

ALLES HIER UND JETZT

Über Technologie und die Nähe zum Menschen

Der Handel ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts von struktureller Vielfalt und einer großen Zahl mittelständischer Unternehmen geprägt. Mit der Digitalisierung verwandelt er sich binnen kurzer Zeit zur Hightech-Branche mit ausgeprägter Kundenorientierung.

von Werner Reinartz

Der deutsche Einzelhandel präsentiert sich zur Jahrtausendwende als ausdifferenzierter Wirtschaftszweig mit einer großen Vielfalt an etablierten Formaten, Unternehmen und Marken, zumeist getragen von Einzelunternehmerfamilien. Zu diesem Zeitpunkt bilden Fachgeschäfte das Herz des Einzelhandels und sind mit einem Umsatzanteil von etwa einem Drittel sowohl räumlich-strukturell als auch ökonomisch eine feste Größe. Mit Hertie, Kaufhof und Karstadt nehmen die Kauf- und Warenhäuser eine bedeutende Position ein, während sich ähnliche Konzentrationen von Marktmacht im Lebensmitteleinzelhandel erst abzeichnen.

Gleichzeitig ist diese Zeit geprägt vom dynamischen Wachstum der Fachmärkte. Rasant entwickeln sich nicht nur Elektro-, sondern auch Bau- und Heimwerkermärkte. Parallel dazu setzt sich das Hard-Discount-Konzept durch. Von 1990 bis →

Shopping Downtown:

Das im Jahr 2008 eröffnete Einkaufszentrum Limbecker Platz in Essen steht beispielhaft für die Veränderungen im Einzelhandel des beginnenden 21. Jahrhunderts. Die Mall ersetzt eine ehemalige Karstadt-Filiale und markiert auch das Ende der Warenhausära.





Kopfrechnen hilft: Schon lange vor der Einführung des Euro in Deutschland verweisen die Preisschilder in den Läden auf die Zeit der kommenden Gemeinschaftswährung. Doch die Kundschaft reagiert verunsichert. Die Währungsumstellung am 1. Januar 2002 führt zu Umsatzrückgängen und zwingt den Handel in der Folge zu mehr Effizienz.



2000 verdoppelt sich die Anzahl der Hard Discounter auf rund 13 000 Standorte, wohlgernekt bei einer Verdreifachung des Umsatzes. Ein Hard Discounter zeichnet sich durch ein deutlich eingeschränktes Warensortiment aus, das in der Regel weniger als 1 500 Produkte umfasst. Die Verkaufsfläche beträgt nur maximal 1 000 Quadratmeter. Während Hard Discounter früher weitgehend auf Herstellermarken zugunsten von eigenen Handelsmarken verzichteten, gehören heute mehr und mehr Herstellermarken zu ihrem Sortiment. Sie zielen damit auf preissensible, gleichwohl markenbewusste Kunden. Für den Erfolg verlassen sich diese Unternehmen nicht mehr allein auf den Preis, sondern auch auf die Aufwertung und Erweiterung ihres Sortiments: Frischeprodukte, Tiefkühlkost und vor allem das Non-Food-Aktionsgeschäft spielen eine immer wichtigere Rolle im Geschäftsmodell der Lebensmitteldiscounter.

Und auch die Zahl der Einkaufszentren sowohl in den Stadtzentren als auch auf der Grünen Wiese steigt. Die Popularität dieser Betriebsform steht in einem dialektischen Verhältnis zur anhaltenden Beliebtheit von SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten. Hier wie dort schätzt die Kundschaft die Vorteile des sogenannten One-Stop-Shoppings

genauso wie die längeren Öffnungszeiten. Die beeindruckende qualitative und strukturelle Weiterentwicklung des Einzelhandels, vor allem im Hinblick auf Einkauf, Logistik und interne Prozessabläufe, vollzieht sich vor dem Hintergrund eines – gemessen an den allgemeinen Konsumausgaben – sinkenden Einzelhandelsumsatzes und einer insgesamt stagnierenden Wirtschaftsleistung Deutschlands. Die mit der Einführung des Euro aufkommende „Teuro“-Debatte sowie die Implosion der Dotcom-Blase trüben die Stimmung weiter. So überrascht es nicht, dass die Einzelhändler sich auf Effizienzsteigerung konzentrieren, die sich zu einem gewissen Teil der flächendeckenden Anwendung von Informationstechnologien verdankt. Ob grenzüberschreitende Logistik oder Supply-Chain-Management – der Einzelhandel entwickelt sich zusehends zum Hightech-Akteur.

In den Nullerjahren steigt der Kosten- und Wettbewerbsdruck weiter: Im Zeitraum von 2000 bis 2010 stagniert das Wachstum im Einzelhandel; der Umsatz der Branche – 428 Milliarden Euro im Jahr 2000, 427 Milliarden Euro im Jahr 2010 – bleibt in dieser Dekade nahezu konstant. Die Händler sind gezwungen, weiter auf Effizienz und Kosteneinsparung zu setzen und müssen sich gleichzeitig veränderten Verbraucherwünschen stellen. Auf diese

Herausforderung reagieren viele Unternehmen mit verstärkter Filialisierung sowie Vertikalisierung, vor allem im Mode- und Textilhandel. Zudem treten neue Marktteilnehmer auf den Plan. Etliche Hersteller erkennen die Vorteile des direkten Kundenkontakts und präsentieren sich vorzugsweise in den guten Lagen der großen Städte mit Flagshipstores selbst als Händler.

Im Maschinenraum des Handels

Beharrungsvermögen zeigen die sogenannten Categoriespezialisten (Category Killer) wie Ikea oder Fressnapf. Im Lebensmitteleinzelhandel nehmen Hard Discounter den etablierten Unternehmen immer mehr Marktanteile ab und zeigen auch ein beachtliches qualitatives Wachstum. So bieten Aldi oder Lidl nun auch Backautomaten und eigene Bioproduktlinien an.

Diese Dynamik ist nur dank immer höherer Prozess- und Beschaffungseffizienz möglich. Ob Category Management und Efficient Consumer Response (ECR) oder zunehmende Kooperationen zwischen Hersteller und Handel – solche prozessorientierten und nach innen gerichteten Ansätze erweisen sich auch im internationalen Vergleich als hilfreiche Lösungen, um im Wettbewerb zu



In bester Lage:

Die wachsende Anziehungskraft der Innenstadt lockt auch große Anbieter mit hohem Platzbedarf wieder in die Zentren. Außerdem werden Aspekte wie Qualität und Atmosphäre den Kunden wichtiger als der Preiskampf. Deshalb führen nun auch Discounter ein Frischeangebot.

GLOSSAR

Category Management: Strukturierung des Sortiments im stationären Einzelhandel nach dem Prinzip von Warengruppen

Customer Journey: Zyklen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produkts entscheidet

Do-it-yourself-(DIY-)Branche: Wirtschaftszweig der Baumärkte, zu der neben Heimwerkermärkten auch Gartencenter zählen

Efficient Consumer Response (ECR): Initiative von Herstellern und Händlern, die das Ziel verfolgt, die Versorgungskette – von Produktion über Logistik bis Kauf – gemäß der Verbraucherbedürfnisse und dem maximalen Kundennutzen zu optimieren

Flagshipstore: Repräsentatives Geschäft einer Kette, das die hinter der Marke stehende Philosophie des Unternehmens verkörpern soll

Grüne Wiese: Unbebautes, meist am Stadtrand gelegenes Gebiet, auf dem Unternehmen oder Gewerbegebiete angesiedelt werden können

Hard Discounter: Bezeichnung für Discounter, die fast vollständig auf den Vertrieb von Markenprodukten verzichten

Non-Food-Produkte: Handelswaren, die kein Lebensmittel im weiteren Sinne sind

Pure Player: E-Commerce-Unternehmen, die keine stationären Läden betreiben und ihre Produkte ausschließlich im Internet anbieten

Selbstbedienungs-(SB-)Warenhaus: Geschäft mit mindestens 5 000 Quadratmetern Verkaufsfläche und einem Sortiment, das überwiegend in Selbstbedienung angeboten wird und neben Lebensmitteln auch Gebrauchs- und Verbrauchsgüter wie Mode, Haushaltsgegenstände und Ähnliches umfasst

Supply Chain Management: Integrierte prozessorientierte Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse über die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette (Supply Chain)

Verbrauchermarkt: Einzelhandelsgeschäft mit mindestens 1 500 Quadratmetern Verkaufsfläche, das überwiegend in Selbstbedienung Lebensmittel sowie Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter des kurz- und mittelfristigen Bedarfs anbietet und dessen Sortiment deutlich mehr Artikel umfasst als das eines Supermarkts oder Discounters

Vertikalisierung: Im Einzelhandel zu beobachtende Tendenz, dass Hersteller ihren Anteil an der Wertschöpfungskette erweitern und neben der Herstellung auch Vertrieb und Vermarktung ihrer Produkte übernehmen. Ware wird nicht über Händler verkauft, sondern in eigenen Läden

bestehen. Gleichzeitig spiegelt sich in den Strategien der Branche eine grundsätzlich stärkere Kundenorientierung wider. Emotionale Aspekte spielen nun auch für den Handel selbst eine größere Rolle. Der Einkauf wird eventisiert und mithilfe des Markenmanagements und seiner Gewerke – Innenarchitektur, Ladenbau, Visual Merchandising – zu einem Erlebnis aufgewertet.

Der zweifellos größte Transformationsdruck geht von den rasch zunehmenden Online-Angeboten und digitalen Geschäftsmodellen aus, die das Konsumverhalten und die Ansprüche der Verbraucher grundlegend verändern. Für ihre Kaufentscheidungen nutzen die Konsumenten nun die schier unerschöpfliche Informationsfülle des Internets. Die meisten alteingesessenen Händler beobachten diese neue, kommunikationsbasierte Form der Kundenemanzipation anfangs noch weitgehend passiv und überlassen dieses Feld den aufkommenden Start-ups. Auch wenn viele Pioniere diese erste ernst zu nehmende Phase des E-Commerce nicht überdauern, ist ihr Einfluss groß genug, um nachhaltige Verhaltensänderungen auszulösen und neue Kundenerwartungen zu wecken. Dies wirkt sich fortan auf alle Marktteilnehmer, stationäre Händler wie Internet-Pure-Player, aus und legt damit die Grundlagen für die anschließenden disruptiven Veränderungen der Branche.

Eine Zeit des Kommens und Gehens

Der sich abzeichnende Wandel trifft anfangs vor allem etablierte Marktteilnehmer. Mit dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts endet auch die Geschichte von Unternehmen wie Hertie (2008), Quelle (2009), Neckermann und Schlecker (beide 2012). Befeuert durch die globale Wirtschafts- und Finanzkrise im Windschatten der Bankenkrise, scheitern diese Handelsfirmen daran, die Wünsche und Erwartungen der Kundschaft auch unter verschärften Wettbewerbsbedingungen effizient und effektiv zu erfüllen. Doch diese krisenhafte und stagnierende Phase bildet zugleich den Ausgangspunkt einer neuen Dynamik im Einzelhandel. Sie ist getrieben von wachsender Angebotsvielfalt, einer breiten Durchsetzung von technologiegetriebenen Lösungen und der Herausbildung entsprechender Geschäftsmodelle sowie einer bis dahin unerreichten Kundenorientierung.



Der ökonomische Aufschwung nach der Krise schlägt sich nahezu direkt positiv im Konsumverhalten nieder. Die Einzelhandelsbranche wächst in den Jahren ab 2010 im Schnitt um 2,7 Prozent pro Jahr; das innerhalb von acht Jahren erwirtschaftete Umsatzplus beläuft sich auf 100 Milliarden Euro. Allein 2017 beträgt der Anteil der im Internet getätigten Käufe rund 60 Milliarden Euro (zehn Prozent). Was auf den ersten Blick wie eine logische Konsequenz der allgemein guten Konjunktur aussieht, ist freilich nichts Geringeres als das Ergebnis einer strategischen Evolution des Einzelhandels.



Aus der Fabrik ins Ladenregal:

Viele Hersteller etablieren eigene Handelskonzepte. Neben dem klassischen Fabrikverkauf setzen Unternehmen, darunter auch Nivea (oben), auf Flagshipstores in bester Lage. Unter dem Stichwort "Vertikalisierung" nimmt dieser Trend an Fahrt auf und ruft im Wettbewerb neue Mitspieler auf den Plan.

Die am Markt erfolgreichen Geschäftsmodelle verändern sich abermals. Vertikalisierung wird zum beherrschenden Muster in der Textilbranche: Hersteller wie Adidas oder Hugo Boss avancieren quasi zu Händlern. Im gleichen Zug gerät das tradierte Konzept der Kauf- und Warenhäuser noch mehr unter Druck. Denn das Format vieler Sortimentskategorien bei gleichzeitig relativ geringer Sortimentstiefe unter einem Dach hat dem Wettbewerb mit den schier unendlichen Auslagen des Internets wenig entgegenzusetzen. Dass sich die letzten verbliebenen deutschen Warenhauskonzerne – Karstadt und

Kaufhof – in dieser Situation zusammenschließen, erscheint nur logisch. Der Ausgang dieser Fusion bleibt indes ungewiss.

Ähnlich gebeutelt sind die vormals erfolgsvorwärtigen Standorte auf der Grünen Wiese. Seit es die Kundschaft nicht mehr nur zur Arbeit in die urbanen Zentren zieht, sondern die Stadt auch wieder als bevorzugter Wohnort sowie als Ferienzweck und Einkaufsmöglichkeit reüssiert, bleiben die Verbraucher den großen Shopping Centern am Stadtrand immer häufiger fern. Dass Einkaufen von einer reinen Notwendigkeit zu einer Gelegenheit für soziale →



Machtinstrument: Mit dem Smartphone hält der Verbraucher das Zepter des digitalen Wandels in der Hand. Damit bestimmt fortan nicht mehr der Händler, sondern der Kunde.

Interaktion mit kommunikativem, sozialem und kulturellem Mehrwert avanciert ist, spiegelt sich beispielhaft in den modernen Supermarkt-konzepten: Sie locken die Verbraucher mit räumlicher Nähe, Aufenthaltsqualität, erstklassigen Produkten und sinnlichen Erlebnissen und ersetzen vor allem in ländlichen Regionen die erodierte Funktion des öffentlichen Raums.

Die Angebote des Onlineshoppings erreichen nahezu alle Bevölkerungsschichten. Amazon als Platzhirsch setzt dabei die Maßstäbe in Sachen Sortimentsumfang, Preis, Lieferfähigkeit, Informationsqualität und Verlässlichkeit. Dank des Internets bricht nun auch die strukturelle Informationsasymmetrie zwischen Händler und Produzent einerseits und Kunde andererseits zum ersten Mal signifikant auf. Noch nie gelangten Kunden an ähnlich präzise und detaillierte Produktinformationen, wie es ihnen nun mittels Computer oder Smartphone binnen Sekunden möglich ist. Für ihre individuelle Kaufentscheidung können die Verbraucher zudem auf die Meinung und Bewertung Hunderttausender anderer Käufer zurückgreifen.

Die digitale Transformation ermöglicht und katalysiert die Durchdringung vollkommen neuer

Angebote, Geschäftsmodelle und Akteure. Das Streben nach immer individualisierterer und schnellerer Wunsch- und Konsumbefriedigung nährt sich durch die Digitalisierung praktisch selbst: Das mobile Internet lässt physische und digitale Welt verschmelzen und erlaubt den Zugriff auf Konsuminformationen überall und jederzeit. Die Erweiterung eines bisher rein stationär betriebenen Geschäftsmodells um digitale Lösungen wird immer mehr zum Überlebenskriterium für jeden einzelnen Händler.

Dies führt zu strukturellen Verwerfungen, die mittlerweile unübersehbar sind. Vor allem die kleinen, inhabergeführten Fachgeschäfte, aber auch größere Handelsunternehmen können die notwendigen Investitionen in die für einen zeitgemäßen Betrieb unverzichtbaren Technologien kaum stemmen – vorausgesetzt, sie vermochten die strategischen Herausforderungen überhaupt zu erkennen und richtig einzuordnen.

Demografischer und kultureller Wandel

Händler in den Produktkategorien Elektronik, Bücher und Mode haben die Konsequenzen dieses strukturellen Umbruchs bereits empfindlich getroffen. Den Märkten der DIY-Branche, des Bürobedarfs und der Inneneinrichtung steht dieser Aderlass noch bevor. Dass von diesen Veränderungen kein Sortiment verschont bleiben wird, ist evident.

Bei den strukturellen und strategischen Entwicklungen im Einzelhandel zeichnet sich bislang kein Ende ab. Welche Auswirkungen der demografische und kulturelle Wandel sowie die fortschreitende Digitalisierung nahezu aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche auf die Konsummuster zeitigen werden, bleibt abzuwarten. Wie es aussieht, wird der Konsum die Lebenswirklichkeit der Verbraucher noch stärker durchdringen: weg vom Point of Sale, hin zur Ambient Embeddedness, also der fortschreitenden Integration von digitalen kommerziellen Aktivitäten wie Informationssuche oder Shopping in den analogen Tagesablauf. Mit Google, Alexa und Siri haben die dienstfertigen Assistenten für diesen Prozess in den Wohnzimmern schon längst Posten bezogen und ergänzen die Benutzeroberflächen von Laptop und Smartphone. Dieser Entwicklung werden sich Handels- und Versorgungsmodelle um des Erfolgs willen weiter anpassen müssen. Es bleibt spannend im Handel. ■



24h online
shoppen
www.karstadt.de