

23.07.2014

**Wirtschafts
Woche**

Drucken

Einkauf der Zukunft

Das Ende der Alles-Verkäufer

von Stephan Happel

Das Konzept der alles verkaufenden Warenhäuser ist am Ende, die Verbrauchsmärkte sind in der Krise und zwischen Supermärkten und Discountern tobt der Kampf. Was bedeutet das für die Kunden? Wo kaufen wir in Zukunft ein? Welche Ladenkonzepte noch eine Chance haben.

„Total Ausverkauf“ steht da in fetten schwarzen Lettern. „Wir schließen.“ Für Galeria Kaufhof an der Berliner Allee in der Düsseldorf Innenstadt ist im Winter Schluss. Seit Jahren schließt die zur Metro-Gruppe gehörende Warenhauskette peu à peu einzelne Standorte, weil die sich nicht mehr rechnen. Mit einem Gewinn von 136 Millionen Euro im vergangenen Jahr geht es Kaufhof dabei eigentlich richtig gut. Die Hertie-Warenhäuser gibt es schließlich schon seit einem halben Jahrzehnt nicht mehr. Und bei Hauptkonkurrent Karstadt sind die Probleme kaum noch zu bewältigen: die Zahlen sind dunkelrot, der Sanierungsbedarf ist immens und weder Handelsexperten noch Eigentümer Berggruen sind sich sicher, ob sich Investitionen überhaupt noch lohnen.

Die Krise der Warenhäuser ist nicht neu, ihr Anteil am Einzelhandelsumsatz ist seit dem Jahr 2000 von 4,2 auf 2,3 Prozent gefallen. Doch dieser Niedergang ist nur eine Ausprägung einer grundlegenden Entwicklung: das Einkaufsverhalten ändert sich und nicht jedes Ladenkonzept ist überhaupt noch überlebensfähig. Offline geht die Zeit der großflächigen Alles-Verkäufer zu Ende.

Ihr Kernproblem wird dabei bei den Warenhäusern besonders deutlich: „Lange konnten sich die Händler ein hohes Maß an Arroganz leisten“, sagt der Osnabrücker Handels- und Marketingexperte Jakob Ruprecht. „Sie hatten genügend Platz und ein riesiges Angebot.“ Kunden mussten kommen, wollten sie aus verschiedenen Waren auswählen. Nur: Masse allein rettet heute niemanden mehr.

Online-Angreifer

Die Killer-Konkurrenz kommt freilich aus dem Internet, wo die Auswahl gigantisch und der nächste Shop nur einen Klick entfernt ist. „Der Einfluss des Onlinehandels war zunächst schleichend, erfährt aber eine unbändige Beschleunigung - besonders in den Bereichen Consumer Electronics und Textil“, sagt Mirko Warschun, Handelsexperte und Partner bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. Europaweit liegt der Online-Umsatzanteil am Einzelhandel derzeit bei rund acht Prozent.

Dass der Online-Handel weiter, bezweifelt niemand. Die Frage ist, wie stark.

Warum die Deutschen Online-Shopper sind

Alles anzeigen

► Eine Welt ohne Online-Shopping?

„Aus heutiger Sicht wäre das der Weg zurück in die Steinzeit“, lautete eine Antwort auf diese Frage. E-Commerce hat sich fest in den Alltag der meisten Menschen integriert. Die Deutschen sind insgesamt besonders positiv eingestellt. 61 Prozent der Deutschen Online-Shopper möchten auf diese bequeme Art des Einkaufs nicht mehr verzichten.

► Faktor Zeit

„Zu den Zeiten einkaufen, die in mein Leben passen“ nennen in Deutschland vier von fünf Konsumenten als wichtigsten Vorteil. Eine echte Zeitersparnis haben 57 Prozent festgestellt. Mehr Zeit zu haben, empfinden dabei die meisten Deutschen als eine Entlastung im Alltag: 63 Prozent geben an, „viel weniger Stress beim Einkaufen als früher in der Stadt“ zu haben. 55 Prozent geben an, sich entspannter zu fühlen.

► Faktor Angebotsvielfalt und Preis

„Genau das Produkt, das ich suche“ finden in der Regel zwei Drittel der Online-Shopper. Und zwar sehr schnell und zum günstigsten Preis. Mehr als die Hälfte (54 Prozent) gibt an, im Internet oft besonders individuelle Produkte zu finden, 62 Prozent schätzen es, dass sie Produkte finden, „die man im Geschäft beziehungsweise via Katalog nicht bekommen würde“.

► Faktor Selbstbestimmung

Die Mehrheit der Käufer erlebt sich im Internet als „empowered consumer“. Zwei Drittel der Online-Shopper halten sich für besser informiert über Angebote und Preise als früher, nutzen gerne Bewertungen anderer Kunden und meinen, dass Konsumenten heute durch Kommentarfunktion und Empfehlungen beim Online-Kauf viel mehr Einflussmöglichkeiten haben.

Quelle: Studie im Auftrag der Deutschen Post: Einkaufen 4.0 - der Einfluss von E-Commerce auf Lebensqualität und Einkaufsverhalten

Eine Zukunftsprognose der Deutschen Post kommt im Extremfall auf einen Anteil von bis zu 40 Prozent am gesamten Handelsumsatz im Jahr 2025. Eine wesentlich gemäßigtere Einschätzung des Instituts für Handelsforschung geht davon aus, dass Online-Anteil am Einzelhandel bis 2020 zwischen zehn und 22 Prozent liegen wird. Ob 40 oder 20 – Jeder zusätzliche Prozentpunkt kostet

den stationären Handel Millionen Euro. Laut Handelsverband Deutschland kämpften zuletzt drei Viertel aller Geschäfte mit zurückgehenden Kundenzahlen.

300.000 Arbeitsplätze weg

Tausende Arbeitsplätze sind deshalb in Gefahr, die Leerstände in den Innenstädten könnten drastisch zunehmen. Wie groß der Schaden wirklich wird, ist unklar. Eine aktuelle Analyse des britischen Centre for Retail Research hat ergeben, dass bis 2018 im Vereinigten Königreich 22 Prozent aller Geschäfte schließen müssen. 300.000 Arbeitsplätze gingen deshalb verloren.

Allein der neuen Konkurrenz die Schuld zu geben, greift zu kurz. manche Ladenkonzepte sind einfach antiquiert.

Zu schwerfällig

Besonders schwerfällig haben die Warenhäuser auf die neue Konkurrenz aus dem Netz reagiert, sich zu lange auf ihr dickes Warenangebot verlassen, später versucht über niedrigere Preise Kunden zu locken. Eine Schlacht die gegen die Online-Anbieter nicht zu gewinnen war. Zudem ist ihr Angebot standardisiert, austauschbar und nahezu überall anders auch zu bekommen.

Was den Deutschen beim Online-Shopping wichtig ist

Alles anzeigen

▶ Zahlungsmethode

„Die von mir bevorzugte Zahlungsmöglichkeit auswählen zu können“ nennt mit 87 Prozent eine überwältigende Mehrheit der Deutschen als wesentliche Anforderung beim Online-Einkauf. Die klassische Rechnung ist dabei nach wie vor das beliebteste Zahlungsmittel. Paypal und Lastschrift/Bankeinzug stehen ebenfalls hoch im Kurs.

▶ Retouren

Unkomplizierte Rücksendemöglichkeiten fordern 80 Prozent der Befragten von ihren Online-Händlern.

▶ Tempo

Besonders geduldig sind die Deutschen nicht, wenn es um ihre Online-Einkäufe geht. Eine schnelle Lieferung ist 80 Prozent der Befragten wichtig.

▶ Lieferkosten

Am besten umsonst: 77 Prozent der Befragten fordern eine kostenlose Lieferung ihrer Ware.

▶ **Schnäppchenjäger**

Auf das Gefühl, den besten Preis gefunden zu haben, legen 77 Prozent der deutschen Online-Shopper Wert.

▶ **Transparenz**

75 Prozent der Befragten in Deutschland ist eine transparente Darstellung der Lieferbedingungen wichtig.

▶ **Informationen**

Die Auswahl an Produkten im Online-Handel ist enorm. Über das gesamte Angebotsspektrum wollen sich 74 Prozent der Befragten gut informiert fühlen.

▶ **Produktpräsentation**

Vor allem wer viel Geld dafür ausgibt möchte sich die Ware vorher ganz genau ansehen – und das nicht nur im Laden sondern auch online. Eine anschauliche Darstellung des Produkts ist 64 Prozent der Befragten wichtig.

▶ **Versandunternehmen**

Dass das Versandunternehmen ihm bekannt ist bzw. dass er es vertrauenswürdig findet, erwarten 62 Prozent der deutschen Online-Einkäufer. Elf Prozent der Befragten machen den Einkauf sogar vom Versandunternehmen abhängig. Konkret möchten 30 Prozent der Online-Shopper in Deutschland von DHL beliefert werden, 13 Prozent nannten Hermes.

▶ **Nachverfolgung**

Sie wollen ganz genau wissen wann ihre Ware wo ist, und wann sie sie endlich in den Händen halten können. 61 Prozent der Befragten wollen daher die Möglichkeit haben, ihre Sendung online nachzuverfolgen.

▶ **Flexibilität**

Flexible Lieferung ist für 51 Prozent der Befragten wichtig. Wunsch-Lieferkonzepte stehen dabei

hoch im Kurs. Jeder Fünfte möchte wählen können, wo und wann sein Paket zugestellt wird – beispielsweise bei einem Nachbarn, einer Packstation oder an einem bestimmten Wuschtag. Jeder Vierte der befragten Online-Shopper ist als Kunde bei einer DHL-Packstation registriert.

Quelle: Studie im Auftrag der Deutschen Post: Einkaufen 4.0 - der Einfluss von E-Commerce auf Lebensqualität und Einkaufsverhalten

In den Augen von Jakob Ruprecht hat lediglich Kaufhof clever reagiert und mit dem Galerie-Konzept und einer besseren Präsentation einzelner Marken den Kunden zumindest einen Mehrwert geboten. Auch deshalb stehe die Kette jetzt ungleich besser da, als seine Konkurrenten. An eine Zukunft für das Gros der Warenhäuser glaubt Ruprecht trotzdem nicht: „In der Fläche werden sie verschwinden.“ Unternehmensberater Warschun schätzt, dass von den derzeit mehr als 200 Warenhäusern in Deutschland vielleicht knapp die Hälfte übrig bleibt. Aber er ist sich sicher: „Es gibt einen Markt für Warenhäuser - wenn sie ein differenziertes Konzept bieten hinsichtlich Sortiment, Einkaufserlebnis und Service.“

Die Problem der Verbrauchermärkte

Am Einkaufserlebnis und dem Service-Angebot scheitert wohl auch ein anderes Handelskonzept. Viele SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte leiden unter einem anhaltenden Rückgang an Kunden und Umsatz. Branchengröße Real reagierte darauf zuletzt mit der Ankündigung bis September 2015 acht seiner 310 Filialen schließen zu wollen. Die übrigen sollen modernisiert und umstrukturiert, Arbeitsplätze abgebaut werden.

„Die Form der SB-Warenhäuser ist in Deutschland fehl am Platz“, glaubt Jakob Ruprecht. „Bei Real ist zum Beispiel nicht klar wofür der Laden steht – außer für viel Ware.“ In den vergangenen Jahren haben die SB-Warenhäuser vor allem im Non-Food-Bereich stark verloren. Für einen Fernseher oder eine Sommerjacke fährt kaum jemand zu Real - die gibt es auch anderswo. Aber auch bei den Lebensmitteln nehmen andere den SB-Warenhäusern die Kunden weg.

Abgesehen von der Beliebtheit des Angebots ist auch ein gravierender Standort-Nachteil Schuld. SB-Warenhäuser stehen zumeist auf der grünen Wiese, nicht direkt im Wohngebiet. Kunden scheuen die lange Anfahrt für einen einfachen Einkauf. Statt des eines einzigen Großeinkaufs zu machen, gehen sie lieber häufiger in den nahegelegenen Laden. Davon profitieren andere.

Weniger Gewinner

„Neben Drogeriemärkten wie DM und Rossmann gibt es im stationären Handel zwei Gewinnerformate“, sagt Mirko Warschun. „Kleine bis mittelgroße Supermärkte und die Discounter.“

Dass ausgerechnet diese beiden Formate Erfolg haben, obwohl die Händler schon lange über einen anhaltenden Preiskampf klagen, hat zwei wesentliche Gründe.

Zum einen spielen Online-Angreifer im Lebensmittelhandel bislang keine Rolle. Gerade mal 0,5 Prozent vom gesamten Nahrungsmittelmarkt macht das Internetgeschäft derzeit aus. Und auch in Zukunft werden die skeptischen Deutschen ihre Lebensmittel wohl weiter im Laden kaufen. Bis 2020 könnte der Online-Anteil am Umsatz des Lebensmittelhandels auf 2,5 Prozent steigen, sagen Branchenkenner – noch immer ein Klacks.

Chancen des Online-Lebensmittelhandels

Alles anzeigen

► Pro - Thomas Netzer

"Ich glaube, dass sich der Lebensmittel-Online-Handel durchsetzen wird. Wir gehen von einem Anteil von fünf Prozent bis zum Jahr 2020 aus", sagt Thomas Netzer, Partner und Logistikexperte bei McKinsey. Das wäre ein Umsatzanteil von zehn Milliarden Euro am gesamten Lebensmittelmarkt in Deutschland.

► Contra - Jochen Hiemeyer

Jochen Hiemeyer, Handelsexperte der Beratung Accenture ist etwas zurückhaltender: "Dass ein Zalando für Lebensmittel um die Ecke kommt, sehe ich nicht." Doch auch er rechnet mit einem Marktanteil von drei bis vier Prozent bis 2020.

Trotzdem kündigte der Rewe-Chef Alain Caparros schon zu Jahresbeginn an, sich gegen eine mögliche Bedrohung aus dem Internet rüsten zu wollen – unter anderem mit eigenem Online-Auftritt und Lieferdiensten, die die Rewe-Waren zum Kunden bringen.

Das offenbart eine zweite Stärke: Supermärkte und Discounter entwickeln ihr Format stetig weiter.

So heben Edeka und Rewe immer häufiger Handelsmarken unter eigenem Namen ins Sortiment. Die sind nicht nur preiswerter, sondern schaffen auch gleich ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Weil sie mit Eigenmarken zudem höhere Margen erzielen, steigt der Gewinn der Supermärkte. Im Gegenzug sind die Discounter längst nicht mehr die Billigheimer von einst. Mit höherpreisigen Premium-Produkten haben sie ihr Angebot auf breitere Basis gestellt und decken damit alle Kundenbedürfnisse ab.

Mittelfristig führen diese Strategien zum Problem. "Nähern sich Supermärkte und Discounter zu sehr an, besteht die Gefahr, dass insbesondere erstere Kunden verlieren", sagt Mirko Warschun. Noch sind aber beide Ladenkonzepte höchst erfolgreich. Ein rasches Ende des Erfolgs ist nicht in Sicht.

Wie Händler überleben können

Aber nicht nur Supermärkte und Discounter werden in Zukunft noch im stationären Handel funktionieren. Allein mit dem Netz ist der Konsumhunger der Deutschen nicht zu stillen. Während die großflächigen Ladenkonzepte schwächeln, schlägt jetzt die Stunde der Händler mit klarem Fokus, glaubt Ruprecht: „In Zukunft werden wir vor allem bei Experten einkaufen, die sich auf einen Bereich besonders spezialisiert haben. Diese Händler werden sich auch erfolgreich in den Innenstädten und den Einkaufsstrassen niederlassen.“

Austauschbar heißt angreifbar

Im Vorteil sind dabei Ladenkonzepte, die zugleich Händler und Hersteller sind und die Ware in den Verkaufsregalen selbst produzieren. Diese Vertikalisierung bietet Vorteile, weil das Unternehmen Kontrolle über Produktionsschritte hat. Das spart Kosten und ermöglicht es, schnell auf Trends zu reagieren. Zudem gibt es die selbstproduzierten Stücke eben nur im eigenen Laden zu kaufen – nicht bei Amazon.

Beispiel Modebranche: Mittelständische Boutiquen und Modehäuser verloren 2013 besonders stark an Umsatz, büßten laut Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels durchschnittlich zwei bis drei Prozent ein. H&M und Zara, Ketten die vertikal aufgestellt sind und ihre Marken in eigenen Läden verkaufen, eröffneten sogar neue Filialen und beim Umsatz leicht zu.

Erfolgsfaktoren für Web-Shops

Alles anzeigen

▶ Front-End und Back-End

Sie müssen nahtlos miteinander integriert sein. Das heißt, wenn der Besucher im Shop eine Bestellung auslöst, muss dieser Prozess in den nachgelagerten Warenwirtschafts-, Kundenwirtschafts- und Produktmanagementsystemen sauber abgebildet werden.

▶ Multi- und Cross-Channel

"In Zukunft wird es immer wichtiger sein, mehrere Kanäle gleichzeitig zu bedienen und diese gut miteinander zu vernetzen", so Reupert. Beispielsweise können integrierte Prozesse in den Webshops von Einzelhändlern eine Funktion bieten, über die der Besucher herausfindet, ob ein Artikel in einer bestimmten Filiale vorrätig ist. "Denn nach wie vor informieren sich viele Kunden im Internet und kaufen dann doch im stationären Handel."

▶ Mobile Enablement

Der Trend zum Smartphone hält an und darum ist es für Shop-Betreiber elementar, den

Shop-Content auch mobil zur Verfügung zu stellen, um Kunden nicht an technisch fortschrittlichere Konkurrenten zu verlieren.

► **Produktdatenqualität**

Studien haben gezeigt, dass rund ein Drittel der Kaufabbrüche in einem Web-Shop auf der Produktdetailseite erfolgen. Daher ist die Qualität von Produktbeschreibungen und Produktbildern elementar wichtig. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, rät Reupert: Besser als die Mitbewerber über Produkte informieren, bessere Usability und effektive Suchmaschinenoptimierung.

Quelle: Achim Reupert, Experte des Dienstleisters Nionex, auf Mittelstandsmanager.de

Emotionen und Internet

Aber auch normale Händler, spezialisiert auf ein Fachgebiet, sollen Online-Giganten wie Amazon die Grenzen aufzeigen können. „Die Kernfrage lautet: Wie komme ich aus der Vergleichbarkeit raus“, erklärt Marketing-Mann Ruprecht.

Leicht wird das nicht. Wirtschaftsexperten und Marktforscher haben für die WirtschaftsWoche analysiert, welche Händler besonders unter Druck stehen. Auf der langen Liste der gefährdetsten Unternehmen befinden sich Mode- und Sporthändler genauso wie Buchhändler, Spielwarengeschäfte und Elektronikketten. Litten zunächst die kleinen, inhabergeführten Läden, sind längst auch Branchengrößen in Gefahr.

Die Einzelhändler machen die gleichen Fehler wie die Warenhäuser und haben zu lange nicht auf die veränderten Kundenbedürfnisse der Kunden reagiert. Dabei herrscht über die Chancen, mit denen Kunden zusätzlich zu einem besonderen Sortiment für den Gang ins Geschäft begeistert werden können, eigentlich Einigkeit: Bessere Beratung, mehr Service, die Inszenierung des Einkaufens zum Erlebnis.

weitere Artikel

Industrie gerät unter Druck
Supermärkte feiern
Eigenmarken als Geldbringer

Shopping Center
Einkaufszentren in der Krise

Post-Studie
So sieht die Zukunft des
Onlinehandels aus

Das haben vor allem die erfolgreicherer Einkaufszentren verstanden. Bei ihnen geht die Entwicklung weg vom reinen Verkaufsort. Statt Laden an Laden zu reihen, beinhalten moderne Shopping-Center Cafés, Kinos und Wohlfühl-Angebote. Der Kunde kommt, um Spaß zu haben und bringt den Händlern ganz nebenbei Geld.

Ebenso zukunftsweisend wird vor allem eine intelligente Verbindung vom Angebot im Ladenlokal und dem eigenen Online-Shop sein. Dort sieht Jakob Ruprecht einen wichtigen Baustein für Ladenkonzepte mit Zukunft: „Als erstes muss der

stationäre Handel das Schubladendenken aufgeben. Da die Filiale und hier das Onlinegeschäft. Das muss alles eins sein.“

Es sind scheinbar einfache Ideen, die die Ladenkonzepte und unseren Einkauf in Zukunft mehr oder weniger grundlegend verändern werden. An der Umsetzung hapert es jedoch mancherorts gewaltig, wie die Liste der bedrohten Unternehmen zeigt.

© 2014 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | **[Impressum](#)** | **[Datenschutz](#)** | **[Mediadaten-Online](#)** | **[Mediadaten-Print](#)**
[Archiv](#) | **[Kontakt](#)**
