



**Constanze Boege**

**Zukunftsstrategien für den  
stationären Handel**

**Trade Marketing für Retailer**

**disserta**  

---

**Verlag**

**Boege, Constanze: Zukunftsstrategien für den stationären Handel: Trade Marketing für Retailer. Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95935-128-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-129-4

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: pixabay.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

*„Haben Sie schon mal online eine Auster probiert?“*

# I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis .....	III
II.	Abbildungsverzeichnis .....	VI
III.	Tabellenverzeichnis .....	VII
IV.	Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.2	Aufbau der Arbeit .....	3
2	Darstellung und Untersuchung der Situation des stationären Einzelhandels.....	5
2.1	Moderne Entwicklungen des stationären Handels .....	7
2.2	Herausforderungen des stationären Handels .....	10
2.2.1	Bedrohung durch eine Vertikalisierung der Absatzkanäle.....	11
2.2.2	Bedrohung durch Veränderung der Kostenstruktur .....	12
2.2.3	Bedrohung durch verändertes Konsumentenverhalten.....	12
2.2.4	Sonstige Herausforderungen für den stationären Handel .....	16
3	Onlinehandel als Herausforderung des stationären Einzelhandels in 1A Lagen.....	17
3.1	Vertriebstypen des Onlinehandels.....	18
3.1.1	Single-Channeling .....	18
3.1.2	Pure Onlinehandel .....	19
3.1.3	Community-Driven-Shopping .....	20
3.1.4	Collective Buying.....	20
3.1.5	Subscriptions.....	21
3.1.6	Mobile-Commerce .....	21
3.2	Weitere aktuelle Entwicklungen im Onlinehandel .....	24

3.3	Zwischenfazit: Woher kommt der Trend zum Onlinehandel.....	25
4	Untersuchung der Situation des Handels in der Hamburger Innenstadt.....	27
4.1	Einzelhandelslagen in Hamburg.....	28
4.2	Die Hamburger Innenstadt als Einzelhandelsstandort.....	29
4.3	Bausubstanz in der Hamburger Innenstadt.....	30
4.3.1	Die westliche Innenstadt.....	31
4.3.2	Die östliche Innenstadt.....	32
4.3.3	Die südliche Erweiterung der Innenstadt.....	32
4.4	Business Improvement Districts in der Hamburger Innenstadt.....	33
4.5	Die 1A Lagen in der Hamburger Innenstadt.....	33
4.6	Branchenstrukturanalyse der 1A Lagen in der Hamburger Innenstadt.....	37
4.7	Zwischenfazit.....	39
5	Empirische Untersuchung.....	41
5.1	Aufbau der empirischen Untersuchung.....	41
5.1.1	Konkretisierung der Untersuchung.....	42
5.1.2	Onlinebefragung.....	44
5.1.3	Expertengespräch.....	44
5.1.4	Befragung von Konsumenten in der Nachkaufphase.....	45
5.1.5	Konstruktion der Fragebögen.....	46
5.1.6	Gruppenverteilung der Teilnehmer.....	46
5.2	Auswertung und Analyse der Ergebnisse.....	46
5.2.1	Online Befragung der Einzelhandelsmanager.....	47
5.2.2	Expertengespräche.....	73
5.2.3	Kundenbefragung in der Nachkaufphase.....	76
6	Strategische Umsetzung / Handlungsempfehlung.....	86
6.1	Zielorientierung des Handels an 1A Standortlagen in der Zukunft.....	87

6.2	Strategieplanung .....	89
6.3	Instrumentelle Perspektive des Marketing Mix.....	91
6.3.1	Produktpolitik.....	91
6.3.2	Preispolitik.....	94
6.3.3	Distributionspolitik .....	95
6.3.4	Kommunikations- und Präsentationspolitik .....	101
7	Szenario Innenstadt-konzept als Strategie für Hamburger 1A Standortlagen.....	104
8	Zusammenfassung und Fazit.....	105
9	Literatur .....	IX
10	Online-Quellen-Verzeichnis .....	XVI
11	Anlagenverzeichnis.....	XXV

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Umwelt des Einzelhandels.....	6
Abbildung 2: Betriebstypen am Beispiel Textileinzelhandel .....	9
Abbildung 3: Einzelhandelslagen in Hamburg .....	29
Abbildung 4: 1A Standortlagen in der Hamburger Innenstadt .....	35
Abbildung 5: Herausforderungsviereck für den stationären Einzelhandel .....	40
Abbildung 6: Verteilung der befragten Einzelhändler .....	47
Abbildung 7: Zeitraum der Geschäftsausübung 1A Lage.....	48
Abbildung 8: Branchenverteilung der Händler .....	49
Abbildung 9: Verteilung der Flächengrößen.....	49
Abbildung 10: Sortiment als Prägung für Name des Geschäftes .....	50
Abbildung 11: Wirkung Sortiment .....	51
Abbildung 12: Preispolitik online / offline .....	52
Abbildung 13: Öffnungszeiten.....	53
Abbildung 14: Markenprägung durch Ladenatmosphäre .....	53
Abbildung 15: Kundenmeinung Ladenatmosphäre .....	54
Abbildung 16: Store Design.....	55
Abbildung 17: Onlinehandel.....	55
Abbildung 18: Überleben des stationären Handels .....	59
Abbildung 19: Online Abwicklung der Einkäufe .....	60
Abbildung 20: Integration Onlinehandel.....	61
Abbildung 21: Strategisches Vorgehensmodell .....	87
Abbildung 22: Wettbewerbspositionsportfolio Übersicht 1A Lage Hamburger Innenstadt .....	88
Abbildung 23: Veränderter Kaufprozess durch Digitalisierung des Alltags.....	107
Abbildung 24: Prognose Einzelhandelsumsatz 2014 (stationär) .....	108

### III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einzelhandelskennzahlen 1 A Lage Hamburger Innenstadt 2008- 2012 .....	38
Tabelle 2: Die empirischen Erhebungsmethoden .....	43
Tabelle 3: Antworten der Händler zum Onlinehandel 1.....	56
Tabelle 4: Antworten der Händler zum Onlinehandel 2.....	58
Tabelle 5: Reduzierung der Verkaufsfläche an einer 1A Standortlage.....	61
Tabelle 6: Gründe für die Reduzierung der Verkaufsfläche an 1A Standortlagen .....	64
Tabelle 7: Gründe für das Betreiben einer Fläche an einer 1A Standortlage .....	64
Tabelle 8: Stärken des stationären Handels .....	67
Tabelle 9: Zukunftsstrategien der befragten Händler .....	70
Tabelle 10: Art des gekauften Produktes.....	77
Tabelle 11: Häufigkeit der Einkäufe stationär und online .....	78
Tabelle 12: Häufigkeit der Einkäufe stationär und online .....	79
Tabelle 13: Positive Gedanken beim Einkauf stationär / online.....	80
Tabelle 14: Negative Gedanken beim Einkauf stationär / online.....	82
Tabelle 15: Gründe für den Einkauf stationär / online .....	83
Warum gehen Sie in stationäre Geschäfte? .....	83
Warum kaufen Sie online? .....	83
Tabelle 16: Stationärer Handel in der Zukunft .....	84
Tabelle 17: Charakteristik des stationären Handels in der Zukunft .....	85

## IV. Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
€	Euro
3D	dreidimensional
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
Ca.	circa
CMS	Content-Management-System
CRM	Customer-Relationship-Management
DOB	Damenoberbekleidung
etc.	et cetera
ha	Hektar
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NFC	Near Field Communication
PC	Personal Computer
PoS	Point of Sale
qm	Quadratmeter
ROPO	Research online, purchase offline
TV	Television
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## 1 Einleitung

Wenn man in den Innenstädten und dort speziell in den 1A Standortlagen der internationalen Metropolen unterwegs ist, ganz gleich ob in Paris, London, Barcelona, Mailand, Hamburg oder Madrid, weiß man beim Anblick der Schaufenster oft nicht, in welcher Stadt man sich gerade befindet, da überall die gleichen Geschäfte mit dem gleichen Präsentation die gleichen Waren verkaufen. Durch die aktuellen Entwicklungen im Einzelhandel verlieren die Innenstädte an den 1A Standortlagen immer mehr ihr Profil und werden zu austauschbaren Retortenstädten, die auch in großen Centern weitab der Metropolen aufgebaut sein könnten. Ein aktuelles Beispiel, welches diese Situation widerspiegelt, ist die jüngst eröffnete Mall of Berlin, die am Leipziger Platz auf dem alten Wertheim Grundstück gebaut wurde<sup>1</sup>. Die Tristesse der Konsumtempel in Einkaufszentren und zunehmend auch in den Innenstädten, in denen Individualität abseits des gleichförmigen Mainstream immer mehr zur Sonderform wird, nimmt mit jeder Eröffnung einer international agierenden Filiale zu. Gerade mit Hinblick auf die Hamburger Innenstadt ist diese Entwicklung auch hier zu spüren. An jeder Ecke, an der zuvor ein alteingesessener Hamburger Händler sein Geschäft geführt hatte, ziehen im Rahmen der Neuvermietung internationale Filialen ein<sup>2</sup>.

Wie die Zukunft für den stationären Einzelhandel insgesamt aussieht, erscheint ungewiss. Während die einen davon ausgehen, dass der stationäre Einzelhandel nur noch Rückzugsgefechte gegen die übermächtige Konkurrenz aus dem Onlinebereich führt, so z.B. jüngst Zalando-Gründer Oliver Samwer. Er nennt Multi-Channel-Strategien, bei denen stationäre Händler ihre Waren auch online anbieten, provokativ „Ideen von Ratlosen kurz vor dem Ende“<sup>3</sup>. Andere sehen den zusätzlichen Onlinehandel als rettendes Zukunftsmodell für eine Branche, die durch vielfältige Herausforderungen wie den hohen Filialisierungsgrad in den deutschen Innenstädten und die zurückgehenden Margen bei gleichzeitig steigenden Kosten angeschlagen ist<sup>4</sup>.

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion soll diese Studie die Situation des stationären Einzelhandels in den 1A Lagen der Hamburger Innenstadt und die Herausforderungen, denen dieser Einzelhandel insbesondere durch die Konkurrenz des Onlinehandels ausgesetzt ist, untersuchen. Die Studie soll weiterhin versuchen aufzuzeigen, welche Strategien Händler in der Hamburger Innenstadt in der Zukunft nutzen könnten, um sich unter Berücksichtigung der Entwicklungen in der Zukunft erfolgreich auf dem Markt zu positionieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Die Zeit (3. Oktober 2014).

<sup>2</sup> Siehe auch Celko/Jánsky (2014).

<sup>3</sup> Siehe auch Handelsblatt (2014).

<sup>4</sup> Vgl. BEVH (2014).

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Studie

Im Gegensatz zu anderen Großstädten ist die Verkaufsfläche in Hamburg im Wesentlichen auf fünf Einzelhandelslagen aufgeteilt<sup>5</sup>, was einer der Gründe für das besonders dynamische Umfeld für den Hamburger Einzelhandel ist. Darüber hinaus existieren in den jeweiligen Stadtteilen weitere Center und Nahversorgungszentren. Für den Einzelhandel in der Innenstadt bedeutet das, dass Hamburg nach Berlin den geringsten Kaufflächenumsatz des innerstädtischen Einzelhandels an dem Gesamtumsatz der Stadt hat<sup>6</sup>. Dies liegt daran, dass sich in Hamburg nur rund 13% aller Verkaufsflächen in der Innenstadt befinden<sup>7</sup>, während es bei anderen Standorten ca. 30% der Verkaufsflächen sind<sup>8</sup>. Weiterhin ist der Einzelhandel im innerstädtischen Bereich den ständig wachsenden Herausforderungen durch den Onlinehandel und die steigenden Mieten ausgesetzt. Die Wettbewerbssituation im innerstädtischen Bereich birgt für viele kleine stationäre Händler durchaus die Gefahr einer Verdrängung aus den Stammlagen in B Lagen außerhalb des Stadtzentrums.

Die Problemstellung der vorliegenden Studie verbindet die Fragestellung aus der betriebswirtschaftlichen Praxis, wie der stationäre Einzelhandel trotz seiner strukturellen und historischen aktuellen Veränderungsprozesse gerade mit Hinblick auf die neuen Medien und die stetig wachsende Bedrohung durch vertikale Händler und den Onlinehandel in Zukunft bestehen möchte und kann. Die Diskussion um die Zukunft des stationären Einzelhandels vor dem Hintergrund der nach wie vor ungebremsen Entwicklung des Onlinehandels ist auch außerhalb der Fachmedien überall präsent und wird inzwischen branchenübergreifend in allen Bereichen des Marktes geführt<sup>9</sup>. Glaubt man der aktuellen Berichterstattung, sind insbesondere Einzelhändler in den gefragten Lagen in deutschen Innenstädten, die bereits durch die steigenden Mietpreise in den 1A Lagen sowie die immer stärker werdende Konkurrenz durch stationär agierende internationale Filialisten und vertikale Anbieter geschwächt sind, durch den immer stärker werdenden Wettbewerb aus dem Online-Bereich bedroht<sup>10</sup>.

Die Zielsetzung dieser Studie ist es, die genannten Probleme und Entwicklungen mit Hilfe einer Strategieempfehlung, aus der Einzelstrategien für Marktteilnehmer abgeleitet werden können, zu entwickeln. Im Rahmen dieser Strategieempfehlung werden die Ziele der einzelnen Händler in konkreten Strategieoptionen gebündelt und im Rahmen des Marketing Mix vorgestellt. Eine konsistente Zukunftsstrategie wird für viele Händler an den 1A Standortlagen die einzige Möglichkeit sein, die ständig wachsenden Bedrohungen

---

<sup>5</sup> Vgl. Lührmann (2013) S. 11.

<sup>6</sup> Siehe auch Trägerverbund Innenstadt (2014).

<sup>7</sup> Vgl. Comfort High Street (2014), S. 101.

<sup>8</sup> Vgl. Stadtplanung Hamburg (2014).

<sup>9</sup> Siehe auch Heinemann et al. (2013).

<sup>10</sup> Siehe auch Protokolle der Expertengespräche im Anhang.

abzuschwächen und Problemlösungen zu finden. Das Umsetzen einer konsistenten Strategie bedeutet für die Händler in der Zukunft vor allem die Differenzierung mit Blick auf den Wettbewerb und die Stärkung der eigenen Position. Um die Ziele der Unternehmer an den 1A Standortlagen in der Zukunft zu erfassen und eine Zukunftsstrategie zu entwickeln, werden Händler und Endkunden in die Untersuchung eingebunden.

Auf Grundlage der Aussagen der Händler<sup>11</sup> und der Endkunden<sup>12</sup> werden mögliche Strategien des Einzelhandels für das bestehende Bedrohungsszenario bewertet und Lösungsansätze im Rahmen des Marketing Mix sowie ein Zukunftsmodell der Hamburger Innenstadt im Jahr 2025 entwickelt. Diese Strategieoptionen können dem stationären Einzelhandel helfen, den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Die Untersuchung wird durch Expertengespräche, eine Onlinebefragung von an einer 1A Standortlage ansässigen Einzelhändlern und eine Kundenbefragung in der Nachkaufphase gestützt.

Die Studie basiert einerseits auf der Analyse einerseits der gegenwärtigen Situation des Handels allgemein, im speziellen der Situation des Handels in der Hamburger Innenstadt. Andererseits wird die Herausforderung durch den Onlinehandel, durch das veränderte Konsumentenverhalten und durch weitere technische Entwicklungen betrachtet.

Die anschließende Überlegung zu Strategien, mit deren Hilfe sich Einzelhändler trotz des starken Wettbewerbes und trotz der hohen Mietpreise in den 1A Lagen der Hamburger Innenstadt halten können, soll stationären Händlern und Onlinehändlern neue Erkenntnisse hinsichtlich der zukünftigen strategischen Aufstellung in ihrem Geschäftsbereich bieten.

## **1.2 Aufbau der Studie**

Die Studie ist in sechs Teile unterteilt. Nach der Einleitung wird im zweiten Teil der Studie zunächst die Situation und Entwicklung des stationären Einzelhandels in Deutschland betrachtet. Hierbei wird auf die historischen Begebenheiten ebenso eingegangen wie auf die modernen Entwicklungen und Betriebstypen. Dann werden die Herausforderungen des stationären Handels dargestellt. Im Anschluss daran wird der Onlinehandel als Konkurrenz zum stationären Handel betrachtet.

Im vierten Teil der Studie wird auf die Situation des Einzelhandels in Hamburg, insbesondere in den 1A Lagen eingegangen. Nach einer allgemeinen Darstellung der Situation vor Ort inklusive einer Branchenstrukturanalyse folgt im fünften Teil die Darstellung und Auswertung einer empirischen Untersuchung auf Grundlage von Expertengesprächen und einer

---

<sup>11</sup> Vgl. Protokolle der Expertengespräche im Anhang.

<sup>12</sup> Vgl. Aussagen der Kunden in der Nachkaufphase im Anhang und in Abschnitt 5.2.3.

Onlinebefragung der Einzelhändler an den 1A Standortlagen in der Hamburger Innenstadt, die durch die Verfasserin zu den Zukunftsstrategien des stationären Einzelhandels in Hamburg durchgeführt wurde. Um auch die Endkunden in der Nachkaufphase in die Untersuchung mit einzubeziehen, wurden zusätzlich 40 Passanten an vier Frequenzpunkten in der Innenstadt schriftlich durch die Verfasserin befragt. Anschließend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ausgewertet. Im siebten Teil der Studie werden aus den Überlegungen die Ziele der Händler an den 1A Standortlagen abgeleitet. Daraus wird dann eine Strategie basierend auf der Idee vom Marketing Mix entwickelt.

Der achte Teil der Studie enthält eine abschließende Zusammenfassung und Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse der Studie und eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Situation des stationären Handels.

## 2 Darstellung und Untersuchung der Situation des stationären Einzelhandels

Handel ist einer der ersten organisierten und wichtigsten Vorgänge in der Lebensgestaltung des Menschen<sup>13</sup>. Lange bevor die Menschen staatliche Organisation entwickelten, existierte bereits ein Warenaustausch durch Handel. Organisierten Handel gab es nachgewiesen seit der Jungsteinzeit. Aus dem reinen Tauschhandel wurde Warengeld entwickelt. Hieraus entstand der Handel auf der Basis von Zahlungsmitteln, sei es Gewichtsgeld, seien es Münzprägungen bis hin zu den heutigen vielfältigen Zahlungsmittelformen. Bis in die heutige Zeit findet sich aber auch noch der Tauschhandel in verschiedenen Ausprägungen auf tatsächlichen oder Online Tauschbörsen und der uralte menschliche Handelstrieb wird z.B. auf Flohmärkten, im Garagenverkauf oder auch auf Online Märkten ausgelebt<sup>14</sup>.

Der Handel insgesamt hat die Kernaufgabe, die Distribution von Waren bis zum individuellen Nachfrager durchzuführen<sup>15</sup>. Dabei kommen den unterschiedlichen Zwischenstationen des Handels umfassende Aufgaben zu. So vermittelt beispielsweise der Großhandel die vom Produzenten hergestellten Güter in den Verfügungsbereich der lokalen Händler und somit auf die Ebene der Nachfrager. Zusammenfassend lässt sich der Handel als ein makroökonomisches System verstehen, welches durch Elemente und Beziehungen zwischen diesen Elementen definiert ist<sup>16</sup>. Alle Elemente agieren in diesem System als Organisationseinheiten, deren Funktionen die Beziehungen im Gesamtsystem prägen. Dabei lässt sich „Handel“ allgemein in einen funktionalen und einen institutionellen Begriffsinhalt teilen. Handel im funktionalen Sinn bedeutet, produzierte Ware am Ort des Konsums, des Verbrauchs und des Gebrauchs zu verkaufen. Diesem liegen die Begriffe Nachfrage des Konsumenten und Angebot des Handels zugrunde. Im institutionellen Sinn bedeutet Handel das Beschaffen von Waren, die Organisation von deren Weg über verschiedene Zwischenstufen und die anschließende Weiterveräußerung an den Endnachfrager.<sup>17</sup> Darüber hinaus lassen sich weitere Handelsformen definieren, die hier aber keinen Bezug zum Thema haben. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Schwerpunkt auf dem stationären Einzelhandel liegen. Der Einzelhandel zeichnet sich dadurch aus, dass er ausschließlich Waren an Endverbraucher vertreibt.

Mit der industriellen Massenproduktion wurden neue Vertriebsformen benötigt und ausgeweitete Handelsnetze gespannt. Die Globalisierung des Handels auch für weniger wertvolle Waren erforderte weitere technische und wirtschaftliche Entwicklungen und neue Formen des Großhandels, neue Organisationsformen der Handelswege, der Distribution und der zugrunde liegenden Produktion. Fachgeschäfte und Spezialgeschäfte entstanden auf der

---

<sup>13</sup> Zentes, (2006), S. 14.

<sup>14</sup> Vgl. Zentes, (2006), S. 14f.

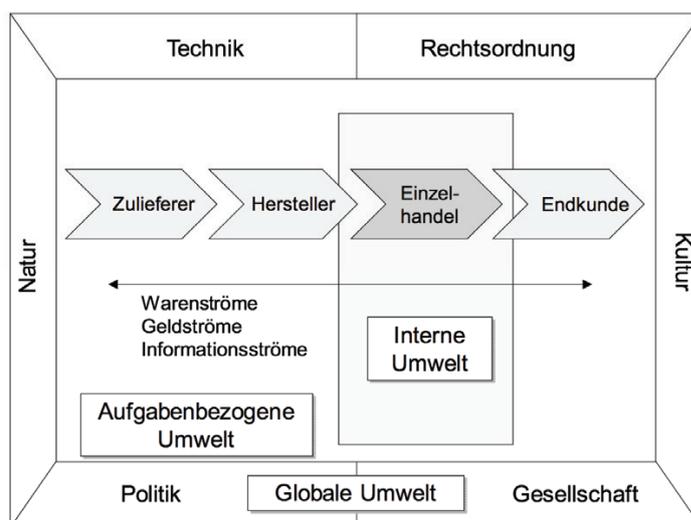
<sup>15</sup> Vgl. Heinemann et al. (2013), S. 4.

<sup>16</sup> Vgl. Müller-Hagedorn./ Natter (2011) S. 14ff.

<sup>17</sup> Vgl. Zentes, (2006), S. 14.

Einzelhandelsebene. Erste Warenhäuser wurden gegründet, beispielsweise das Warenhaus Wertheim der Gebrüder Wertheim und Karstadt oder auch Hertie und Kaufhof, gegründet von der Familie Tietz. Mit der Gründung der Warenhäuser änderte sich die Präsentation der Waren. Selbstbedienung und offene Stockwerke, eine Ausweitung auf alle Sortimente sowie neue Zahlungsformen muteten damals futuristisch an. Zu den Geschäftsprinzipien der damaligen Zeit gehörten z.T. auch das Verhandeln über den Preis sowie das Anschreiben von Einkäufen. Ein Umtauschrecht existierte zumeist ebenso wenig wie Gewährleistungsrechte. Kaufhäuser mit dem Fokus auf besondere Sortimente und Konsumgenossenschaften entstanden. Außerdem gründeten bereits damals Handelsfirmen ihrerseits Fabriken, z.B. für Lebensmittel oder Spirituosen. Ein Trend zur Rückwärtsintegration zeigte sich, der bis in die heutige Zeit anhalten sollte.<sup>18</sup>

Der stationäre Einzelhandel ist damals wie auch heute in eine sehr dynamische Umgebung eingebunden. Dazu gehören einerseits allgemeine Entwicklungen, die auf den verschiedenen Faktoren basieren, welche die Wirtschaft in einem Markt beeinflussen. Zu diesen Faktoren zählen die Natur, Kultur, Politik, das Rechtssystem eines Landes, seine Gesellschaft und die Fortentwicklung der Technik. Zum anderen sind die jeweils individuelle Umwelt und interne Situation eines Einzelhandelsunternehmens bestimmend. Dazu zählen die Ressourcen, Strukturen und Beziehungen innerhalb des Einzelhandelsunternehmens. Anhand der Grafik lassen sich die Prozesse und Strukturen nachvollziehen, in die der stationäre Einzelhandel eingebunden ist<sup>19</sup>.



**Abbildung 1: Die Umwelt des Einzelhandels**  
 Quelle: Schröder, (2011), S. 21.

<sup>18</sup> Vgl. Berekhoven, (1987) S. 15ff.

<sup>19</sup> Vgl. Berekhoven, (1987) S. 87ff.

Für den deutschen Markt ist der Einzelhandel von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung. Ein Drittel der privaten Konsumausgaben flossen im Jahr 2010 in Unternehmen des Einzelhandels in Deutschland, was einem Einzelhandelsumsatz von 512.4 Mrd. Euro im Jahr 2010 bzw. 19,9% des BIP entsprach<sup>20</sup>. Im Jahr 2010 war jeder zwölfte erwerbstätige Deutsche im Einzelhandelssektor beschäftigt. Aufgrund der geringen Wachstumsraten wird der Einzelhandel jedoch nicht als innovativer, entwicklungsstarker Wirtschaftszweig angesehen. Im Jahr 2010 existierten in Deutschland 375.577 Einzelhandelsunternehmen, die sich den Gesamtumsatz von 512,4 Mrd. Euro teilten<sup>21</sup>.

## 2.1 Moderne Entwicklungen des stationären Handels

In der Literatur über den Einzelhandel werden eine Reihe wesentlicher Aspekte herausgestellt, die für die Situation des stationären Handels in der Zukunft ausschlaggebend sein werden. Auf der einen Seite stehen dabei die klassischen sortimentsbezogenen Themen im Vordergrund. Dazu zählen unter anderem die Verringerung der Sortimentsbreite, der Fokus auf die Kernzielgruppe eines Geschäftes, der Trend zur Produktion von Eigenmarken, Curated Shopping, statt eines Category Killer Ansatzes. Curated Shopping ist ein Trendbegriff, der seit 2012 in der eCommerce Branche auftaucht. Er stammt vom lateinischen Wort „curare“, was so viel bedeutet wie „pflegen“ und „sorgen“.<sup>22</sup> Auf den stationären Handel bezogen, bedeutet der Begriff eine intensive Auseinandersetzung und Abgrenzung von großen Händlern mit einem speziellen Sortiment. Der Begriff „Curated Shopping“ steht im Gegensatz zu dem Begriff „Category Killer“. Letztgenannter steht für eine Abdeckung des Gesamtangebots mit dem Großteil aller Marken im gesamten Sortiment des Anbieters mit endloser Artikeltiefe (Long Tail) je Kategorie. Von Pflege kann bei einem „Category Killer Ansatz“ nur gesprochen werden, indem versucht wird, alle relevanten Marken in einem Sortiment mit endloser Artikeltiefe anzubieten.

Auf der anderen Seite stehen im Einzelhandel Trends, die sich um die Positionierung des Gesamtgeschäfts drehen. Diese sind allen voran das Mobiltelefon, die Personalisierung des Einkaufserlebnisses, die Multiplikation der Kunden Touchpoints, also der Orte, an denen der Kunde mit dem stationären Geschäft in realen Kontakt bzw. in Berührung kommt. Ein weiteres Trendfeld ist die Aufgabe des Handels, den emotionalen Mehrwert zu steigern, den Kunden bei einem Kauf empfinden. In Zukunft wird die zentrale Aufgabe für den Handel auf der Vernetzung aller Verkaufskanäle liegen. Der Fachbegriff dazu heißt Multi- bzw. Omni-Channel<sup>23</sup>. Für den Kunden werden dadurch einheitliche Einkaufswelten geschaffen. Über

---

<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2012).

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2012).

<sup>22</sup> Siehe auch Heinemann et al. (2013) S. 187.

<sup>23</sup> Vgl. Heinemann (2008), S. 14ff.

ein stationäres Ladengeschäft bis hin zum Katalog, einem Showroom und einem mobilen Shop sollen dem Kunden alle Wege offen stehen, einen Kauf ohne Hindernisse durchzuführen. Diese sogenannten „No-Line-Welten“<sup>24</sup> werden die Bezeichnung von stationär und online als höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel in naher Zukunft ablösen<sup>25</sup>.

Die Kunden können in Zukunft viel einfachere Kaufprozesse erwarten. Besonders wichtig wird auch der Faktor des kundenfreundlichen Umsetzens von neuen Technologien für viele Händler sein. So wird z.B. erwartet, dass das Smartphone nur noch weitere 3-5 Jahre den Markt dominieren wird, bevor es von anderen Endgeräten abgelöst wird. Ein Trend, der aus heutiger Sicht nach Science Fiction klingt, aber dennoch in absehbarer Zeit Realität werden kann, ist es, sich mit digitalen Accessoires zu schmücken. Die Nutzer einer Datenbrille oder einer Datenkontaktlinse können sich digitale Bilder oder Formen an sich selbst applizieren oder an Orte, die nur Träger der Datenbrille sehen können. Das können besondere Markenzeichen von Luxusmarken sein oder andere digitale Accessoires. Mit Hilfe der Datenbrillen können darüber hinaus bestimmte Angebote von Händlern bzw. Objekte in einer Stadt gesehen werden, die Freunde über soziale Netzwerke dort platziert haben. Aber nicht nur außerhalb der stationären Geschäfte, sondern auch innerhalb der stationären Geschäfte wird der Einsatz digitaler Technologien wichtig werden. Kunden nutzen bereits jetzt ihre Smartphones, um während des Kaufes im Geschäft Preisvergleiche im Internet abzurufen. Der Anbieter Media Markt hat auf die Konkurrenz aus dem Internet reagiert, indem er den Kunden den täglich im Internet gültigen Preis für das entsprechende Produkt anbietet. Wichtig wird ebenso, dass Kunden direkt an Monitoren Informationen über das Produkt aufrufen können. Dies erspart den Kunden das Aufrufen über das Smartphone. 80% des Umsatzes in einem Geschäft werden zumeist von 20% der Produkte erwirtschaftet. Händler könnten folglich in Zukunft nur noch diese 20% der Produkte vorrätig haben. Dies würde zum einen die Kosten für eine größere Verkaufs- und Lagerfläche sparen, zum anderen müssten Händler die Kosten des Einkaufes nicht vorstrecken und können bei Bedarf das Produkt für den Kunden direkt vom Großhändler erwerben und ausliefern.

Ebenso wichtig erscheint der Trend des Augmented Reality Shoppings auch in Kombination mit Echtzeitangeboten, wobei Kunden in virtuellen Läden, z.B. in der U-Bahn, ihre Einkäufe tätigen. Ein anderes Trendfeld ist Digital Signage, was eine Ausstattung eines Geschäftes mit miteinander verknüpften Monitoren voraussetzt. Kunden können wie bei Burberry im Londoner Flagshipstore einen digitalen Spiegel<sup>26</sup> nutzen, der dem Kunden ein komplettes Outfit anzieht, und dieses über soziale Netzwerke teilen. Bei Lego können Kunden eine

---

<sup>24</sup> Siehe auch Heinemann et al. (2013) S. 309.

<sup>25</sup> Siehe auch Heinemann et al. (2013) S. 126.

<sup>26</sup> Vgl. Burberry (2014).