Wachstumsfaktoren werden erst noch wirksam, wie die allmähliche Verbesserung der immer noch schlechten und sich erst langsam aufbauenden Connectivity und Netzinfrastruktur in Deutschland.

Im Zuge dieser Entwicklung wachsen derzeit auch die direkt über Smartphones realisierten Mobile-Commerce-Umsätze stark an, und zwar überproportional zum Online-Wachstum (Heinemann und Gaiser 2016). Diesbezüglich beträgt der mobile Anteil am Online-Handel in 2015 schon rund 25 % (bevh 2016), was bereits einem Umsatzvolumen von rund zehn Milliarden Euro entspricht. Schon bis 2018 wird sich das Mobile-Commerce-Umsatzvolumen gegenüber 2014 nahezu vervierfachen, was dann rund 33,6 % vom gesamten Online-Handelsumsatz ausmachen dürfte. Dieses würde dann rund 194 Mrd. EUR Mobile-Commerce-Umsatz in Europa und annähernd 20 Mrd. EUR in Deutschland entsprechen, also mehr als die Summe der gesamten Online-Handelsumsätze des Jahres 2010 in Höhe von 19,1 Mrd. EUR. Dieser Umsatz gibt allerdings bei Weitem nicht die tatsächliche Bedeutung des Mobile Commerce wieder. Bei der parallelen Nutzung der unterschiedlichen Einkaufs- und Informationskanäle – auch Omni-Channel-Nutzung genannt – kommt dem mobilen Internet zusätzlich eine wesentliche Zubringerrolle für das stationäre Geschäft zu. So wird die Rolle des mobilen Netzes zur generellen Kaufvorbereitung bedeutender und beeinflusst nachhaltig den Kauf im Laden. Dazu wird zunehmend das Smartphone genutzt, das darüber hinaus bereits zum „Hauptzugangsgesamt“ für soziale Netzwerke geworden sind.

2.2.2 Soziale Netze als Lebensmittelpunkt

Rund zwei Drittel der weltweit mehr als 3,3 Mrd. Internetnutzer sind in sozialen Netzwerken aktiv: Alleine Facebook kommt per Mitte 2016 auf nahezu 1,65 Mrd. Nutzer, davon eine Milliarde WhatsApp-, eine Milliarde Messenger- und 400 Mio. Instagram-User in der Facebook-Community (Global Digital Report 2016; allfacebook 2016). Hinzu kommen die Mitglieder von Google+ und den zahlreichen spezialisierten „Professional Social Networks“, wie zum Beispiel LinkedIn oder Xing (allfacebook 2016; Statista 2015). Diese enorme Zahl sozialer Netzwerker verbringt im Internet einen immer größeren Teil der Freizeit. Der Zugang zu den sozialen Netzen erfolgt dabei zunehmend über mobile Geräte. Die Zahl der mobilen Internetnutzer steigt überproportional und erreichte Ende 2015 bereits mehr als 2,3 Mrd. (Statista 2016a). Dabei erweitert das mobile Internet das Handy vom Kommunikations- zum Interaktionsmedium und macht es zum Lebensmittelpunkt des „digitalen Lifestyles“ (Heinemann 2013). Für die „Smart Natives“ verschwindet damit immer mehr der Unterschied zwischen mobilem und stationärem Internet. Die neue „digitale Realität“ wird gelebt, wo auch immer sich ihre Intensivnutzer gerade bewegen. Die situative Nutzbarkeit macht in hohem Maße den mobilen Mehrwert für seine Nutzer aus und verändert gleichzeitig deren Ansprüche und Nutzungsgewohnheiten. Auf Basis

der neuen Technologien und Tools entstehen dabei diverse Möglichkeiten der Kommunikation. Diesbezüglich machen Menschen zwar das, was sie immer schon gemacht haben, allerdings mit anderen Mitteln (Heinemann und Gaiser 2016): Facebook-Liken ist wohl das am meisten genutzte Tool. Aber auch Bewerten, Bookmarken, Kommentieren sowie Diskutieren sind beliebt. Hinzu kommt das Hochladen eigener Inhalte, Status-Updates sowie das Teilen oder Fragen, um nur einige der gängigen Social-Media-Aktivitäten zu nennen. Bei dem Teilen oder auch Sharing erzählen Menschen von dem, was sie machen und interessiert. Sei es über Hobbys, Urlaubsfotos, lustige und skurrile Geschichten oder Partnerschaftserlebnisse. Das Bewerten steht in der Beliebtheitskala immer noch ganz oben. Entscheidungen werden zunehmend auf der Meinungsbasis Anderer getroffen. Alles und jeder wird bewertet, seien es Ärzte, Spielplätze, Arbeitgeber, Restaurants oder sogar Toiletten. Fragen werden in die Community hineingegeben und dort beantwortet (Heinemann und Gaiser 2016). Blogger und Community-Mitglieder beantworten sogar Serviceanfragen zunehmend untereinander selbst. Von den 1,59 Mrd. Facebook-Usern per Ende 2015 nutzen nur noch 14 % ausschließlich einen Desktop für den Facebook-Zugang. Wie Abb. 2.7 zeigt, tun dies immerhin 86 % mobil und stationär. Bereits 52 % nutzen das Netzwerk nur noch mobil, sodass über alles die Quote der mobilen Facebook-Nutzung bei rund 88 % liegen dürfte. Damit verwenden schon mehr als 1,4 Mrd. Nutzer Facebook über die mobilen Apps und die mobile Webseite (Statista 2016b). Ihre Smartphones haben die Facebook-Nutzer immer dabei und sowohl bei Android als auch bei Apple iOS ist Facebook die mit Abstand meistbenutzte App. Darüber hinaus verfügen viele Apps über einen Facebook-Login. Der mobile Trend setzt sich auch im Sommer fort, wo bisher eigentlich ein Sommerloch bei der Internetnutzung zu verzeichnen war. Das Smartphone wird zum

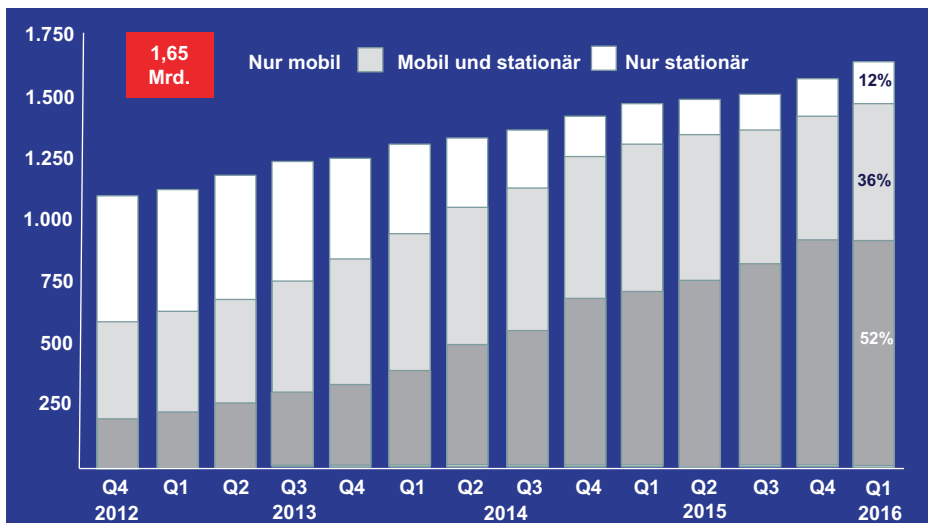


Abb. 2.7 Facebook-Nutzer weltweit. (Quelle: allfacebook 2015; Statista 2016b)

Strand, ins Schwimmbad oder zur Grillparty mitgenommen und ist immer dabei. Für den Urlaub kreisen die Gedanken mittlerweile um einen günstigen Datentarif, denn schließlich sollen die Urlaubsfotos ja umgehend auf Facebook und Instagram veröffentlicht werden (Firsching 2013).

Insofern ist es dringend geboten, dass Unternehmen ihre Inhalte für die mobile Nutzung optimieren. Prägnante Texte, ansprechende Fotos und mobil optimierte Websites sollten Pflicht sein. Dieses gilt eigentlich für den gesamten Online-Shop bzw. alle Pages. Alle Händler sollten sich bewusst machen, dass nicht nur die Anzahl der mobilen Nutzer steigt, sondern auch die Verweildauer, die über Mobiles bei Facebook um 21 % höher liegt (Firsching 2013). Die mobile Nutzung von sozialen Netzen wird zusätzlich durch die stark wachsende User-Zahl gepusht. Zu einem Wachstumstreiber entwickelt sich deswegen auch das Mobile Advertising, das von den Händlern bisher allerdings kaum berücksichtigt bzw. budgetiert wird (Heinemann 2017).

2.2.3 Internet als Hilfsmittel für Einkäufe

Die hohe Smartphone-Penetration hat zur Folge, dass mittlerweile die Mehrzahl der Mobilfunknutzer mit einem internetfähigen Gerät unterwegs ist und dieses dann auch beim stationären Einkauf nutzen möchte (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016). Dementsprechend steigt die Bedeutung des mobilen Netzes zur generellen Kaufvorbereitung weiter an und beeinflusst auch immer mehr den stationären Kauf im Laden. Schon heute setzt die Mehrzahl der mobilen Internetnutzer ihr Smartphone im Geschäft ein, viele von ihnen allerdings heimlich (kaufDA 2015). Von den Kunden, die das Handy im Laden in der Tasche lassen, tut dies ein gutes Drittel, weil „es sich einfach nicht gehört“ (kaufDA 2015). Einige der Smartphone-User fürchten sich sogar vor unmittelbaren Konsequenzen und haben Angst, von Händlern oder Verkäufern angesprochen zu werden. Immer weniger Menschen halten sich allerdings auch hierzulande zurück und verwenden ihr Smartphone offen am Point of Sale. Bereits 71 % nutzen ihr Smartphone in der Regel, um Produktinformationen zu recherchieren. Immerhin 55 % würden auf Grundlage der dort gefundenen Produktinformationen auch das recherchierte Produkt direkt auf ihrem Smartphone oder Tablet kaufen. Für 52 % sind Location-based Services attraktiv, wenn es um das stationäre Shopping geht (vgl. Abb. 2.8). Das bestätigt, dass Smartphones bereits umfassend als Hilfsmittel für den Einkauf genutzt werden. Die Hälfte der Smartphone-User tut dies zum Auffinden eines Ladengeschäftes sowie zum Preisvergleich. Rund ein Viertel der Smartphone-Besitzer hat sein Gerät immer dabei, um Preise vergleichen und sich über Produkte informieren zu können (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016).

Erstaunlicherweise ist trotz dieser Entwicklung eine Vielzahl selbst großer deutscher Online-Shops noch nicht für die steigende Mobilität ihrer User gerüstet. Viele Online-Händler verschenken infolgedessen bereits heute schon Umsatz, weil ihr Angebot noch nicht richtig mobile-fähig ist. Nur die wenigsten Online-Shops verfügen offensichtlich



Basis: Nur Befragte, die ein Smartphone und/oder Tablet-PC nutzen, n=921 in 2013, n=693 in 2014; n=696 in 2015; Werte in Prozent

Abb. 2.8 Smartphones als Hilfsmittel für Einkäufe. (Quelle: kaufDA 2015; eWeb Research Center 2015)

über eine den jeweiligen Bildschirmgrößen optimal angepasste Ansicht. „Vor allem in diesem Bereich ist die mobile E-Commerce-Landschaft in Deutschland noch ausbaufähig“, bemerkt dazu Matthias Thürling, E-Commerce-Spezialist der UDG (Springer Professional 2013). Dementsprechend ist Handlungsdruck gegeben, denn aktuellen Studien zufolge sind 33 % der Europäer bereit, Einkäufe per Smartphone oder Tablet-PC zu erledigen. Bereits 29 % der befragten Smartphone-Besitzer haben ihr mobiles Gerät zum Shopping genutzt. Dies dürfte wiederum eine noch höhere Beteiligung von Smartphone-Nutzern an sozialen Netzwerken zur Folge haben (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016).

Dabei lassen sich die mobilen Internetnutzer nicht mehr einem bestimmten Gerätetyp zuordnen, sondern nutzen unterschiedliche Formate in unterschiedlichen Situationen oder auch parallel. Diese Entwicklung wird neuerdings als „Multi-Screening“ bezeichnet und weist darauf hin, dass zunehmend flexible Formatlösungen gefragt sein werden (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016).

2.2.4 SoLoMo – Always-on

Durch die neuen Smartphones ist die Kommunikation an jedem Ort und zu jeder Zeit möglich. Zunehmend teilen Nutzer Informationen zu ihrem Aufenthaltsort und zu lokalen Angeboten (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016). Diese werden in Echtzeit mit dem Netzwerk ausgetauscht, weswegen das soziale Netzwerk Begleiter in allen

Lebenssituationen geworden ist. Dadurch werden die Definition von Privatsphäre verändert und ein größerer Teil des eigenen Lebens öffentlich (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016). „Menschen sind damit einverstanden, Informationen über sich mit anderen zu teilen“, so Marc Zuckerberg (Kunhardt 2012). Diese soziale Mediennutzung findet nicht mehr isoliert, sondern zunehmend in der kombinierten Lösung aus Lokalisierung und Location-based Services sowie mobiler Internetnutzung statt. Sie bildet die Basis für die „Synergien des SoLoMo“, die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung (SoLoMo) ergeben und ganz neue Möglichkeiten der Vermarktungseffizienz erlauben (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016; Kunhardt 2012). Da die Anzahl der Intensivnutzer von Smartphones anwachsen wird, dürfte auch die SoLoMo-Vernetzung in gleichem Ausmaß zunehmen. Die mit der Smartphone-Penetration einhergehende SoLoMo-Vernetzung ergibt sich aus dem Zusammenspiel folgender Fragestellungen (Kunhardt 2012):

- Social: Wie bewegen sich Fans auf Social-Media-Plattformen und was erwarten sie dort von ihren Händlern und ihren Lieblingsmarken?
- Local: Welche Möglichkeiten bietet die Lokalisierung der Kunden für lokale und stationäre Angebotsformen?
- Mobile: Welche Möglichkeiten bietet das Mobile-Marketing bzw. der Mobile Commerce und wie können Unternehmen ihre „mobilen“ Fans/Konsumenten abholen?

Die Mehrzahl der Deutschen betrachtet das Smartphone als natürlichen Bestandteil ihrer Einkaufsprozesse (kaufDA 2015; Heinemann und Gaiser 2016). Sie erwartet auf ihrem Smartphone ein weitaus größeres Leistungsspektrum, als sie es aus der stationären Internetnutzung kennen. Vor allem lokale Funktionen werden zunehmend genutzt und befeuern das sogenannte SoLoMo-Phänomen. Dies gilt vor allem für die Smart Natives, für die ein permanenter Zugang zum digitalen Datenstrom normal ist. Sie erwarten mobile Angebote, die sie permanent auf dem Laufenden halten und mit denen sie sich mit ihrem Netzwerk austauschen können. Diesbezüglich schaffen lokale Echtzeitangebote schnellere Reaktionsgeschwindigkeiten, und Realtime-Information sowie Augmented Reality interessantere mobile Mehrwerte für die SoLoMo-Nutzer. Einen Mehrwert stellt aus Kundensicht auch der optionale Online-Einkauf dar, denn er ist bequem, vielfältig sowie 24 Stunden täglich ortsungebunden möglich. Trotzdem gehen die Experten nicht davon aus, dass stationäre Läden völlig verschwinden werden, ganz im Gegenteil (brandeins 2015). Kunden wollen nicht alles „ohne Touch & Feel“ online einkaufen, allerdings auch nicht auf die Vorteile eines Kanals verzichten müssen, nur weil sie gerade einen anderen Kanal nutzen. Immer mehr Unternehmen ermöglichen deswegen ihren Kunden das parallele Shoppen (brandeins 2015). Aber ein Online-Shop alleine reicht nicht aus, denn es geht auch um dessen Funktionalität. Deswegen darf der stationäre Handel nicht den Anschluss verlieren, denn das führt sonst unweigerlich zu einer Abwanderung der Kunden (brandeins 2015; mg.retail2020 2015).

Zukünftig wollen Kunden nicht mehr zwischen den Kanälen eines Anbieters unterscheiden wollen. Dieses ist Ergebnis einer aktuellen eBay-Studie zum Thema „Handel der Zukunft“ (eBay 2016b). Durch die Nutzung des mobilen Internets im stationären Laden ist bei vielen Käufern auch nicht mehr auseinanderzuhalten, ob der Einkauf online oder offline stattgefunden hat. Immer mehr Kunden werden im Laden auch online kaufen und dabei die Ware sogar in den Laden liefern lassen, weswegen auch mit einer deutlichen Zunahme hybrider Umsätze zu rechnen ist. Dabei werden sich einige stationäre Ladenflächen auch zu Showrooms wandeln. Internationale Best Practices zeigen, dass der Einkauf über QR-Codes heute schon möglich ist (Heinemann 2013). Die Magalogues, eine Kombination aus Magazin und Kauffunktionen über Augmented-Reality-Funktionen auf dem Smartphone, ermöglichen bereits eine neue Art des „QR-Kaufs“. Der Einkauf über Bilder wird sich aber wohl nicht für alle Produkte durchsetzen können. Bei Autos beispielsweise werden viele Verbraucher nicht auf das Probefahren verzichten wollen. Vielleicht wird eines Tages der „Pflichteinkauf“ für die Güter des täglichen Bedarfs online erfolgen und der Erlebniseinkauf weiterhin stationär stattfinden, allerdings in anderer Form und mit digitaler Begleitung. Es wird aber wohl noch etwas dauern, bis sich der virtuelle Supermarkt an der Bushaltestelle in Deutschland durchgesetzt hat. Hier tun sich viele Händler schon mit den Basisanforderungen schwer. Während die Kunden bei Best Buy zum Preisvergleich mit dem Smartphone aufgefordert werden, wird das in Deutschland häufig noch verboten. Aber Verbote werden erfahrungsgemäß die Entwicklung nicht aufhalten können, auch nicht in Richtung SoLoMo. Sie werden auch nicht verhindern können, dass die Kunden durch Nutzung des mobilen Internets weitere Nutzungsmöglichkeiten einfordern werden. Für das Verkaufspersonal dürfte es dabei immer schwieriger werden, mit den emanzipierten und informierten Konsumenten mithalten zu können. Insofern wird sich auch die Rolle der Verkäufer stark verändern müssen (brandeins 2014). Kunden, die sich im Laden noch nicht zum Kauf entschließen können, müssen nicht zurückkehren, wenn sie zu Hause ihre Meinung ändern. Sie können das Produkt dann auch einfach von der Wohnzimmercouch aus über das Internet kaufen, und zwar nicht unbedingt beim selben Händler, sondern beim besten Anbieter.

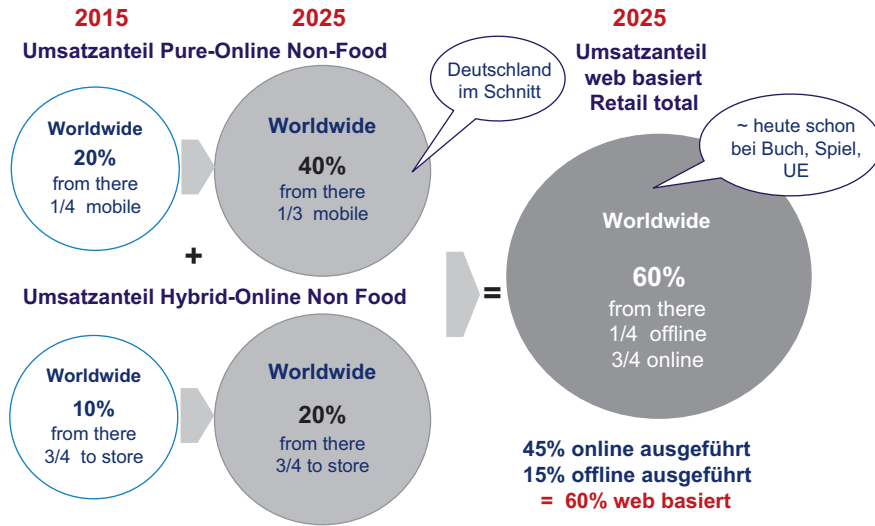
2.2.5 SoLoMo – Schlüsselthema für Offline-Formate

Die steigende Internetnutzung lässt „neue“ Standortfrequenzen im Netz entstehen, die Auswirkungen auf die bisherigen stationären Handelsstandorte haben und diese zunehmend ersetzen oder zumindest ergänzen werden. Durch die parallele Nutzung der unterschiedlichen Einkaufs- und Informationskanäle kommt dem mobilen Internet eine wesentliche Zubringerrolle für das stationäre Geschäft zu, wie eben schon ausgeführt. Sie führt dazu, dass es zukünftig immer weniger möglich ist, von den reinen Online- und Offline-Welten zu sprechen, denn beides verschmilzt zu „No-Line“-Systemen, in denen die Betriebsformen ineinander übergehen. Damit ergeben sich enorme Chancen

für die gebeutelten stationären Einzelhändler (brandeins 2014; brandeins 2015; Heinemann 2013). Es kann davon ausgegangen werden, dass in 2020 mindestens 20 % aller stationären Einkäufe durch mobiles ROPO („research online, purchase offline“) mit verursacht werden (HDE 2015; Bruce 2011). Schon heute spielen Empfehlungen von sozialen Netzwerkfreunden eine herausragende Rolle beim Einkauf. In Kombination mit der sozialen Interaktion und der Lokalisierung wird eine völlig neue Form der Kundenorientierung ermöglicht, die insbesondere der von den Kunden geforderten Multi-Optionalität Rechnung trägt (Heinemann 2017). Deswegen sollten sich vor allem stationäre Händler mit dem „SoLoMo“ Mobile Commerce auseinandersetzen. Wer allerdings als Händler bereits einen Bogen um das Online-Thema macht, sollte es erst recht um das Mobile-Thema tun. Denn es muss eine Optimierung zu mobile-gerechten Inhalten und formatgerechter Website erfolgen. Auch ist das Angebot um Mobile-Dienste und Anwendungen bzw. Killer-Applikationen zu erweitern. Die situative und lebensstilgerechte Anpassung der Angebote an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden ist dabei sicherlich die hohe Schule des Mobile Commerce. Nur so lassen sich die Synergien ausspielen, die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung ergeben. Dazu gehören auch individualisierbare virtuelle Regale und der Einsatz des Augmented Reality in allen denkbaren Facetten. Dabei ist die mobile-orientierte Umsetzung von Social-Media-Instrumenten mit Vernetzung zu Facebook, Twitter & Co. Standard. Viel stärker als im Online-Shop ist im Mobile Commerce auf ein Höchstmaß an Mobile-Navigation und Mobile Usability zu achten. Hier hilft auch eine flexible Formatgestaltung, die den Einsatz unterschiedlicher Geräteformen bis hin zum Tablet-PC ermöglicht. Auch Schnelligkeit im Seitenaufbau und Barrierefreiheit sind insbesondere in Hinblick auf Übertragungsprobleme bestmöglich umzusetzen. Zu schwere Websites mit minutenlangen Ladezeiten vergraulen Kunden und treiben diese den Mitbewerbern zu, die nur einen Klick entfernt sind. Vor allem die neuen Smartphone-Generationen ermöglichen ein völlig neues Einkaufserlebnis, das die Anbieter sich zunutze machen können, indem sie beispielsweise Konsumenten vor allem mit einer professionellen und informativen Mobile-Website in ihre Geschäfte lenken.

Schon vor Jahren zeigten Untersuchungen von Google, dass bereits die Mehrzahl der Online-Einkäufe über die Informationssuche mit dem Smartphone gestartet und dann über den Desktop finalisiert wird (kaufDA 2015). Insofern haben Smartphones nicht nur für den Online-Shop eine herausragende Rolle als „Zubringerfunktion“, sondern ebenfalls für stationäre Formate. Sie befeuern sowohl wesentlich die Online-Umsätze bei Non-Food als auch deren hybride Umsätze. Es ist davon auszugehen, dass in 2015 bereits 60 % aller Non-Food-Einzelhandelsumsätze webbasiert erfolgen werden. Rund ein Viertel dieser webbasierten Umsätze wird auf der Fläche ausgeführt, der Rest in Form reiner Online-Umsätze in Online-Shops vollzogen (vgl. Abb. 2.9).

Rund 79 % der Smartphone-User gebrauchen bereits ihr Gerät, um relevante Produktinformationen vor dem Kauf zu recherchieren, 70 %, um Informationen über stationäre Geschäfte und deren Angebot zu suchen. Immerhin 59 % shoppen bereits direkt über ihr



Quelle: DPDHL 2014; eWeb Research Center 2015

Abb. 2.9 Web-basierte Einzelhandelsumsätze bei Non-Food in 2015. (Quelle: In Anlehnung an DPDHL 2014)

Gerät und 53 % besorgen sich über Apps lokale Informationen über Preis- und Warenangebote. Zudem ist es möglich, die Kunden individuell und situationsgerecht mit Werbeanzeigen anzusprechen. Der Kaufhausbetreiber Nordstrom hat seine Filialen bereits derart aufgerüstet, dass er zentimetergenau verfolgen kann, wo ein Konsument steht. Die neue Ortungstechnik verbindet ihn mit sofortiger Handywerbung, die auf Ort, Zeit, Person und bald sogar aufs Regal zugeschnitten ist. Die Kunden erhalten dann einen Gutschein für ein bestimmtes Geschäft oder bekommen die Verfügbarkeit des gewünschten Produkts in umliegenden Stores angezeigt. In Kombination mit ihren intuitiven Navigationsfunktionen bringen die Smartphones die Kunden dann sprichwörtlich in die Filialen. Nur so ist zu verstehen, dass E-Commerce-Experten sagen: „Die Zukunft von online ist offline.“ Diese Entwicklungen beinhalten enorme Chancen für stationäre Händler. Denn Gewinner werden echte Multi-Channel-Händler sein, die ihre Online- bzw. Mobile- und Offline-Kanäle zu einem geschlossenen Gesamtsystem verschmelzen, wie es im englischsprachigen Raum bereits anzutreffen ist (Heinemann 2013).

Der Kunde, der mit dem Smartphone bereits „online im Laden“ steht, akzeptiert in Zukunft keine Medienbrüche zwischen den Kanälen eines Anbieters. Insofern werden neue Verkaufsformen entstehen, die es im englischsprachigen Handel schon gibt, und zwar die sogenannten „No-Line-Systeme“, in denen die Grenzen zwischen Online und Offline verschwinden werden. Der Trend zu No-Line-Systemen wird alle Einzelhandelsbranchen bestimmen. Der Kunde treibt diese Entwicklung. Er erwartet den Flagshipstore im Netz und darin die größte Auswahl, sodass er seinen stationären Kauf

dort vorbereiten kann oder umgekehrt nach seinem Ladenbesuch zu Hause im Online-Shop abschließen kann. Dieses „Showrooming“ – nicht selten von deutschen Händlern als „Beratungsklau“ titulierte – wird die Frequenz in Innenstädten nicht ganz abbrechen lassen. Damit aber die Umsätze nicht einbrechen, braucht auf kurz oder lang jeder Händler seinen Online-Shop. Das erfordert aber eine Umorientierung bei den Investitionsentscheidungen (Heinemann 2015b). Das bedeutet: Investitionsstopp in der Flächenexpansion und „Gas geben“ bei den Online-Systemen, denn das Internet hat unser Einkaufsverhalten verändert, ist aber auch selbst ständigen Veränderungen unterworfen.

Die stationären Formate im Handel werden in Zukunft anders aussehen müssen, zum Teil als Showroom oder mit Showroom-Flächen, Pop-up-Flächen, zum Teil automatisiert oder auch verkleinert (Heinemann 2013). Anders werden die stationären Non-Food-Händler der Fixkostenfalle aufgrund abschmelzender Umsätze auf den Flächen nicht entkommen können. Der erste voll automatisierte Laden mit Robotern existiert bereits. Der Systemanbieter Hointer in den USA ist der Pionier auf diesem Gebiet. Viele Läden in den Innenstädten und dabei insbesondere in Klein- und Mittelzentren wird es nicht mehr geben und einige dieser Städte werden veröden. Stationäre B2C-Händler mit einem „klassischen“ kleinen Ladengeschäft in einer B- oder C-Lage werden im Rahmen des sich abzeichnenden Strukturwandels besonders bedroht sein, weil sie bisher überwiegend einen großen Bogen um das Internet machen oder sich einer nicht Erfolg versprechenden Verbundgruppenlösung anschließen. Der Stationärhandel droht zum Showroom zu verkommen, in dem nur noch Produkte haptisch erfahren und ausprobiert werden oder eine Fachberatung in Anspruch genommen wird. Das kostenintensive Vorhalten von Ware und Verkaufspersonal dürfte angesichts der abschmelzenden Umsätze aber nicht mehr ohne Weiteres darstellbar sein. Folglich wird die Bestellung nach Besuch des Showrooms oft nur noch im Internet getätigt werden können. Aber trotz der noch gegebenen Verfügbarkeiten bestellen immer mehr Kunden bei oder nach dem Besuch einer Filiale im Netz. Keinesfalls sind dafür ausschließlich Preisvorteile ausschlaggebend. Die Gründe dafür dürften auch in der Nichtverfügbarkeit von Größen und Farben oder in einem mühsamen und nicht inspirierenden Einkaufsprozess liegen (Heinemann 2015b).

Auch der klassische kleine Händler wird nicht umhinkommen, im Netz präsent zu sein. Aus vielen Branchen gibt es bereits hervorragende Beispiele dafür, dass der Start mit einem zusätzlichen, ergänzenden Online-Shop keine Frage der Betriebsgröße mehr ist, sondern in erster Linie eine unternehmerische Entscheidung des Inhabers oder der Inhaberin. Aber nicht nur die stationären Händler sind betroffen. Vertragslieferanten werden auf kurz oder lang selbst direkt an die Kunden verkaufen und zu vertikalen Anbietern transformieren. Das ist im Fashion-Bereich und in anderen Branchen bereits üblich. Herstellereigener Einzelhandel ist eine große Erfolgsstory und eine Firma wie Boss erzielt bereits mehr als 50 % der Umsätze im Direktverkauf an Endkunden. Die Grenzen verschwimmen immer mehr. Aber wo liegt das Limit für den Online-Handel? Diesbezüglich stellt sich die Frage, ob die Jahre des stärksten Wachstums der Technologie Internet schon vorbei sind. Selbst wenn aber das bisher progressive Wachstum in ein eher degressives Wachstum übergehen und vielleicht schon in den nächsten Jahren nur

noch einstellig werden sollte, dürften sich die Online-Handelsumsätze in den nächsten sechs Jahren noch einmal verdoppeln. Sicherlich wird der Mobile Commerce große Teile des E-Commerce substituieren und diesen auf eine gewisse Art und Weise limitieren. Als verlängerter Arm des Online-Handels bleiben die Umsätze über Mobile Commerce dann schließlich doch im gleichen Kanal. Zudem wachsen derzeit die Multi-Channel-Umsätze, die im Internet induziert, jedoch auf der Fläche durch Selbstabholung getätigt werden, überproportional an. Der rein stationäre Händler ohne Online- und vor allem Mobile-Aktivitäten wird insofern wohl auf der Strecke bleiben.

2.3 Szenario zur Internationalisierung des Einzelhandels

Der deutsche Einzelhandel hat großen Nachholbedarf bei der Digitalisierung und läuft Gefahr, hier den Anschluss zu verlieren (etailment 2015b; Locafox 2015). Zahlen und Daten aus unterschiedlichen Quellen belegen aktuell, dass die Bedeutung ausländischer Online-Händler bereits deutlich größer ist, als man gemeinhin glaubt. Der deutsche Handel muss also schleunigst digital aufrüsten, sonst werden zunehmend Online-Käufe importiert, sodass immer mehr Einzelhandelsumsätze im Cross-Border-Geschäft ins Ausland abfließen.

2.3.1 Internationale Player im deutschen Online-Handel

Die scheinbare Grenzenlosigkeit des Webs legt den Schritt zur Internationalisierung nahe. Dies gilt sowohl für ausländische Anbieter in Richtung Deutschland als auch für deutsche Online-Player in Richtung Ausland. Allerdings ist diesbezüglich eine Vielzahl von Aspekten zu beachten. Um ein Geschäftsmodell im Online-Handel erfolgreich internationalisieren zu können, sollte neben der Sprachvielfalt und der internationalen Kompatibilität der eingesetzten Systeme eine Reihe von grundlegenden Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu zählen unter anderem die hinreichende Nachfrage im Zielmarkt sowie die positiven legalen und regulativen Rahmenbedingungen (Leybold 2010). Geschäftsmodelle können Merkmale aufweisen, die in unterschiedlichen Ländern zu legalen oder regulativen Problemen und Konflikten führen und damit die Internationalisierung behindern. Zentrale Voraussetzung für eine Auslandsexpansion ist vor allem eine ausreichende Online- und Offline-Infrastruktur. Was im Heimatmarkt nur noch eine untergeordnete Rolle spielt, kann bei einer Internationalisierung in weniger entwickelten Märkten zum Problem werden. Dies betrifft insbesondere die Zahlungssysteme, die eine ausreichende Verbreitung aufweisen müssen, oder die Feindistribution bzw. Endlogistik, für die zumindest professionelle Dienstleister zur Verfügung stehen sollten (Leybold 2010). Auch wenn es bei der Umsetzung einer Internationalisierung eine Reihe von Möglichkeiten gibt, so ermöglicht das Internet heute insbesondere eine starke Zentralisierung mehrerer Länderorganisationen an einem Standort. Dies stellt eine vorteilhafte Alternative zu

einer dezentralen Auslandsexpansion dar, die durch einen hohen Ressourcenaufwand und komplexe Prozesse eher nicht mit dem Prinzip der Skalierbarkeit vereinbar ist (Leybold 2010). Je zentralisierter die Internationalisierbarkeit erfolgen kann, je höher der Automatisierungsgrad ist und je weniger Komplexität die Systemlandschaft aufweist, desto skalierbarer ist das Geschäftsmodell. Dies ist insbesondere aufgrund der hohen Fixkostenintensität im E-Commerce erfolgskritisch für eine Rentabilisierung (Heinemann 2017). Nicht nur in der Auslandsexpansion erfordert die Skalierbarkeit eher zentralisierte Systeme und Organisationen, dort ist sie allerdings am stärksten wirksam. So werden bei der Internationalisierung zum Beispiel durch die Ansiedlung von Länderfunktionen in einer einzigen Zentrale vor allem dadurch Kosten gespart, dass Ressourcen wie Verwaltung und IT geteilt werden. Auch können dabei Teilaufgaben abgedeckt werden, was bei einer dezentralen Organisation so nicht möglich wäre und zu einem erhöhten Koordinationsaufwand führen würde. Somit können in zentralen Systemen generell Ressourcen besser ausgenutzt und damit eher Skalierungsvorteile realisiert werden (Leybold 2010).

Das alles hat Amazon & Co. schon vor vielen Jahren erkannt und praktiziert. Einer Feuerwalze gleich überrollt deswegen der US-Internethändler Amazon unter Jeff Bezos bereits den amerikanischen Einzelhandel. Das ist auch am Horizont des deutschen Einzelhandels sichtbar. Nicht ohne Grund entfallen auf diesen Online-Pionier und Born Global bereits mehr als 30 % aller Online-Handelsumsätze in Deutschland. Mit über 14 Mrd. EUR Handelsvolumen in 2015 reicht das Wachstum von Amazon in Höhe von ununterbrochen mehr als 20 % – durch Ausweitung des Marktplatzgeschäftes wahrscheinlich eher 25 % pro Jahr – aus, um dem gesamten Non-Food-Einzelhandel in Deutschland in nur einem Jahr mehr als ein Prozent Marktanteil abzunehmen (WiWo 2014b). Bei weiterhin stabilen Wachstumsraten vergrößert sich diese Zahl progressiv, da der Sockeleffekt überproportional zu greifen beginnt. Dabei hat Amazon nicht nur den deutschen Buchhandel regelrecht zerhackt, sondern in der Belletristik sowie auch in den Fachbuchsortimenten mit jeweils rund 40 % Marktanteil bereits eine marktbeherrschende Stellung eingenommen. In Abb. 2.10 sind die 15 größten E-Commerce-Anbieter im deutschen Einzelhandelsmarkt dargestellt. Diese vereinen zusammen mehr als zwei Drittel der Online-Handelsumsätze auf sich, wovon wiederum mehr als zwei Drittel auf drei US-Anbieter entfallen, nämlich Amazon, eBay und Apple Retail.

2.3.2 Ausländische Mitbewerber im stationären Handel

Der stationäre Einzelhandel stellt eine typische In-situ-Dienstleistung dar, die eigentlich nicht international gehandelt werden kann. Deswegen erfolgt hier der größte Teil der Wertschöpfung lokal, also in der Nähe des Kunden (Wortmann 2010). Auch wenn stationäre Händler expandieren, sind sie zur Eröffnung und zum Betreiben lokaler Geschäfte in den jeweiligen Märkten gezwungen. Deswegen sind auch in Deutschland relativ wenige internationale Wettbewerber anzutreffen, die sich eher auf vertikale

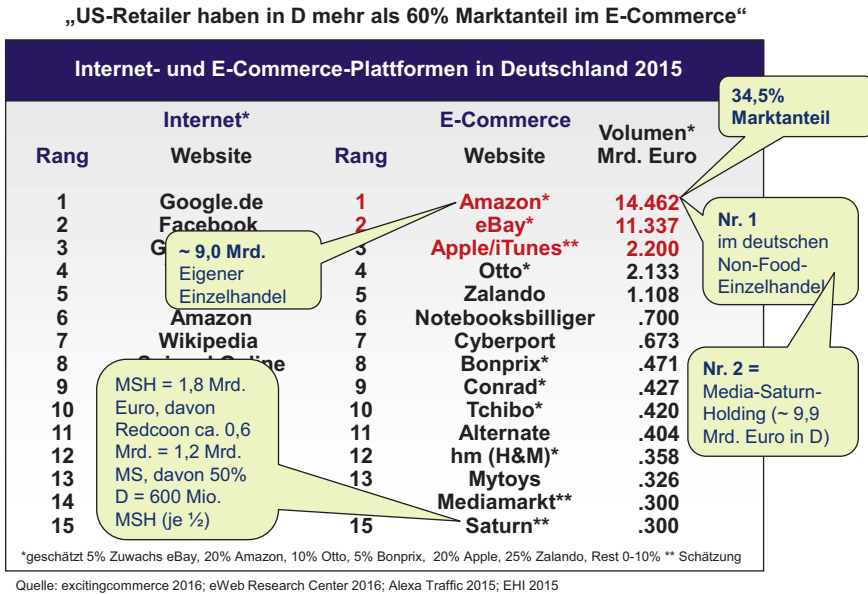


Abb. 2.10 Ranking der größten E-Commerce-Anbieter in Deutschland. (Quelle: eWeb Research Center 2016)

Angebotsformen beschränken wie zum Beispiel IKEA, H&M oder Zara/Inditex. Demgegenüber können Online-Händler große Teile ihrer Wertschöpfung auch außerhalb der jeweiligen Einzelhandelsmärkte abbilden. Das erklärt auch, dass mehr als 60 % des in Deutschland betriebenen Online-Handels auf ausländische Anbieter entfallen, während die Präsenz ausländischer Unternehmen im stationären Einzelhandel hierzulande (noch) äußerst begrenzt ist. Der Marktanteil dieser aus dem Ausland kommenden stationären Einzelhändler dürfte in Deutschland zusammen bei maximal bei acht Prozent liegen (Wortmann 2010). Unter ihnen finden sich vornehmlich Non-Food-Händler wie C&A, H&M, Vögele, Orsay/Pimkie, Inditex/Zara, IKEA, Lutz, Dänisches Bettenlager, Toys „R“ Us oder Apollo-Optik. In umgekehrter Richtung hat die Internationalisierung des deutschen Einzelhandels seit den achtziger Jahren deutlich zugenommen (Wortmann 2010). Das betrifft jedoch nach wie vor eine relativ kleine Zahl großer Unternehmen wie unter anderem die Metro-Gruppe inklusive Mediamarkt-Saturn, die Douglas-Gruppe, die Tengelmann-Gruppe inklusive OBI, die Lidl-Kaufland-Gruppe, die beiden Aldi-Stämme sowie DM und auch Fressnapf. Aldi und Lidl haben in vielen Ländern das Discountformat erstmals eingeführt, während die Internationalisierung der anderen deutschen Discounter deutlich schwächer oder gar rückläufig ist. Die Tatsache, dass sowohl bei den ausländischen Filialisten in Deutschland als auch bei den deutschen Discountern im Ausland die Eigenmarken eine extrem große Bedeutung im Sortiment spielen, legt die These nahe, dass die Auslandsexpansion dieser eher vertikalen Unternehmen im Wesentlichen

Expansionsziele international agierender Einzelhändler 2015		
Rang	Markt	Anteil der Einzelhändler, die das Land 2015 als Expansionsziel nannten
1	Deutschland	40%
2	Großbritannien	33%
3	Frankreich	31%
4	China	28%
5	Spanien	23%
6	Hongkong	22%
7	Italien	21%
8	Niederlande	21%
9	USA	21%
10	Belgien	20%

Abb. 2.11 Expansionsziele international agierender Einzelhändler. (Quelle: Quantum 2015)

produktgetrieben ist (Wortmann 2010). Insofern ist zu erwarten, dass vor allem vertikale Ketten aus dem Ausland verstärkt in deutsche Einzelhandelslagen drängen und den deutschen Einzelhandel in den Innenstädten zusätzlich unter Druck setzen werden (Quantum 2015). So steht Deutschland als Expansionsziel international agierender Einzelhändler auf dem ersten Platz weltweit (vgl. Abb. 2.11).

2.3.3 Cross Border Trade

Seit Jahren warnen Handelsexperten davor, dass Online-Umsätze in der Exportnation Deutschland zunehmend importiert werden und damit immer mehr vom Einzelhandelsumsatzkuchen ins Ausland abfließt. Jetzt schrillen die Alarmglocken: Zahlen und Daten aus unterschiedlichen Quellen belegen aktuell, dass die Bedeutung ausländischer Händler bereits deutlich größer ist, als man gemeinhin glaubt. Nach einer Meldung von eTailment.de vom 8. März 2016 kommen nur 53 % der Amazon-Marktplatzhändler aus Deutschland (etailment 2016). Ein Alarmsignal. Der deutsche Handel muss also schleunigst digital aufrüsten, sonst machen nicht nur die großen internationalen Plattformen, sondern allerlei kleine und mittelgroße Shops aus dem Ausland ihr Geschäft im deutschen Einzelhandelsmarkt. Bis zum Jahr 2020 wird der grenzüberschreitende Warenverkehr aus dem Online-Handel in den sechs größten E-Commerce-Märkten der Welt von derzeit 19 Mrd. EUR auf rund 96 Mrd. EUR steigen (FAZ 24. Januar 2014). Für Gesamteuropa werden bis 2018 schon 116 Mrd. EUR Cross-Border-Umsatz im

B2C-E-Commerce prognostiziert (eMarketer 2015). Die entsprechende Entwicklung ist in Abb. 2.12 dargestellt. Deswegen werden vor allem ausländische Online-Shops zur Konkurrenz in Deutschland, dem zweitgrößten E-Commerce-Markt Europas. Im Zuge der Globalisierung werden immer mehr ausländische Shop-Betreiber versuchen, hierzulande Fuß zu fassen. Der angekündigte Eintritt von Alibaba in den europäischen Markt kann als Vorbote einer forcierten Internationalisierung im Digital Commerce gewertet werden. Während sich noch eine Vielzahl deutscher Online-Händler mit einer Internationalisierung schwer tut, haben internationale Shop-Betreiber längst den deutschen E-Commerce-Markt ins Visier genommen (iBusiness 2014a, b). So müssen in den nächsten Jahren heimische Online-Player verstärkt mit internationaler Konkurrenz rechnen. Aber auch die Internationalisierung deutscher Online-Shops wird sich deutlich beschleunigen, da ab 2014 die Umsetzung der EU-Richtlinie für Verbraucherrechte in Deutschland und den anderen EU-Mitgliedsstaaten erfolgt. Sie führt zu einer rechtlichen Harmonisierung im E-Commerce und reduziert für Shop-Betreiber den Aufwand, ihr Geschäftsmodell zu internationalisieren (iBusiness 2014a, b). Erklärtes Ziel der EU ist es, den Cross-Border-Handel im Internet in den kommenden Jahren intensiv zu fördern und dafür die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Mehr als die Hälfte aller Online-Shops in Deutschland verfolgte in 2013 eine planmäßige Internationalisierungsstrategie, der Rest ist bislang noch gar nicht international tätig (iBusiness 2014a, b). Dementsprechend haben deutsche Online-Händler Nachholbedarf bei der Internationalisierung ihres Shops. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von

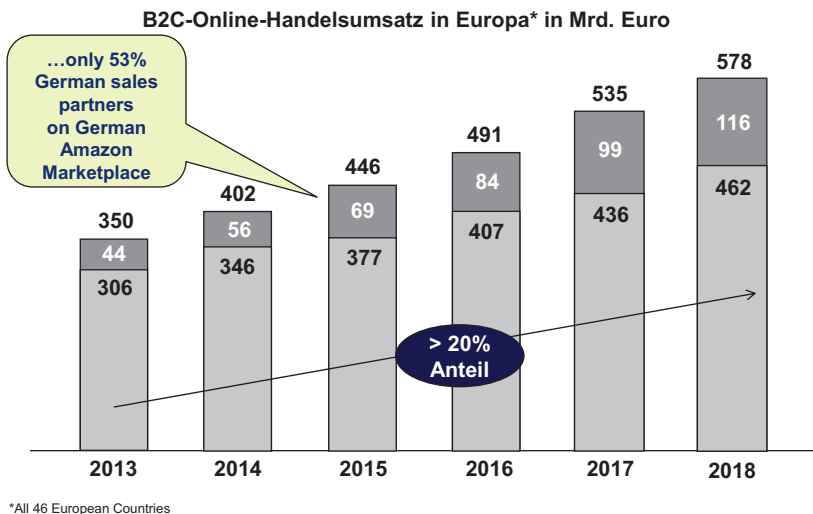


Abb. 2.12 Entwicklung Cross Border Trade im europäischen Online-Handel. (Quelle: eMarketer 2015)

OC&C Strategy Consultants und Google, die 1500 Händler aus den sechs weltweit größten E-Commerce-Märkten unter die Lupe genommen hat (Viellehner 2014). Der Analyse zufolge liegt deren Exportvolumen bei 19 Mrd. EUR, was acht Prozent des gesamten Online-Umsatzes in den untersuchten Ländern und etwa der Hälfte des weltweiten E-Commerce-Exportumsatzes entspricht. Während Großbritannien diesbezüglich im grenzüberschreitenden E-Commerce abzüglich Online-Handelsimporte mit 860 Mio. EUR in 2013 den höchsten Exportüberschuss erzielt hat, kommen die USA auf rund 132 Mio. EUR und Deutschland gerade einmal auf 13 Mio. EUR Exportüberschuss im E-Commerce. Insofern besteht Handlungsdruck, denn bis 2020 soll der grenzüberschreitende Handel, so die Prognose, auf 96 Mrd. EUR wachsen, was rund 18 % der gesamten Online-Handelsumsätze entspricht (Viellehner 2014).

2.3.4 Digitaler Kampf der Triade – ein GAFA-TAB-ZERO

In der westlichen Hemisphäre dominiert Amazon ganz klar die E-Commerce-Welt. Mit rund 107 Mrd. US-\$ Umsatz, hochgerechnet 150 Mrd. Handelsvolumen – inklusive echter Marktplatzumsätze – und ununterbrochen mehr als 20 % CAGR in den letzten Jahren, ist diese „Killermaschine“ eigentlich nicht mehr einzuholen (Amazon 2016; Heinemann 2017). Der Vergleich mit den Top-Einzelhändlern auf dem amerikanischen Markt zeigt, dass Amazon im Grunde genommen kein Verfolgerfeld mehr hat. Apple konnte bis 2015 zwar im eigenen Online-Handel leicht aufholen, hat jedoch aufgrund der Einproduktabhängigkeit vom iPhone in den letzten Quartalen rückläufige Umsätze zu verzeichnen (Apple 2016). Eigentlich müsste WalMart ein existenzielles Interesse daran haben, als (noch) mit Abstand größter Einzelhändler der Welt alles dafür zu tun, sich nicht von Amazon die Butter vom Brot nehmen zu lassen. Einige Experten trauen zudem WalMart durchaus zu, schon aufgrund der schieren Größe über ausreichende Ressourcen zu verfügen, gegen Amazon in die Offensive gehen zu können. Die Realität sieht jedoch anders aus. So ließ WalMart zwar Anfang 2016 verkünden, rund zwei Milliarden US-Dollar in den Ausbau der E-Commerce-Plattform zu investieren und 269 unrentable Märkte zu schließen (WalMart 2016). Im Vergleich zu den 6,5 Mrd. US-\$ an „Digital Investings“, die Amazon alleine in 2015 investiert hat (Amazon 2016), dürfte das wohl eher ein Tropfen auf dem heißen Stein gewesen sein. Gemessen an Amazons Investitionen in die digitale Aufrüstung hätte WalMart in Relation zu seinem Umsatzvolumen in Höhe von rund 482 Mrd. US-\$ im letzten Jahr rund 30 Mrd. US-\$ in die Digitalisierung investiert haben müssen. Ein Blick in die Bilanz des Handelsgiganten lässt erahnen, dass WalMart vielleicht gar nicht mehr in der Lage ist, die digitale Mobilisierung in adäquatem Ausmaß zu stemmen. Denn bei rund 110 Mrd. US-\$ bilanziertem Immobilienvermögen ist anzunehmen, dass die rund 21 Mrd. US-\$ ausgewiesenes EBIT nicht zuletzt durch nicht verkalkulierte Mietzahlungen zustande gekommen sind. Bei rund 83 Mrd. US-\$ Eigenkapital dürfte sich im Top-Management von WalMart wahrscheinlich alles um das potenzielle Immobilienrisiko drehen, für das es wahrscheinlich keine

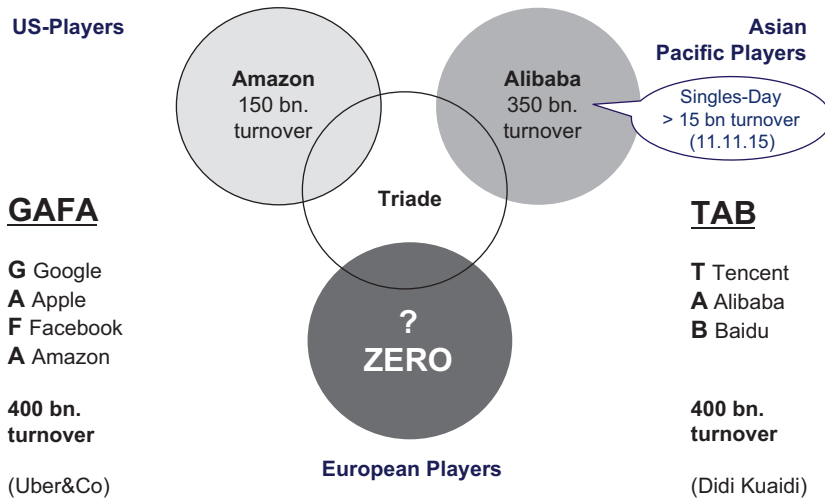


Abb. 2.13 Kampf der Triade – ein „GAFA-TAB-ZERO“. (Quelle: Eigene/dgroup 2016)

Lösung mehr gibt (WalMart 2016). Denn wer sollte an den Handelsimmobilien von Wal-Mart ein Interesse haben?

Amazon ist nicht alleine, sondern Mitglied der „GAFA-Gruppe“ (Google, Amazon, Facebook, Apple), die zusammen auf rund 400 Mrd. US-\$ Handelsvolumen in 2015 kommt. Dieser US-Gruppe steht in der östlichen Hemisphäre die TAB-Gemeinschaft gegenüber, nämlich Tencent, Alibaba und Baidu mit zusammen ebenfalls rund 400 Mrd. US-\$ Handelsvolumen. Diese Gruppe steht nach Expertenmeinung den GAFAs in nichts nach (Boos und Peters 2016). Insofern ist die Frage erlaubt, welche Gruppe Europa aufzufahren hat. Bisher kann diese Frage nicht beantwortet werden, also „Zero“. Deswegen ist der digitale Kampf der Triade wohl eher ein „GAFA-TAB-ZERO“ (vgl. Abb. 2.13).

2.3.5 VEZOS statt Bezos

Vielleicht sind die Voraussetzungen in Asien, USA und Europa nicht ganz vergleichbar. Alibaba profitiert sicherlich von dem chinesischen Protektionismus und findet zudem in den ländlichen Regionen Chinas keine real existierende Einzelhandelsstruktur vor. Der Marktplatzgigant ist deswegen in der besonderen Situation, Einzelhandelsnischen vorzufinden, die er schnell füllen kann. Dadurch wird er zu einem Versorger, den es bisher so nicht gab. Die GAFAs in den USA profitieren sicherlich von ihrer Quasi-Monopolstellung und ihrer Kontrolle über alle Datenströme im Internet. Demgegenüber gibt es in Europa die mit Abstand beste Versorgungsstruktur im Einzelhandel. Jeder Bürger ist im Grunde in der Lage, ohne großen Aufwand relativ schnell um die Ecke einkaufen zu

können. Insofern gibt es hier kein Versorgungsproblem wie in China oder in den ländlichen Regionen der USA. Zudem ist die digitale Basis noch im Aufbau und zwar sowohl in Bezug auf die Netzinfrastrukturen als auch in Hinblick auf die rechtliche Harmonisierung. Diese braucht mehr Zeit als bei den GAFA-TAB-Gruppen und schließlich hat Europa bisher auch viele Talente einfach dorthin gehen lassen. Das kann und muss sich ändern. Denn Europa bietet für den digitalen Kampf der Triade exzellente Voraussetzungen, die bisher noch nicht ausgespielt wurden (vgl. Abb. 2.14). Diese können unter dem Begriff „VEZOS“ zusammengefasst werden und lassen sich wie folgt erläutern:

V – wie Verticals: Nirgendwo auf der Welt gibt es so viele und gut positionierte Marken wie in Europa. Luxusmarken in den Bereichen Mode, Sport und Düfte, Autos, Technik und Genuss, Wohnkultur und vieles mehr. Auch die erfolgreichen vertikalen Händler wie IKEA, Inditex/Zara, H&M und Aldi kommen aus Europa. Sie haben den Vorteil der Unvergleichbarkeit, den sie gegenüber der Feuerwalze Amazon in einer „konzertierten Aktion“ besser ausspielen könnten.

E – wie E-Marketplaces: Mehr als 70 % aller Einzelhändler sind in Verbundgruppen organisiert. Diese bieten als Plattformen eigentlich die besten Voraussetzungen für eine Digitalisierung, haben bisher auf diesem Gebiet aber komplett versagt. Aber: Die Hoffnung stirbt zuletzt. Und zumindest gibt es auch Vente Privée als europäische Marktplatzlösung.

Z – wie Zalando & Co: Europäische Pure Plays wie Zooplus, Asos, Windeln.de, Thomann, Reuter-Badshop haben sich auf wenige Warengruppen spezialisiert und können so auch gegenüber Amazon als Category Killer gut existieren.

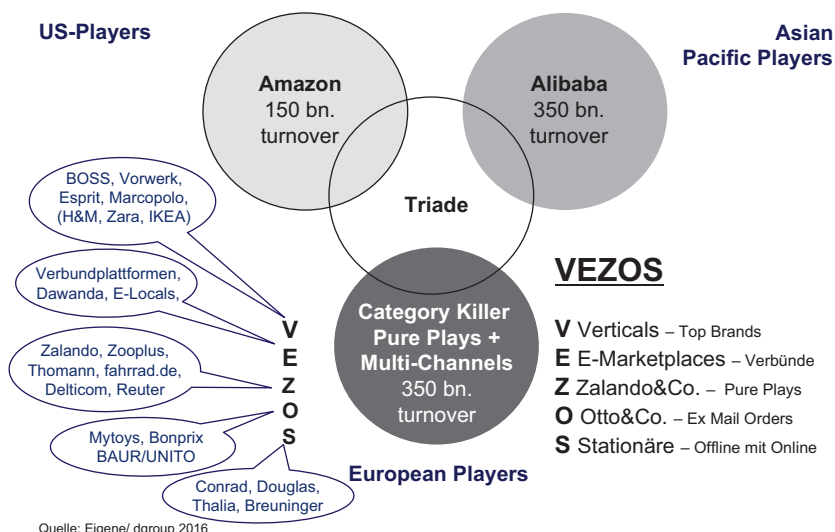


Abb. 2.14 VEZOS statt Bezos

O – wie Otto & Co: Ehemalige Katalogversender wie Otto, Baur, UNITO oder NBrown erzielen mittlerweile große Teile ihres Umsatzes katalogunabhängig online und sind auf gutem Wege, sich digital zu transformieren.

S – wie Stationäre: Alle stationären Händler, egal ob groß oder klein, Filialisten oder Solitäre, könnten aufwachen, um zu mobilisieren. Jede digitale Aktivität wäre eine Maßnahme gegen die Feuerwalze Amazon. Sicherlich sind die stationären Händler das Zünglein an der Waage und damit im „Pay-off und Play-off“, denn die Zeit drängt.

2.4 Veränderte Wertschöpfungsketten und Verlust der Kundenbeziehungen

Schon heute wird mehr als ein Drittel des Online-Handels über Marktplätze abgewickelt und Preisportale werden immer mehr als Einstieg in den Kaufprozess genutzt. Portale greifen sich zunehmend die Kundenbeziehung und wirbeln etablierte Wertschöpfungsketten durcheinander. Dabei besteht die Gefahr, dass traditionelle Anbieter den Kontakt zum Kunden verlieren und immer mehr zu Erfüllungsgehilfen für große Plattformen werden. Die Antwort kann nur heißen, ein Customer-Relationship-Management zu implementieren oder aber ein bestehendes CRM-System zu professionalisieren und zu forcieren. Es geht darum, die Kunden mit einem datenbasierten Marketing zu binden und zugleich durch eine Vertikalisierung der Austauschbarkeitsfalle zu entkommen.

2.4.1 Bedeutung von Portalen und Einkaufsplattformen

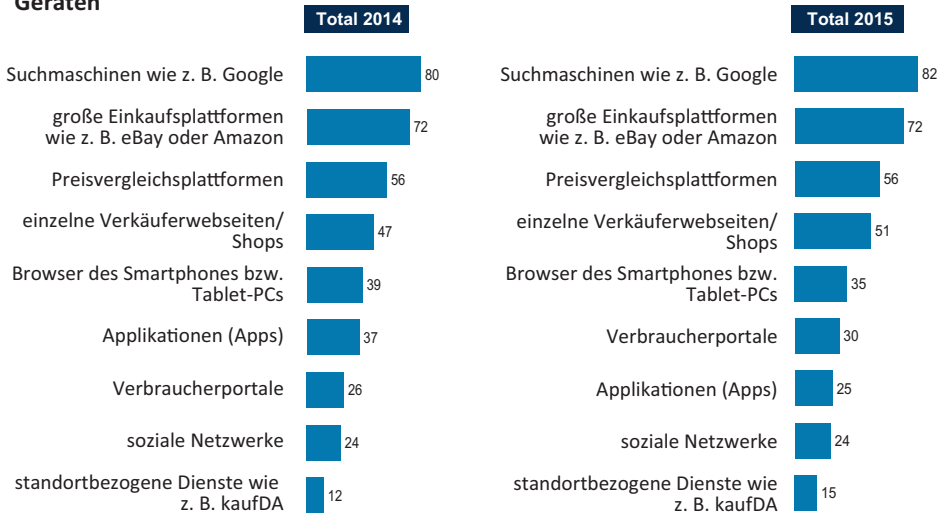
Portale und Marktplätze gelten als „Gewinner des Online-Handels“. Wie aktuelle Studien zeigen, werden sie in der Regel zum Einstieg in den Kaufprozess genutzt (kaufDA 2015). Von hoher Relevanz für die Produktsuche sind zweifelsohne Suchmaschinen – allen voran Google – und die großen Einkaufsplattformen wie Amazon und eBay sowie Preisvergleicher. Auf Portalen und E-Marktplätzen wird nicht selten auch schon das Produkt geordert, wenn es gefunden wurde. Diese kommen deswegen in Deutschland bereits auf mehr als ein Drittel Marktanteil im Online-Handel und decken in Teilsegmenten sogar bis zu 50 % des Gesamtmarktes ab (Heinemann 2017; emap 2015; Linnhoff-Popien et al. 2015; Der Handel 2014a, b). Zu unterscheiden sind Preisvergleichsportale wie idealo.de, Vermittlungsportale wie meinauto.de, my-hammer.de, die Taxi-App „mytaxi“ oder neuerdings die Taxiersatz-App „Uber“ sowie Vermietungsportale wie tolooma.de oder renttherunaway.com. Vor allem Reiseportale wie expedia.com, booking.com, trivago.com oder fluege.de erleben einen großen Boom. Die Gefahr für große Reiseanbieter ist, dass sie durch den Trend zum Reiseportal immer mehr den Erstkontakt zu den Endkunden verlieren und sich zu regelrechten Erfüllungsgehilfen mit „reinem Fulfillment-Status“ entwickeln könnten. Insofern liegt es nahe, dass auch die großen Anbieter im E-Commerce das Marktplatzmodell oder Vermittlungsportale für

sich entdecken. Vorbild ist Amazon. Es geht vor allem darum, die Kundenfrequenz quasi an Kooperationspartner „unter zu vermieten“. Die offenen Plattformen wie zum Beispiel eBay erhalten dadurch neue Mitbewerber in Form von Shopping-Portalen. In Deutschland forciert vor allem die Otto-Gruppe – sowohl im „Stand Alone“ mit quelle.de als auch über assoziierte Plattformen wie bei otto.de – das Marktplatzgeschäft. Auf dem amerikanischen Einzelhandelsmarkt integrieren Sears und WalMart auch externe Händler auf der Website für den Verkauf von Waren. Ähnlich wie bei Marktplatzmodellen von Amazon und eBay bezahlen die Händler dafür eine monatliche Gebühr und eine Kommission. Die „Fremdangebote“ der kooperierenden Einzelhändler erscheinen in Format und Aufbau als Artikel von Sears mit dem kleinen Tag „Marktplatzhändler“. Ähnlich wie bei eBay und Amazon erhalten die Verkäufer Ratings und Feedback über Kundenbewertungen (Heinemann 2017; BV Capital 2011). Insbesondere bei hoher Besuchsfrequenz bieten sich Marktplätze auf der eigenen Website an, um die Angebote „ohne riskanten Aufbau der Infrastruktur“ auszuweiten. Zudem sind sie in der Lage, das Eigengeschäft zu befeuern und auch den eigenen Online-Shop zu rentabilisieren. Deswegen bietet wohl auch Zalando mit seinem Partnerprogramm ein ähnliches Modell an, das jedoch eher geschlossener Natur ist und vor allem preisaggressive Angebote verhindern soll (Zalando 2013). Während sich die Betreiber solcher Plattformen in den Anfangsjahren eher in einer juristischen Grauzone bewegten, wenn sie in ihrer Vermittlerfunktion Geldtransaktionen durchführten, hat die BaFin mittlerweile klare Richtlinien verabschiedet, wie das Transaktionsmanagement von Marktplätzen zu handhaben ist. Banken haben in der Regel Registrierungsportale eingerichtet, damit Online-Händler ihre Vertragsdaten einfach und schnell eingeben können (Hüllemann 2013). Der Aufbau von Marktplätzen ist allerdings schwierig. Unter Inkubatoren gilt die Gründung von Marktplatzmodellen mithin als das Schwierigste, was man im Internet versuchen kann. Gelingt dies allerdings, wird in der Regel ein überproportional hoher Wert generiert, wie das Internetportal Dawanda zeigt. Ohne einen dem Marktplatz vorausgehenden, und ihn später ergänzenden, Frequenztreiber – sei es sortimentsbezogen oder geografisch – gelten derartige Konzepte allerdings als wenig erfolgsträchtig. Neben der Gründung bzw. Forcierung eigener Marktplatzaktivitäten wird von stationären Einzelhändlern zunehmend auch die Präsenz auf fremden Marktplätzen in Angriff genommen. Dazu sollte vorher aber die Zielrichtung geklärt sein. Es macht einen großen Unterschied, ob es zum Beispiel vorrangig um die Kundengewinnung und Marketingziele oder aber um ergänzende Abverkäufe geht. Im Grunde genommen stellen derartige Plattformen einen zusätzlichen Absatzkanal dar. Als eine Art Marktplatz können auch Börsen- und Tauschplattformen angesehen werden wie zum Beispiel die englische Tauschbörse Bigwardrobe. Sie bietet Kunden die Möglichkeit, ihre eher hochpreisigen Waren, die zum Teil nagelneu oder nur einmal getragen worden sind, mit anderen Mitgliedern zu tauschen (eststrategy 2014).

Wie aktuelle Studien aufzeigen, nimmt die Bedeutung von Plattformen und Portalen als Einstieg in den Kaufprozess sogar weiter zu (Heinemann und Gaiser 2016). Suchmaschinen konnten ihre dominierende Stellung gegenüber 2014 sogar von 80 auf 82 % ausbauen (vgl. Abb. 2.15). Während im Vorjahresvergleich die großen Einkaufsplattformen

Basis: n=761 in 2014;
n=782 in 2015;
Werte in Prozent

Zeitreihenvergleich genutzte Kanäle für Suche nach Produktinformationen auf mobilen Geräten und Wichtigkeit von Aspekten bei Produktinformationssuche auf mobilen Geräten



Frage: „Über welche Wege haben Sie sich schon einmal auf Ihrem Smartphone bzw. Tablet-PC über ein Produkt informiert, dass Sie kaufen wollten?“

Abb. 2.15 Genutzte Informationskanäle zur Produktsuche im Zeitreihenvergleich. (Quelle: Eigene; kaufDA 2015)

(Amazon und eBay) mit 72 % sowie die Preisvergleichsplattformen mit 56 % gleichbleiben konnten, erhöhte sich der Wert für eigene Websites und mobile Online-Shops erheblich. Hier stieg der Wert von 47 auf 51 % und bestätigt die Notwendigkeit für Händler, in dieser Form „digital präsent“ zu sein.

2.4.2 Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen

Die digitale Revolution treibt mit der Ausweitung von Portalen und Plattformen auch die Entkopplung bisheriger Wertschöpfungsketten voran. Dadurch können klassische Anbieter wesentliche wertschöpfende Aktivitäten nicht mehr wie bisher wahrnehmen (FAZ 26. Oktober 2015). An ihre Stelle treten – beispielsweise an der Kundenschnittstelle – Infomediäre mit herausragender Angebotsvielfalt, Makler mit *unendlich* großer Auswahl über Longtail, Empfehlungs-Engines mit individuellen 1:1-Empfehlungen, Preis- und Produktsuchmaschinen mit Beratungsfunktion sowie soziale Netzwerke, die vertrauenswürdige Meinungen und Empfehlungen anderer Freunde bündeln. Bisherige Intermediäre – wie der stationäre Handel – haben dadurch bereits ihre Alleinstellungsmerkmale

an der Kundenschnittstelle verloren und spielen vielfach keine dominierende Rolle mehr für die Produktauswahl der Kunden. Sie verlieren für den Internetnutzer immer mehr an Relevanz, wodurch auch die Bindung und demzufolge Zahlungsbereitschaft der Konsumenten weiter zurückgehen. Für eine nicht mehr wahrgenommene bzw. in Anspruch genommene Wertschöpfung sind diese nicht mehr bereit, ein Premium zu zahlen. Das Vorhalten von Beratung und Bedienung wird damit zunehmend weniger erfolgskritisch (Gehrckens und Boersma 2013). Dementsprechend entkoppelt sich der Kaufentscheidungsprozess durch das Internet, was analog zur Entkoppelung der Wertschöpfungsketten im Handel stattfindet. Die Veränderung der Wertschöpfungskette in der Reisebranche ist praktisch schon vollzogen. Nur die Konsequenzen daraus sind demnächst erst mit Zeitverzug richtig erkennbar. Buchungen werden in der Regel bereits überwiegend auf Reiseinternetportalen getätigt. Booking.com und Expedia.com erreichen mit jeweils über 50 Mrd. US-\$ Handelsvolumen Größenordnungen, an die selbst die Top-Reiseveranstalter der Welt nicht herankommen. Dabei werden schon heute die höchsten Gewinnmargen der Wertschöpfungsstufe „Vertrieb“ durch die Portale erreicht, alleine über zwei Milliarden US-Dollar Nettogewinn bei Booking.com. Klassische Anbieter wie Thomas Cook verlieren zusehends ihre Position als „Alles-aus-einer-Hand-Anbieter“ und degenerieren zum austauschbaren Logistikdienstleister, und zwar mit allen wesentlichen finanziellen Risiken durch das asset-intensive Geschäft. Bezeichnend ist dabei, dass die klassischen Anbieter den großen Reiseportalen praktisch kampflos das Geschäft und den direkten Kundenkontakt überlassen haben. Genauso, wie sich dies jetzt auch schon im Einzelhandel mit Amazon & Co. abzeichnet. „Digital Insider“ gehen davon aus, dass mittel- bis langfristig keine Branche von dem disruptiven, digitalen Wandel verschont bleibt. Jedes attraktive Marktsegment wird von Investoren so lange befeuert, bis sich ein digitaler Player durchsetzt. Eine Marktdisruption ist insofern für jede Branche unvermeidbar. Neben der Reisebranche und dem Einzelhandel sind praktisch schon die Branchen Medien und Musik komplett verändert worden. Dieser Veränderungsprozess wurde sicherlich durch die Digitalisierung der Produkte, also die E-Books und Musik-Downloads, zusätzlich befeuert. Selbst dem Bankensektor steht mit Paypal & Co. ein ähnlicher Paradigmenwechsel bevor, ebenso wie der Logistikbranche mit Tiramizoo und Shutl.com. Sogar die in Hinblick auf Vertriebsstrukturen eher konservative Autobranche sieht sich bereits mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, da Tesla & Co. jetzt auch Neuwagen ohne Niederlassungen verkaufen. Der komplette Gebrauchtwagenmarkt findet ja auch schon mehr oder weniger online statt. Insofern besteht in allen Branchen für etablierte Anbieter die Gefahr, wie die Reiseanbieter mit ihren in der Vergangenheit aufgebauten Fixkostenapparaten eher zu einer Art Erfüllungsgehilfe ohne direkte Kundenbeziehung in der Geschäftsanbahnung zu werden. In Abb. 2.16 sind die Betroffenheitsgrade der Branchen im Vergleich dargestellt.

Welche Schlussfolgerungen sind aber für die stationären Händler zu ziehen? Offensichtlich hat die Mehrzahl der betroffenen Unternehmen – bis auf viele britische Anbieter im Retail – noch nicht realisiert, mit welcher Wucht die digitale Revolution zuschlägt. Es besteht nicht nur Zeitdruck. Eher ist Alarmstimmung angesagt.

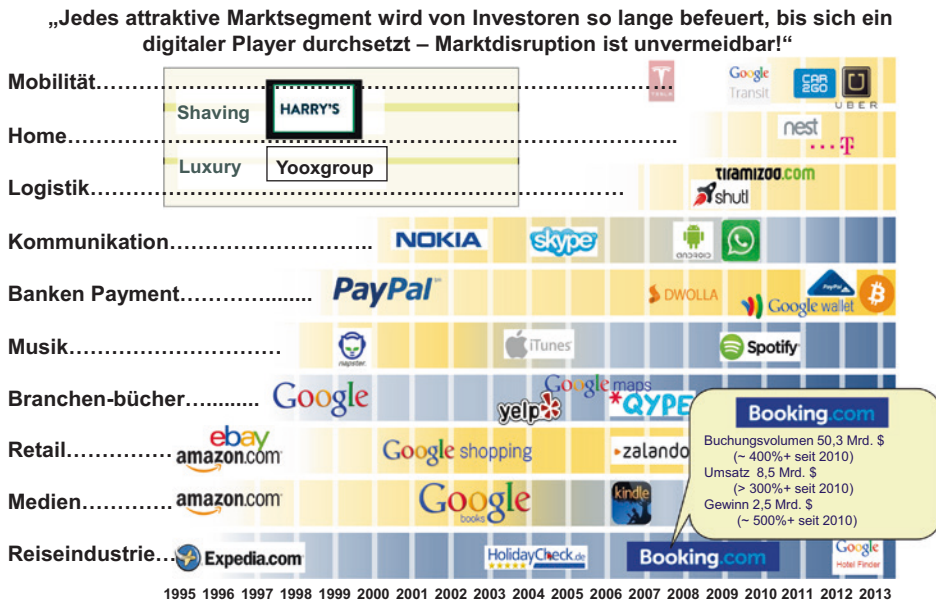


Abb. 2.16 Veränderung der Wertschöpfungsketten – Branchenvergleich. (Quelle: In Anlehnung an Gehrckens und Boersma 2013)

2.4.3 Vertikalisierung versus Spezialisierung

Zweifelsohne ist es zentrales Interesse eines jeden Kunden, in seinem Kaufprozess ein Produkt zu finden, das seine Bedürfnisse optimal befriedigt (Meffert et al. 2015; Gehrckens und Boersma 2013). Hilft ein Händler dem Kaufinteressenten dabei und bietet er diesem dazu noch einen akzeptablen Preis, hat der Point of Sale gewöhnlich eine hohe Relevanz für den Kunden. Solange diese einen Nutzen darin sahen, leitete sich daraus bislang die primäre Rolle des Handels für die Konsumenten ab und gesamte Wertschöpfung des Kaufentscheidungsprozesses erfolgte beim Händler. Beschaffung, Vorauswahl und Beratung etc. wurden ihm dementsprechend honoriert. Der Handel musste sich die Erlöse mit niemandem teilen (Gehrckens und Boersma 2013). Der im stationären Handel gelernte, klassische Kaufprozess sieht gewöhnlich vor, dass sich der Kunde zuerst einen Anbieter auswählt. Am Point of Sale entscheidet er sich dann für das Produkt, das seinen Bedürfnissen am ehesten entgegenkommt. Hierzu muss er sich einen Überblick über die Produkte im Sortiment des Händlers verschaffen, Produkte anhand von Produktinformationen vergleichen und schließlich eine Produktauswahl mit anschließendem Kauf treffen. Somit muss der Kunde sich zuerst für einen oder mehrere Anbieter entscheiden und sich dann vor Ort auf ein Produkt festlegen. Charakteristisch für den klassischen Kaufprozess ist die Übereinstimmung von „Point of Decision“ und „Point of Sale“ (Gehrckens und Boersma 2013). Darauf baute die bisherige Wertschöpfung des stationären Handels auf. Die entsprechenden Wertschöpfungsstufen sind in Abb. 2.17 dargestellt.

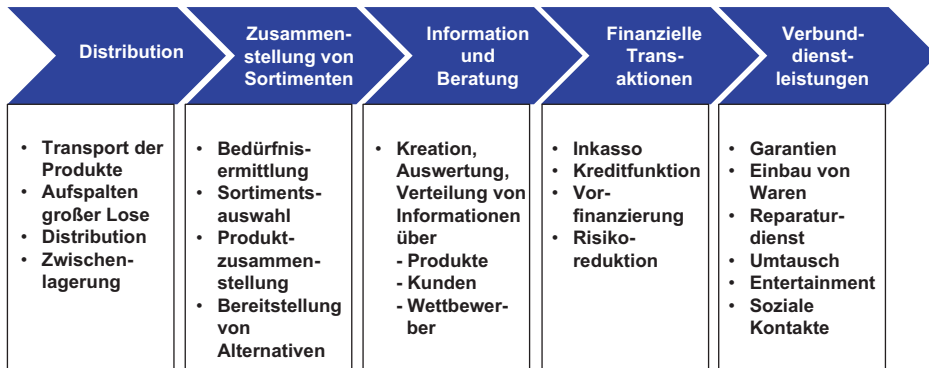


Abb. 2.17 Klassische Wertschöpfungskette des stationären Handels. (Quelle: Gehrckens und Boersma 2013 in Anlehnung an Peters et al. 2008)

Studien weisen jedoch nach, dass die internetinduzierten Entwicklungen der letzten Jahre zu einer vollständigen Entkoppelung der Wertschöpfungsstufen des Handels geführt haben. Dadurch werden Erlöse auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen neu verteilt und nicht mehr in Gänze vom Händler vereinnahmt. Dies ergibt sich auch aus einem neuartigen Zusammenspiel von Vertikalisierung und Spezialisierung, da die Kunden zunehmend unmittelbare Einkaufsmöglichkeiten wahrnehmen können und dabei in den Genuss neuer Mehrwerte kommen. Der Erfolg des herstellereigenen Einzelhandels sowie vertikaler Konzepte belegt dies. Es beweist auch, dass Kunden auf Dauer keine verkrusteten Distributionsstrukturen akzeptieren werden, die ihnen ihre Mündigkeit absprechen, direkt bzw. unkompliziert und serviceorientiert einkaufen zu können. In der SHK-Branche zum Beispiel sind erfolgreiche Pioniere wie Reuter.de dabei, veraltete und verkrustete Vertriebskanäle aufzubrechen und dem Endkunden direkte und serviceorientiertere Einkaufsmöglichkeiten anzubieten. Bisher präsentierte hier der Großhandel die Produkte und zwang die Kunden zum Kauf und Bezug der Waren über den Handwerker. Preistransparenz für den Endkunden gab es insofern praktisch nicht. Hand in Hand mit der Internetnutzung richten sich nunmehr aber ganze Wertschöpfungsketten in einer innovativen Art der Vertikalisierung völlig neu aus und schaffen eine andere Art des Kundenmehrwertes. Diese ergibt sich unter anderem aus einer reduzierten Anzahl der Wertschöpfungsstufen. Dabei ermöglicht die sogenannte Disintermediation ein Absenken der Preise und führt so zu steigender Preisleistung (Heinemann 2017). Kunden müssen nicht mehr für vermeintliche, aber nicht erbrachte und auch nicht gewünschte „Leistungen“ zusätzlich bezahlen. Zugleich erhöht sich der Kundenmehrwert durch Ausweitung der Angebote bzw. Auswahl, steigende Informationstransparenz sowie verbesserte Bearbeitungsqualität.

Eine neue Art der Spezialisierung von Dienstleistern ermöglicht es darüber hinaus, den Kunden digitale Zeitvorteile zu bieten. Diesbezüglich geht es um Schnelligkeit, Zeitzuverlässigkeit und situationsgerechte Angebote. Same Day Delivery (SDD) wurde

bereits als Standard gesetzt und wird sich – vor allem vom Marktführer Amazon getrieben – weiter durchsetzen. Kunden kaufen bisher häufig (noch) stationär ein, um die Ware noch am gleichen Tag zu Hause zu haben. Das bekommen sie jetzt aber auch durch SDD geboten. Wunschterminzustellung oder zuverlässige Zeitfensterbelieferungen für Kunden, die nicht „auf gut Glück“ zu Hause auf die Anlieferung der Produkte warten wollen, werden von den Kunden ebenfalls bereits erwartet sowie auch alternative Zustellorte. Dazu gesellt sich der Wunsch der Kunden nach ständig neuen Angeboten und damit gesteigerter Kollektionsfrequenz. Der Trend „Fast Fashion“ bringt dies treffend auf den Punkt: immer schneller neue Kollektionen und diese immer schneller geliefert. Für den Vertrieb erfordert das, über innovative und vertikalisierte Geschäftsmodelle entsprechende Angebote bereitzustellen zu müssen. Dies bedeutet aber auch, den Kunden eine Zeitersparnis beim Einkauf durch Empfehlungen oder „tailormade“ Vorauswahlen wie zum Beispiel beim Curated Shopping zu ermöglichen. Das können auch situationsgerechte Angebote sein, die durch Lokalisierung des Kunden und seiner spezifischen Kaufsituation möglich und bereits in Location-based Serviceangeboten erfolgreich umgesetzt werden. Diese dürften vor allem in serviceintensiven Branchen wie zum Beispiel Badbedarf zukünftig eine große Rolle spielen und sich hervorragend mit Liefer-, Beratungs- und/oder Installationsdienstleistungen kombinieren lassen.

2.4.4 Vom Point of Sale zum Point of Decision

Insofern ist der Kaufentscheidungsprozess durch das Internet bereits stark verändert worden. Es ermöglicht den Kunden, sich beinahe jedes weltweit verfügbare Produkt relativ schnell und einfach beschaffen zu können (Heinemann 2017). Im „World Wide Web“ finden sich umfassende Informationen, die den Konsumenten bei der Suche nach dem richtigen Produkt unterstützen. Nicht nur in rationaler Hinsicht, sondern auch in Hinblick auf emotionale Kaufmotive kann sich der Kunde im Internet orientieren. Er findet in sozialen Netzen stets auch Informationen über die Akzeptanz und Beliebtheit von Produkten, was ihm Sicherheit bei der Kaufentscheidung vermittelt. Zudem können Kunden durch den Kauf eines Produkts Gruppenzugehörigkeit signalisieren und Social-Media-Instrumente zur Entscheidungsfindung für sich und seine Selbstdarstellung nutzen. Eine Bedrohung für den stationären Handel ergibt sich aber dadurch, dass das Internet die einzelnen Phasen im Kaufentscheidungsprozess verschiebt und sich damit der Point of Decision vom Point of Sale löst (Gehrckens und Boersma 2013). Dabei gestaltet sich der neue internetbasierte Kaufprozess derart, dass der Kunde im Netz zuerst ein Produkt auswählt, das seinen Bedürfnissen entspricht. Mithilfe von Portalen, Preisvergleichen, Online-Marktplätzen, Social-Shopping-Diensten oder Communities verschafft er sich dazu einen Überblick über das Produktangebot. Danach vergleicht er die Produkte anhand von Produktinformationen zum Beispiel mithilfe von Testberichten, Herstellerseiten, Meinungsportalen oder sozialen Netzwerken und entscheidet sich dann für ein

Produkt. Erst danach wählt der Kunde den aus seiner Sicht optimalen Anbieter aus, bei dem er dann den Kauf vollzieht. Dabei entscheidet er nach Produktverfügbarkeit, Nähe des Händlers oder preisorientiert und damit relativ losgelöst von Online- oder Offline-Kanälen. Dadurch können stationäre Händler massiv an Bedeutung für die Kunden verlieren. Sie werden im Extremfall nur noch als „Point of Sale“ wahrgenommen, aber nicht mehr zur Informationssuche und Entscheidungsfindung genutzt. Das liegt auch daran, dass im Internet die benötigten Informationen zur Produktauswahl sowie auch das Produktangebot in viel größerem Umfang vorhanden sind. Deswegen gewinnt das Internet als „Point of Decision“ stark an Bedeutung.

Wie aktuelle Studien belegen, bietet das Auffinden der richtigen Information für den Kunden den größten Nutzen und wird damit zum wertvollsten Teil der Wertschöpfungskette (Gehrckens und Boersma 2013). Dieser neue Kaufprozess ist in Abb. 2.18 dargestellt. Selbst wenn das Produkt nicht in einem Online-Shop, sondern (noch) bei einem stationären Händler gekauft wird, ist das Internet für die meisten seiner Nutzer das glaubwürdigste Medium im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen. Untersuchungen zeigen, dass 97 % aller deutschen Haushalte mit Internetanschluss zunächst im Web recherchieren, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Insofern darf nicht verwundern, dass bereits heute Käufer ihren Einkauf mehrheitlich im Netz beginnen (Gehrckens und Boersma 2013). Mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation ins Netz verschiebt sich auch die Relevanz einzelner Informationsquellen für den Internetnutzer: Mittlerweile zählen Bewertungen anderer Internetnutzer zu den vertrauenswürdigsten Quellen. Die Kaufentscheidung fällt dabei zunehmend produktbezogen, die Anbieterauswahl findet immer mehr faktenbasiert statt. Je nach Erreichbarkeit, Preis, Verfügbarkeit und Service wird der Verkaufspunkt erst ausgesucht, wenn das Produkt im Web bereits gefunden wurde. Hierfür ist keine direkte Kundenbeziehung notwendig und durch die

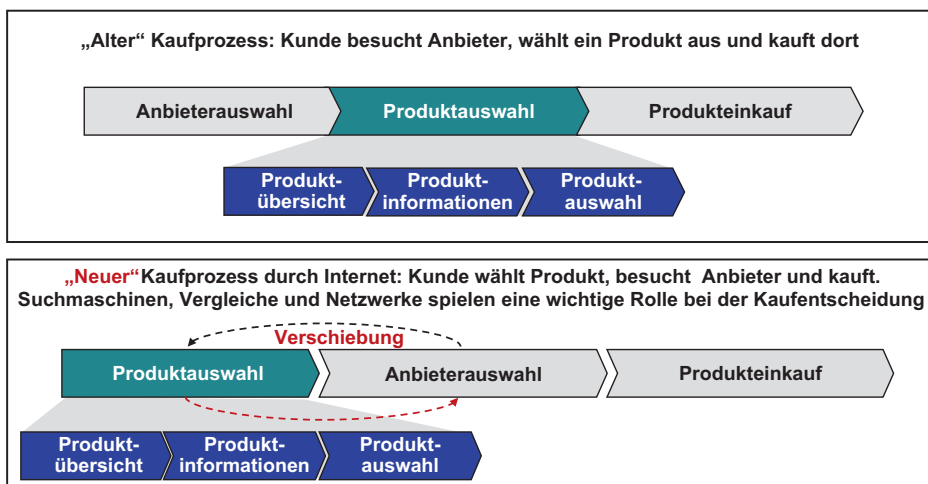


Abb. 2.18 Der neue Kaufprozess. (Quelle: Gehrckens und Boersma 2013)

zunehmende Verbreitung von Smartphones – gepaart mit der steigenden Nutzung schneller, mobiler Internetverbindungen – wird die richtige Information überall sofort auffindbar.

2.4.5 Bedeutung des CRM und das Data-based-Marketing

Das Customer-Relationship-Management (CRM) gilt mittlerweile nicht nur im Online-Handel als wesentlicher Erfolgsfaktor. Datenbasiertes Marketing und die gezielte Ausrichtung aller Prozesse auf die Kundenbedürfnisse haben insbesondere für Multi-Channel-Händler sowie auch Filialisten herausragende Bedeutung erlangt (Heinemann 2013). Händler ohne Kundenkarte und Kundendaten sind eigentlich kaum noch überlebensfähig, denn der Aufbau direkter und loyaler Kundenbeziehungen erfolgt heutzutage primär datenbasiert. Das CRM zielt darauf ab, den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen zu steigern und damit Gewinne und Unternehmenswert zu erhöhen (Schneider 2001, S. 31 ff.), wofür das Kundendatenmanagement eine zentrale Rolle spielt. Dieses sollte eine systematische Aufbereitung aller relevanten Kundendaten, die im Verkaufssystem eines Warenwirtschaftssystems (WWS) anfallen, ermöglichen. Aber schon an den Warenwirtschaftssystemen scheiden sich die Geister, denn bis zu 50 % der lokalen Händler verfügen über kein WWS oder wissen zum Teil nicht einmal, was das ist (mg.retail2020 2015). Das hat eigentlich nichts mit Internet zu tun, sondern mit Anspruch an Professionalität. Für einen Online Pure Player gelten hier sicherlich ganz andere Gesetze als für einen Filialisten, und für einen Filialisten gelten völlig andere Gesetze als für einen einzelnen lokalen Händler. Bei den Filialisten dürfte nach wie vor der größte Nachholbedarf bestehen (Locafox 2015). Sie müssen, bis auf ganz wenige Ausnahmen, erkennen, dass sie das Ruder nur mit massiven Systeminvestitionen herumreißen können, um die entsprechende Exzellenz zu erreichen, die es benötigt. Ein Online-Shop muss heutzutage stand-alone-fähig sein, wie es zum Beispiel John Lewis in Großbritannien vormacht. Bei den kleinen lokalen Händlern ist der wichtigste Schritt jetzt, die technischen Voraussetzungen für den digitalen Schritt zu schaffen. Mit Erschrecken stellen Projektverantwortliche im Rahmen regionaler Marktplatzmodelle immer wieder fest, dass für viele lokale Einzelhändler schon der Begriff „elektronisches Warenwirtschaftssystem“ ein Fremdwort ist, obwohl dieses eigentlich nichts mit Internet zu tun hat. Da wird teilweise Handel betrieben wie in der Steinzeit und langfristig helfen dann auch keine handgestrickten Lösungen, bei denen die Daten händisch bis mitten in der Nacht eingegeben werden müssen, wie zum Beispiel von der Online-City Wuppertal zu hören war (mg.retail2020 2015). Wer aber Handel schon ohne Warenwirtschaftssystem wie zu Zeiten von Fugge und Hanse betreibt, ist ganz klar am meisten gefährdet. Denn Informationen zum Beispiel über die Zusammensetzung der Einkäufe nach Art, Anzahl und Preisen der Artikel sowie Ort, Zeit und Häufigkeit der Einkäufe sind eigentlich Basisvoraussetzung für professionelles Handeln. Für jeden Händler dürften auch die Anzahl und Art der Beschwerden und Retouren wichtige Erkenntnisse liefern. Zudem ist

eine gezielte und individuelle Kundenansprache möglich, wenn es gelingt, diese Daten mit personenbezogenen, einkaufsverhaltensrelevanten Daten (zum Beispiel Kundendaten aus dem Data Warehouse) zu verknüpfen (Kenning 2014).

Ein Problem ist nicht selten auch, dass Händler mit funktionierenden Systemen mittlerweile eher zu viele als zu wenige Informationen zur Verfügung stehen (Big-Data-Problem). Diese nützen nichts, wenn sie nicht zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen eingesetzt werden können. Insofern sind integrierte Customer-Data-Plattformen erforderlich. Nur IT-basierte Anwendungen zur Entscheidungsunterstützung des Handelsmanagements, die auf gespeicherte Unternehmensdaten in einem Data Warehouse und/oder operativen Systemen zu Analyse Zwecken zugreifen, reichen hier sicherlich nicht mehr aus (Dilgenz 2012). Denn diese stellen nicht unbedingt den Kunden und die Ausschöpfung der Kundenpotenziale in den Mittelpunkt der Anwendungen. Deswegen sollte es eher darum gehen, den Wert der Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung besser auszuschöpfen, denn kundenbezogene Entscheidungen erfordern eher systematische Datenanalysen statt „richtiges Bauchgefühl“ (Dilgenz 2012). Während es im klassischen Kampagnenmanagement darum geht, identische Produkte in allen Kanälen für definierte Kundensegmente anzubieten, geht es im Next-Best-Action-Marketing (NBA) darum, passende Produkte im präferierten Kanal individuell für den einzelnen Kunden anzubieten. Das wird vom Kundenprofil und der bisherigen Kauf- und Verhaltenshistorie bestimmt. Im Fokus muss auch für stationäre Händler die Steigerung der Conversion Rate stehen, die eine wirtschaftliche Skalierung des Online-Marketings ermöglicht (Dilgenz 2012). Denn der „Point of Decision“ liegt mittlerweile eher im Internet.

Der Weg vom „bauchgetriebenen Einzelhändler“ hin zum analytisch denkenden und handelnden Unternehmer erfordert eine entsprechende Institutionalisierung in der Organisation, zum Beispiel in Form von Kompetenzzentren. Im Grunde lässt sich auf Basis einer integrierten Customer-Data-Plattform jede Managemententscheidung datengetrieben vorbereiten. Damit lassen sich dann die Prozess- bzw. Kontrollpunkte definieren und die Entscheidungen analytisch vorbereiten (Dilgenz 2012). In den Kompetenzzentren treiben am besten entsprechende Experten die Ausschöpfung der Kundenpotenziale in Form eines Regelkreises voran (Heinemann 2017; Dilgenz 2012). Ein derartiger Regelkreis ist in Abb. 2.19 dargestellt.

Dieser Regelkreis muss sich in eine IT- und Prozesslandschaft einbetten, um den Kundendialog automatisiert und effizient steuern zu können. Dabei geht es unter anderem um das Erstellen von Maßnahmen und deren Überführung anhand von Kampagnenlisten in eine Echtzeitmarketing-Engine. Die gezielten Aktivitäten können getrackt werden, nachdem die entsprechenden Parameter definiert wurden. Darüber hinaus sind Prüfungen möglich, ob Aktivität und Kunde für die Maßnahme qualifiziert sind. Auch kann in Echtzeit ein relevantes Angebot für Einzelkunden erstellt werden, wofür dann Werbung und Content abgerufen werden. Dadurch werden Maßnahme und Angebot zur Werbefläche (Shop/System) geliefert und der Kunde mit der Maßnahme gespeichert. Im Gegensatz

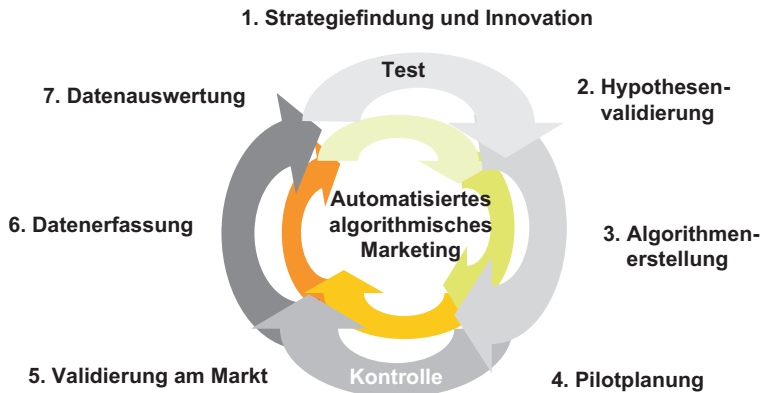


Abb. 2.19 Regelkreis zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen. (Quelle: Diligenz 2012)

zum Massenmarketing, das vor allem auf eine Steigerung der Marktanteile abzielt, setzt CRM auf die gezielte Kundengewinnung sowie den langfristigen Aufbau loyaler Kundenbeziehungen, die wiederum Basisvoraussetzung für ein professionelles Digital Commerce sind (Heinemann 2017).

2.5 Veränderung von Erlebnisorientierung und Service

Mit der Veränderung des Einkaufsverhaltens verändern sich auch die Kundenerwartungen an die Händler. Lange Zeit wurde im stationären Handel die Meinung vertreten, dass Beratung mit Service gleichzusetzen ist und diese unabhängig von ihrer Qualität wesentlicher Besuchsgrund sei. Diesbezüglich entlarven die Kaufgründe, dass die Kunden vielfach gar nicht wegen der Beratung, sondern aus ganz anderen Gründen ein Geschäft aufsuchen. Deswegen sollten die Aspekte „Beratung versus Selbstbedienung“ noch einmal genauer untersucht werden. Gleiches gilt für die Erlebnisorientierung, die vielfach als Allheilmittel beschworen wird, jedoch aus Kundensicht kein reines stationäres Thema mehr ist. Serviceleistungen sind heute auch aus der digitalen Brille heraus darstellbar, zum Beispiel in Form von Location-based Services oder digitalen Services.

2.5.1 Veränderte Kaufgründe

Kunden sehen unterschiedliche Vorteile beim Online- und Offline-Handel. Während der Preis und das Angebot als wichtigste Motivation für den Kauf im Internet gesehen werden, stellt der Test der Ware den wesentlichen Grund für den stationären Einkauf dar. Preis und Angebot sind als Gründe für den stationären Ladenbesuch eher untergeordnete Faktoren und auch die Beratung wird nicht als wichtigster Besuchsgrund genannt, wenn

es um den stationären Einkauf geht. Das ist Ergebnis einer aktuellen Studie der HHL zum Thema „Wie reagiert der Offline- auf den Online-Handel?“ (Maier und Kirchgeorg 2016). Um die Kaufgründe im E-Commerce oder stationären Einzelhandel zu klären, wurde Anfang Dezember 2015 von der HHL zunächst eine Befragung unter 820 Konsumenten durchgeführt (53 % Frauen, Durchschnittsalter: 47 Jahre), welche über ein Konsumentenpanel angesprochen wurden. Dabei sollte geklärt werden, aus welchen Gründen sich Konsumenten für den Online- oder Offline-Kauf entscheiden. Die von den Befragten genannten Gründe für den Kauf im Internet überraschen nicht und stimmen weitgehend mit den bereits in früheren Untersuchungen genannten Ergebnissen überein. Unterschiede zeigen sich lediglich in der Gewichtung, wonach Konsumenten in vergangenen Untersuchungen häufig den Preis als wichtigsten Entscheidungsfaktor ansahen. Demnach ist der Preis (56 % der Befragten) nicht mehr vorrangiger Grund, im Online-Handel einzukaufen (vgl. Abb. 2.20). Vielmehr ist die bequeme Lieferung nach Hause wesentlicher Faktor für den Online-Einkauf (58 %). Als weitere Gründe werden das große Angebot im Internet (47 %) und die permanente Erreichbarkeit (39 %) genannt. Es folgen die Vergleichbarkeit von Waren und Preisen (37 %). Die verfügbaren Produktinformationen spielen eine vergleichsweise geringe Rolle (15 %). Die Ergebnisse dieser Untersuchung der HHL widerlegen vor allem das weit verbreitete Vorurteil, dass es beim Online-Kauf immer nur um den Preis geht (Maier und Kirchgeorg 2016). Sie bestätigen zudem das Ergebnis der letzten kaufDA-Studie, dass für den Kunden Informationen zu Liefermöglichkeiten herausragend wichtig geworden sind (kaufDA 2015).

Die HHL-Studie zeigt auch überraschende Ergebnisse in Hinblick auf die Offline-Kaufgründe und bestätigt diesbezüglich auch die Ergebnisse der kaufDA-Studie (kaufDA 2015): Hauptbesuchsgrund im stationären Handel ist demnach die Möglichkeit, die Ware direkt testen zu können (84 % der Befragten). Darüber hinaus werden direkte Verfügbarkeit (73 %) sowie die Beratung im Geschäft (61 %) genannt. Lediglich für ein Drittel der Konsumenten spielt das Käuferlebnis eine entscheidende Rolle, wenn es um den Kauf im Laden geht (31 %). Preis und Angebot schließlich sind nur für einen kleinen Teil der Befragten (neun Prozent und sieben Prozent) relevant, wenn es um den stationären Kauf geht. Hier zeigt sich auch, dass sich aus Kundensicht offensichtlich On- und Offline-Kauf ergänzen. Denn werden Preis und Angebot und weniger die Informationen zum Produkt als wichtigste Online-Kaufgründe genannt, so stellt der Test der Ware, der ja vornehmlich der Produktinformation dient, den wichtigsten Grund für den Offline-Kauf im Laden dar. Dagegen spielen Preis und Angebot hier eher eine untergeordnete Rolle. Auch damit werden die Ergebnisse der letzten kaufDA-Studie bestätigt, die vor allem bei den Verfügbarkeitsinformationen eine herausragende Rolle für die Kunden aufzeigt (kaufDA 2015).

Deutliche Unterschiede zeigen sich allerdings bei der Warengruppenbetrachtung. Demnach wird deutlich, dass die Intensität der Online-Recherche stark nach Warengruppe differiert. Elektronikartikel werden in erster Linie online gesucht (79 %), was auch angesichts der hohen Online-Anteile hier nicht überrascht. Auch ist das ROPO-

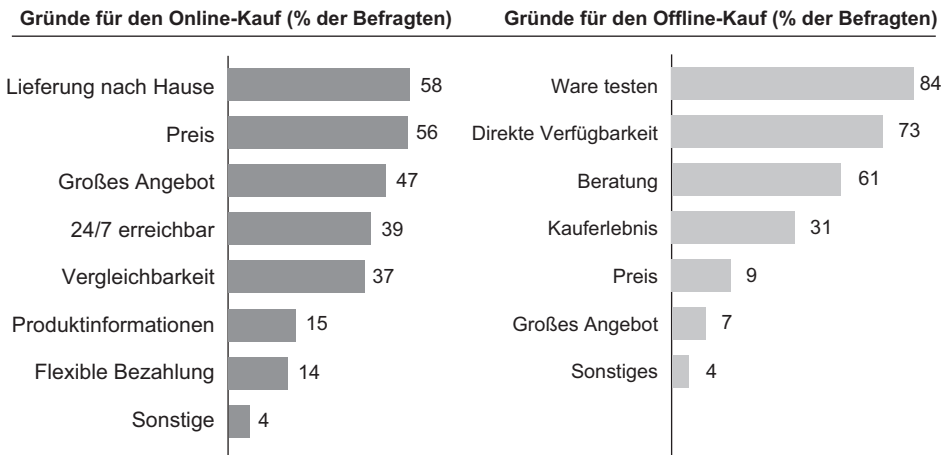


Abb. 2.20 Gründe für den Online- und Offline-Kauf (n = 820). (Quelle: Maier und Kirchgeorg 2016)

Einkaufsverhalten hier besonders ausgeprägt, wie auch Olaf Koch bei seinem Vortrag auf dem Online-Handelskongress im Januar 2016 bemerkte, wonach rund 40 % der Flächenumsätze bei Mediamarkt-Saturn eigentlich durch Kaufvorbereitung im Internet zustande kommen (Koch 2016). Deswegen ist auch die Offline-Recherche im Laden mit nur 21 % gering ausgeprägt. Auch bei Büchern ergibt sich aus besagtem Grund ein ähnliches Bild mit 66 % Online- und 34 % Offline-Recherche. Dies spiegelt eben auch die hohen Online-Anteile bei den entsprechenden Warengruppenumsätzen wider. Mit gleicher Logik reflektieren die Werte bei Drogerieartikeln (19 % versus 81 %) und Accessoires (35 % versus 65 %) die Online-Umsatzanteile.

2.5.2 Veränderte Bedeutung von Verkaufsformen

Grundsätzlich wird der stationäre Einzelhandel nach den Verkaufsformen Bedienung und Selbstbedienung unterschieden. Die Vorauswahl durch die Kunden mit anschließender Beratung unterliegt dabei auch dem Bedienungsprinzip (Handelswissen Verkaufsform 2016). Dabei verfolgt der bedarfsorientierte Lebensmitteleinzelhandel überwiegend die Selbstbedienung. Lediglich bei Thekenware ist noch ansatzweise Bedienung vorzufinden. Demgegenüber sind im erlebnisorientierten Fachhandel häufig Vorauswahl, Beratung und damit Bedienung das dominierende Prinzip. Da der Online-Handel als konsequente Weiterentwicklung des Selbstbedienungsprinzips angesehen werden kann (Heinemann 2017), wird stationärer Handel gemeinhin mit Bedienung und Beratung assoziiert. Das ist aber eher nur für den Non-Food-Handel berechtigt, da die Selbstbedienung heute weit über den Lebensmitteleinzelhandel verbreitet ist (Wirtschaftslexikon SB 2016). Dies ist nicht zuletzt Folge einer fortschreitenden Standardisierung in Bezug auf

Markenartikel, neue Verkaufstechniken sowie eine Ausweitung der Kundenkenntnisse. Die angebotenen Waren sind in der Regel selbstbedienungsgerecht verpackt und Verkaufspersonal wird – vor allem im weitverbreiteten Discount – kaum mehr in Anspruch genommen. Im Zusammenhang mit dem Online-Handel wird nicht selten der Beratungsklaus diskutiert, wonach Kunden sich im Laden beraten lassen und dann das Produkt online zu Hause kaufen. Dieser konnte bisher allerdings nicht nachgewiesen werden und steht eigentlich im Widerspruch zur steigenden Tendenz, dass Kunden ihren stationären Einkauf eher im Internet vorbereiten (Heinemann 2017). Umgekehrt ist es vielen Kunden nach dem „Showrooming“ gar nicht möglich, den im Laden angeschauten oder anprobieren Artikel zu Hause beim präferierten Händler zu kaufen, weil dieser gar keinen Online-Shop hat oder dort nur ein Rumpfsortiment anbietet. Experten schätzen, dass der durch ROPO („research online and purchase offline“) verursachte „Web-to-Store“-Umsatz mindestens zehnmal höher ist als der mögliche Beratungsklaus, der ja auch stattfindet, wenn ein Kunde nach der Beratung bei einem stationären Mitbewerber kauft. Die Bedienung und Beratung im stationären Einzelhandel unterliegen immer wieder der Kritik und werden häufig unter dem Aspekt „Servicewüste Deutschland“ diskutiert, obwohl sie eine Hauptleistung des Offline-Handels beim Verkauf darstellen. Darin äußern sich Erfahrungen mit Inkompetenz, mangelnder Motivation, fehlender Glaub- und Vertrauenswürdigkeit, unzureichender Präsenz und Hilfsbereitschaft bei Verkaufsmitarbeitern. Als Ergebnis einer repräsentativen Befragung von 630 Personen zu diesem Thema erinnerten sich 65 % der Befragten an derartige negative Einkaufserlebnisse (Handelswissen Beratung 2016). Das dürfte nicht neu und immer schon so gewesen sein, wenn es um Bedienung geht. Das Problem dabei ist nur, dass das Internet den Kunden emanzipiert hat. Der nunmehr selbstbestimmte Konsument hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von der Maus nicht nur zum König, sondern zum Kaiser entwickelt (brandeins 2014). Er kann seine Wünsche ausleben. Insofern sind die Zeiten des „draußen gibt’s nur Kännchen“ ein für alle Mal passé (Schuhmarkt 2016). Es kommt nunmehr darauf an, die Erwartungen des selbstbestimmten zu erfüllen, anstatt vorgeben zu wollen, was für den Kunden gut sei. Das erfordert sicherlich mehr Beratungsqualität und wird dazu führen, dass in das Beratungspersonal mehr investiert werden muss. Um das zu finanzieren, könnte die Verkaufsform für SB-fähige Warengruppen ohne Beratung angeboten werden, bis hin zu Showroom-Lösungen (vgl. Abschn. 2.2.4). Insofern werden sich stationäre Ladenflächen zunehmend zu Showrooms wandeln, in denen der Kunde dann sein Touch- und Feel-Erlebnis hat: Hier sind alle Produkte ausgestellt, aber jedes nur einmal. Der Kunde kann nach Belieben testen, sowie aus- und anprobieren. Entscheidet er sich für das Produkt, kann er es problemlos und ohne zu warten direkt im Showroom mit seinem Smartphone zum Beispiel über einen QR-Code kaufen. Ihm wird dann direkt ein neues Exemplar geliefert – in den Laden, nach Hause, oder an jeden anderen Ort der Wahl. So ist es im Grunde ja auch im traditionellen Möbelhandel, zwar nicht mit QR-Code, aber mit Lieferung nach Hause und das mit langen Lieferzeiten.

2.5.3 Neue Formen der Erlebnisorientierung

Nach Meinung einschlägiger Handelsexperten kann vor allem Serviceorientierung ein wesentlicher Pluspunkt für den stationären Handel sein (dlv 2016). In vielen Kategorien wie zum Beispiel bei Sport oder Fashion möchten Konsumenten die Produkte erst sehen, anfassen und anprobieren oder testen, bevor sie sich für einen Kauf entscheiden. Das bestätigt auch die HHL-Studie (Maier und Kirchgeorg 2016). Es ist anzunehmen, dass in Sachen Erlebniskauf der stationäre Handel zumeist noch die Nase vorn hat. Denn Online-Handel wird vielfach als eine „Effizienzmaschine“ anonym empfunden. Der stationäre Handel lebt nach wie vor auch von den handelnden Personen, weswegen der soziale Aspekt im Geschäft nach wie vor als ein zentraler Erfolgsfaktor gesehen wird (dlv 2016). Doch Vorsicht ist geboten: Galt erlebnisorientiertes Einkaufen bisher ausschließlich als Schlüsselwort für den stationären Handel, so hält dieses jetzt auch Einzug in die digitale Welt. Insofern wird die Erlebnisorientierung im E-Commerce in den nächsten Jahren zu einem wichtigen Thema werden und keineswegs auf den stationären Handel beschränkt bleiben. Bei dieser Art der Erlebnisorientierung geht es nicht nur darum, Marke und Produkte zu inszenieren sowie mehr Profil und Persönlichkeit zu zeigen. Es geht vor allem um die Umsetzung von Social-Media-Elementen auf der eigenen Website (vgl. Abb. 2.21). Insofern sollte die Kundeninteraktion zumindest danach unterschieden werden, ob sie onsite oder offsite stattfindet (Heinemann 2017).

Offsite-Kundeninteraktion bezieht sich auf alle Aktivitäten außerhalb der Website. Dies betrifft auch den Verkauf auf Marktplätzen oder das Engagement in sozialen Netzen. Bezogen auf Social Media können als typische Offsite-Plattformen Facebook, Twitter, Pinterest oder WhatsApp genannt werden. Auch Plattformen wie Polyvore, Foursquare, YouTube sowie die Special-Interest-Blogs sind typische Beispiele für eine Offsite-Kundeninteraktion (Haug 2013).

Onsite-Kundeninteraktion umfassen den eigenen Online-Shop. Wie in Abb. 2.21 dargestellt, kann es sich dabei um Kundenbewertungen, Kundenmeinungen, eigene Communities und auch jede Form von Consumer Generated Content handeln. Beispiele sind ebenso Größen- und Style-Empfehlungen, Personalisierung/Viralität sowie Verknüpfungen mit Social Tagging. Aber auch die Verknüpfung zu Offline-Kanälen, also zum Beispiel auf der eigenen Website angebotene Multi-Channel-Services, können als Onsite-Kundeninteraktion angesehen werden (Haug 2013).

Interaktivitätsmöglichkeiten im Online-Shop sind wesentliches Qualitätsmerkmal in Hinblick auf eine neue Art der Erlebnisorientierung. Der Online-Handel wird sich daher in den nächsten Jahren verstärkt darum bemühen, eine noch bessere Personalisierung des Online-Auftrittes für die Nutzer anzubieten (emap 2015; brandwatch 2014). Auch die (Vor-)Selektion und Kuration von Produkten sowie ein Fokus auf große und thematisch stimmige Bilderwelten vor allem für Frauen sind ein wichtiger Teil eines neuen Online-Shoppingerlebnisses.

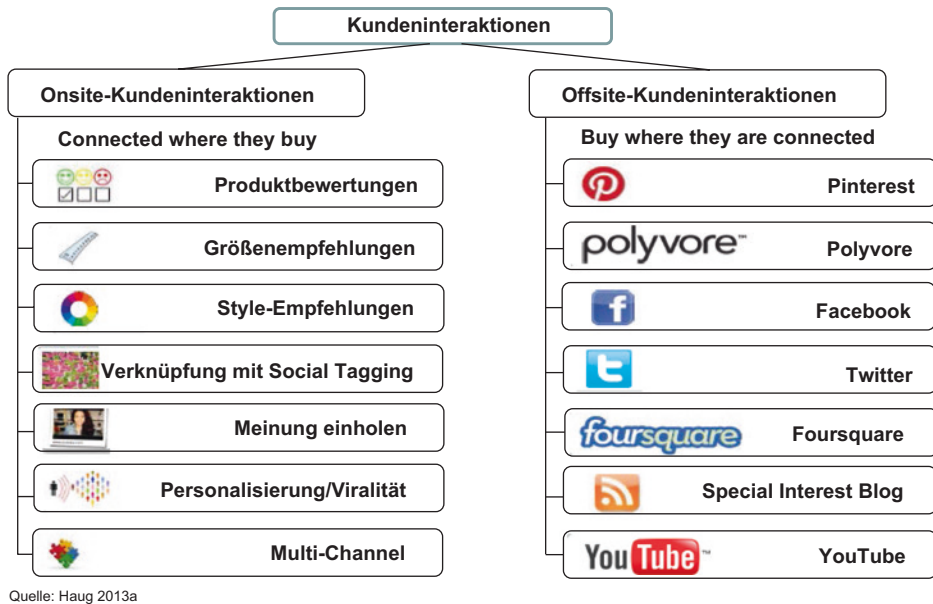


Abb. 2.21 Onsite- und Offsite-Aktivitäten in Social Media. (Quelle: In Anlehnung an Haug 2013)

2.5.4 Location-based Services

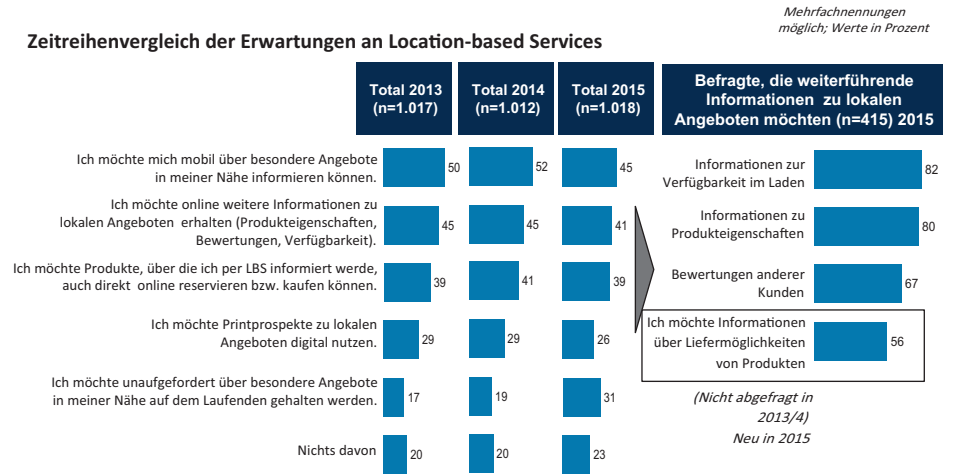
Vor allem kanalübergreifende Multi-Channel-Services wie unter anderem Online-Informationen über Filialbestände, das Zusammenstellen individueller Sortimente, die Abholung sowie Rückgabemöglichkeit im Store, bieten den Kunden echte Mehrwerte (Accenture 2012). Eine kanalübergreifende Kundensteuerung kann dem Händler dabei eine Steigerung der Kundenausschöpfung ermöglichen. Dazu können vor allem standortbezogene Dienste – auch Location-based Services (LBS) – eingesetzt werden. Diese erlauben dem stationären Handel sogar eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei gleichzeitiger Senkung des Mittelaufwands (Heinemann und Gaiser 2016). Dadurch können sich auch die Kundenloyalität und die Bildung von Stammkundschaft erhöhen. Studien belegen, dass Multi-Channel-Kunden mit dem jeweiligen Unternehmen deutlich zufriedener sind, wenn es Channel Hopping oder zumindest den Einstieg in den Einkaufsprozess in digitaler Form ermöglicht (Heinemann und Gaiser 2016). Auch ist die Kaufbereitschaft bei Multi-Channel-Kunden größer (InternetRetailer 2012; Haug 2013). Moderne Kunden sind mit ihrem Smartphone „always on“. Sie nutzen zu jeder Zeit das Internet, rufen kaufrelevante Informationen ab, interagieren mit Freunden oder kaufen dabei „nebenbei“ auch noch etwas ein. Soziale Vernetzung und Empfehlungsprozesse werden wichtige Einflussfaktoren für die Kundenentscheidungen. Diesbezüglich sucht der Kunde immer stärker nach personalisierten, passgenauen Informationen und Produkten. Ein Grund liegt sicherlich in der fast unüberschaubaren Vielfalt alternativer Angebote. Folgende Ansatzpunkte sind erkennbar (Haug 2013):

- Neue Kommunikations- bzw. Transaktionsstätten mit lokalem Bezug: Die internetfähigen mobilen Geräte ermöglichen es den Kunden, an jedem Ort zu jeder Zeit Produktrecherchen durchzuführen oder einen Kauf abzuschließen. Deswegen werden Anbieter vermehrt in Transferräumen auch offline verfügbar sein. Denkbar sind U-Bahn-Stationen, Bushaltestellen oder Hauswände. Händler werden dabei ihre Produkte über Plakatwerbung mit QR-Codes zum Kauf anbieten.
- Effizientes Mobile-Marketing: Offline-Händler können Kunden zunehmend über mobile Anwendungen wie Apps oder Aggregatorenplattformen adressieren. Dies ermöglicht kontextuelle und lokale Relevanz, was wiederum weniger Streuverluste bei der Zielgruppenadressierung zur Folge hat.
- Lokale Sortimente: Warengruppen mit lokalem Bezug werden über Marktplatzanwendungen online verfügbar gemacht. Auch Google dürfte diesbezüglich in Zukunft eine gewisse Rolle spielen, indem Produktverfügbarkeitsdaten systematisch in die lokale Suche integriert werden. Der Handel wird darüber mobile und stationär attraktive Angebote anbieten können.
- Attraktive Echtzeitangebote: Echtzeitangebote können mobil über Apps oder Plattformen wie kaufDA einer breiten Masse zugänglich gemacht werden. Lösungen wie Shopkick bieten auch im Laden die Möglichkeit zur Aussendung personalisierter Angebote an die Smartphones der Kunden.
- Systematische Kundendatenerfassung: Kundendaten können an jedem Verkaufspunkt systematisch erfasst werden, um moderne und integrierte Kundenbindungssysteme aufzubauen. Diese sind im Zeitalter des Multi-Channeling und Multi-Screening nicht mehr kanalzentriert, sondern kanalübergreifend und kundenzentriert aufgesetzt. Sie ermöglichen damit ein personalisiertes Kundenerlebnis.
- Sozialer Bezug: Das Einbeziehen von Social Media kann ebenfalls kanalübergreifend erfolgen. Produktbewertungen und Empfehlungen werden zunehmend auch stationär verfügbar gemacht, so wie erste Händler das bereits mit den aktuellen Like-Zahlen für Produkte machen. Sie schaffen damit neue Anreizsysteme für ihre Kunden und können so in sozialen Netzwerken – sei es Facebook, Yelp oder Foursquare – eine noch stärkere Verbreitung finden.
- Attraktivere und komfortable Einkaufserlebnisse: Durch Einbeziehung von Digital-in-Store-Leistungen können Einkaufserlebnisse in den stationären Geschäften noch attraktiver ausgestaltet werden. Filialen werden so auch zu Event- und Erlebnisräumen mit höher qualifizierten Fach- und Style-Beratern. Über digitale Infodisplays, mobile Zahlungsmöglichkeiten oder In-Store-Navigationsanwendungen erhöhen technologische Innovationen den Komfort des stationären Einkaufs.
- Kanalsynergien: Geschickte Kanalverknüpfung machen es über den Einsatz von Tablets, Infoterminals, QR-Codes an Regalen und/oder In-Store-Apps zum Beispiel möglich, Online-Vorteile am POS nutzen zu können. So sind eine große Produktauswahl, zusätzliche und umfangreichere Produktinformationen oder Kundenempfehlungen vor Ort umsetzbar.
- Lieferzeitenwettbewerb: Etablierte und innovative Logistikanbieter wie Shu!t! oder Tiramizoo ermöglichen es auch dem stationären Handel, Kunden die Produkte schnell-

ler zu liefern. Dies stellt für den lokalen Handel eine wichtige Profilierungsmöglichkeit dar, um sich im Wettbewerb mit den großen Online Pure Playern behaupten zu können. Nicht nur Online Pure Plays bauen derzeit zusätzliche Logistikzentren auf, um die Lieferzeit zu reduzieren und Same Day Delivery weiter voranzutreiben.

Neben den Location-based Services sind sicherlich auch andere mobile Maßnahmen wie zum Beispiel Couponing, Cross Promotions oder Online-Kundenkarten möglich. Angeraten ist jedoch in jedem Fall ein aufeinander abgestimmtes und konsistentes Mobile-Marketingkonzept, das den disruptiven Veränderungen des Kaufverhaltens Rechnung trägt. Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Bekanntheit von LBS-Diensten ansteigt (kaufDA 2015). Zudem werden Apps mit lokalem Bezug wie zum Beispiel Lieferheld häufiger genutzt. Trotz der steigenden Bekanntheit befinden sich Location-based Services allerdings noch in der Anfangsphase der Nutzung und sind daher überwiegend noch nicht unter ihrem Begriff bekannt. Allerdings sind LBS für rund die Hälfte der Smartphone-Nutzer attraktiv. Die hohe Attraktivität von LBS verdeutlicht ein großes Potenzial von LBS aus Kundensicht.

In der diesjährigen kaufDA-Zeitreihenstudie nannten die teilnehmenden Personen auf die Frage, welche weiterführenden Informationen sie insbesondere zu lokalen Angeboten erhalten möchten, zuallererst mit 82 % „Informationen zur Verfügbarkeit im Laden“ (84 % in 2014, 77 % in 2013). An zweiter Stelle stehen mit 80 % nun „detailliertere Informationen zu den Produkteigenschaften“ (83 % in 2014, 78 % in 2013), gefolgt von „Informationen zu Bewertungen von anderen Kunden“ mit 67 % (69 % in 2014, 71 % in 2013). Auffallend ist, dass der Wunsch „Ich möchte unaufgefordert über beson-



Frage: „Wenn Sie konkrete Erwartungen äußern könnten, was die Funktionen und Leistungen von Location-based Services im Bereich Einkaufen betrifft, welchen der folgenden Aussagen würden Sie dann zustimmen?“

Abb. 2.22 Kundenerwartungen an Location-based Services. (Quelle: kauf DA2015)

dere Angebote in meiner Nähe auf dem Laufenden gehalten werden“ von 19 auf 31 % zunimmt. Dies weist darauf hin, dass für Konsumenten die lokalen Informationen sowie Angebote und Händler von steigendem Interesse sind, sofern diese auch digital zur Verfügung stellen. Die Erwartungen an LBS aus sozialer Sicht sind in Abb. 2.22 dargestellt.

2.5.5 Digitale Serviceleistungen

Sicherlich kann der Online-Handel als konsequente Weiterentwicklung des Selbstbedienungsprinzips angesehen werden. Dennoch erwarten auch Online-Kunden Serviceleistungen, die Pure Plays auf den ersten Blick vielleicht nicht bieten können. Trotzdem ist eine Entwicklung zu einer „Neuerfindung des Services“ mit Digitalbezug erkennbar (Haufe 2014). Vor allem stationäre Händler bzw. Multi-Channel-Anbieter könnten hier punkten, wenn sie dies aufgreifen und nicht den Online-Händlern überlassen. Alles, was der klassische Einzelhandel in Hinblick auf Services tut, um besser zu sein als die Online-Konkurrenz, sichert seine Zukunft. Dazu zählt grundsätzlich auch, mit Dienstleistern zu kooperieren. Denkbar ist eine persönliche Anlieferung bis zur Haustür, der Aufbau von Geräten oder Möbeln beim Kunden vor Ort, die Anleitung oder auch Wartung sowie Reparaturleistungen. Diesbezüglich gibt es noch viele unbesetzte Nischen (brandeins 2014). Möglich wäre auch eine Beratung beim Kunden zu Hause bis hin zum Fixieren von Beratungsterminen, die im Internet vereinbart wurden, ähnlich wie bei Restaurantreservierungen. Viele Kunden sind prinzipiell bereit, etwas für zusätzliche Serviceleistungen rund um ein Produkt – wie etwa die Installation – auszugeben. Übrigens auch für die Möglichkeit, den stationären Kauf im Internet vorbereiten zu können, wie etwa mit Verfügbarkeitsabfragen oder Reservierungen. Wenn irgendwie möglich, sollte der Händler allerdings alles aus einer Hand anbieten und es auch möglichst ohne externe Partner erst einmal selbst versuchen. Denn aus Kundensicht handelt es sich bei Serviceleistungen um eine Kernkompetenz des Händlers. Leider haben viele Einzelhändler in früheren Jahrzehnten nach und nach Dienstleistungen wie zum Beispiel Reparaturdienste eingespart bzw. eingestellt. Nun stellt sich aber die Frage: Was ist im Zeitalter des Internetbooms die Rolle des stationären Fachhandels? Dabei wird schnell deutlich, dass er über den Service sicherlich besser überleben kann als nur mit dem reinen Produktverkauf (Heinemann 2017). Abgesehen von den eher „traditionellen und wiederzubelebenden Dienstleistungen“ bietet die Digitalisierung aber auch Chancen für neue Services mit Digitalbezug. So bietet es sich an, für die Kunden Abholstationen im Ladenraum einzurichten, wo sie auch ihre bei anderen Online-Händlern geordneten Pakete abholen oder zwischenlagern können. Auch eine kostenlose WLAN-Nutzung, wie zum Beispiel Starbucks diese anbietet, könnte Kunden anlocken. Und ebenso die „Ship-from-Store“-Belieferung, die vor Ort sicherlich schneller als von irgendeinem Zentrallager in der Ferne möglich wäre. Großen Nachholbedarf gibt es aus Kundensicht auch bei Retourenservices. So ist in Filialen ein „Service-Point“ als Anlaufstelle für die Kunden denkbar, an dem sie dann schnell und unkompliziert bedient werden können.

Ernsting's family schafft es angeblich, dass 80 % der Online-Shop-Retouren in Filialen retourniert werden, wo diesen Kunden dann durchschnittlich wieder zwei bis drei neue Artikel verkauft werden.

2.6 Kundenzentriertheit als neue Basisanforderung für stationäre Händler

Im Grunde muss Kundenzentriertheit heutzutage auch Basis für das Geschäftsmodell eines stationären Händlers sein. Es wird immer wichtiger, sich von der funktional orientierten Marketinglehre zu lösen und die Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensführung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen in das Zentrum der geschäftlichen Aktivitäten zu stellen. Diese neue Ausrichtung durchdringt das komplette Geschäftssystem des Unternehmens und gibt Mitarbeitern zugleich einen Orientierungsrahmen für ihre täglichen, am Kunden auszurichtenden Entscheidungen vor. Dabei geht es um eine neue Dimension der Professionalität, deren Umsetzung – entgegen weitverbreiteter Meinung – weitaus höhere Investitionen in Marketing, Kundenansprache, Organisation und Systeme erfordert, als das in den traditionellen Absatzkanälen der Fall ist. Sie dürften sich auf lange Sicht aber lohnen, denn die Kunden schätzen und honorieren es, im Zentrum der Geschäftsaktivitäten zu stehen. So sind kundenzentrierte Unternehmen, die in Maximierung der Kundenbegeisterung denken, dabei nachweislich erfolgreicher als „nur“ kundenorientierte Unternehmen (brandeins 2014). Kundenzentriertheit impliziert zugleich Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der Führung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen. Erfolgreiche Online Pure Plays handeln in der Regel nach der festen Überzeugung, dass nur überragender Service am Kunden und genaues Verstehen der Kundenwünsche langfristig Erfolg gewährleisten können (brandeins 2014). Ein Einkäufer bei Aldi weiß, dass er die Preise bei preisunelastischen Artikeln nicht erhöhen sollte, auch wenn es die Wettbewerbssituation hergeben würde. Ein Amazon-Mitarbeiter weiß beispielsweise, dass er Platzierungen der Industrie als solche kenntlich machen muss, um nicht den Eindruck zu erwecken, diese wären objektiv generiert. Und einem Mitarbeiter bei Zappos ist bewusst, dass seine Hauptaufgabe darin besteht, in erster Linie Probleme offen mit seinen Kunden im Community-Bereich zu diskutieren (brandeins 2014; Heinemann 2017).

Der Schlüssel der Kundenzentriertheit liegt in einer überragenden Individualisierung oder Personalisierung des Unternehmens und in der richtigen Implementierung, die nur „Chefsache“ sein kann. Nur wenn auch die oberste Führung von der Kundenzentriertheit überzeugt ist, ist sie auch bereit, dies glaubwürdig vorzuleben und das Unternehmen systematisch kundenzentriert auszurichten. Diesbezüglich ist ein vierstufiges Vorgehen sinnvoll:

- **Phase 1: Kunden verstehen:** Dies betrifft zum Beispiel die Kundensegmentierung (Segment of One, statische oder dynamische Personalisierung), die Ermittlung von Kundenwünschen einzelner Kundengruppen sowie die Erhebung von Kundenzufriedenheiten im Wettbewerbsvergleich.
- **Phase 2: Unternehmensziele formulieren:** Es geht darum, die Quellen zukünftigen Wachstums zu bestimmen. Dabei sollte nach Produkten und Kundensegmenten differenziert werden.
- **Phase 3: Maßnahmen erarbeiten:** Hier werden konkrete Maßnahmen, die zu einer erhöhten Weiterempfehlung bei Kunden führen, erarbeitet und nach der 80/20-Regel umgesetzt. Darüber hinaus werden eine Meilensteinplanung und ein Controlling aufgebaut.
- **Phase 4: Organisatorische Voraussetzungen schaffen:** In dieser Phase werden die Förderer und Blockierer von Veränderungen identifiziert. Es geht darum, die Meinungsführer für den Veränderungsprozess einzuspannen, zu schulen oder möglicherweise zu versetzen bzw. ersetzen. Dabei müssen auch die erforderlichen strukturellen Voraussetzungen und die Prozesse definiert und angepasst werden.

Kein Kunde gleicht einem anderen Kunden. Idealerweise wird jeder Kunde als Individuum betrachtet. Im Massengeschäft ist eine Individualisierung nicht wirtschaftlich darstellbar, deshalb werden Kunden statistisch relevanten Segmenten zugeordnet (personalisiert). Das ist jedoch die große Chance der Kundenzentriertheit.

Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels
Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und
Handel der Zukunft

Heinemann, G.

2017, XVII, 210 S. 69 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15861-3