

# Die Zukunft des stationären Handels

Die E-Commerce-Experten Adrian Hotz, Professor Gerrit Heinemann und Marcus Diekmann machen sich Sorgen um den stationären Handel. Ein virtueller Gesprächskreis

**Autor: Frank Puscher**

**Die Talsohle des Flächensterbens ist noch lange nicht erreicht und vielen Unternehmen mangelt es an technischem Knowhow, um mit Amazon und Co. mithalten zu können. Und auch Politik und Stadtmarketing geben sich nicht gerade Mühe dabei, die Innenstädte vor dem Ausbluten zu schützen.**

**Herr Hotz, Herr Heinemann und Herr Diekmann, will der Kunde lokal einkaufen? Wenn ja, was und warum?**

ADRIAN HOTZ: Je komplexer das Produkt, umso wahrscheinlicher, dass der Kunde lokal einkaufen wird. Dann ist natürlich Verfügbarkeit nach wie vor eine Stärke des stationären Handels. Aber das Thema tritt auch immer stärker in den Hintergrund, weil Same-Day-Delivery kommt.

GERRIT HEINEMANN: Da muss man differenzieren. Es gibt Kunden mit fast idealistischen Zügen, die lokal einkaufen, weil sie den lokalen Handel unterstützen wollen. Dann gibt es Kunden, die nur lokal einkaufen können, weil sie zum Beispiel Barrieren des Internets nicht überspringen können. Das sind immerhin 20 Prozent. Aber die überwältigende Mehrheit kauft nicht mit Lokalbezug ein. Das widerspricht der Idee der Internetnutzung.

MARCUS DIEKMANN: Dinge des sofortigen Bedarfs und Dinge des Alltags kauft man noch lokal.

HEINEMANN: Das wird auch noch auf Jahre so bleiben. Ich glaube, dass im Ernährungsbereich auch in zehn Jahren noch nicht mehr als zehn Prozent online kaufen.

**Wird sich E-Commerce auch die komplexe Produktwelt unter den Nagel reißen?**

HOTZ: Auf jeden Fall. Es wird ja immer angeführt, dass Beratung ein wichtiges Asset für den Handel ist. Ich persönlich kenne kaum einen Händler, der gut berät.

**Verdrängen die Markenshownrooms den Handel oder liefern sie Traffic?**

HEINEMANN: Sie verdrängen, und das ist nicht gut. Boss hat Anfang März in einer Pressekonferenz ein klares Bekenntnis für den eigenen Einzelhandel ausgesprochen, und Boss steht da stellvertretend für den Modehandel, der das Thema Vertikalisierung stark antreibt. Die schaufeln sich damit ein Stück weit ihr eigenes Grab. Esprit, Gerry Weber, Boss haben alle Gewinneinbrüche zu verzeichnen.

**Kann der Innenstadthändler sich die Sortimentskompetenz zurückholen?**

DIEKMANN: In Amerika arbeitet Bonobos.com nur noch mit einem Rumpfsortiment und präsentiert in seinen circa Hundert Quadratmeter großen „Guidestores“ lediglich Musterkollektionen. In dem Laden kann man die Ware testen, der Bestellprozess erfolgt rein digital.

**Aber geht da nicht genau das Haptische verloren, mit dem der Händler eigentlich punkten sollte?**

DIEKMANN: Es ist eine Zwischenstufe. Man kann die Machart zeigen oder die Materialart. Alles, was haptisch wichtig ist. Vielleicht sollte man haptische und visuelle Erlebnisse unterscheiden.

**Wo bleibt bei einer Sortimentsverengung das Thema Spontankauf?**

DIEKMANN: Ich glaube, Inspiration und Spontankauf werden für viele Warengruppen ein extrem schwieriges Thema. Die Inspiration erfolgt im Internet. Tatsächlich ist der Kunde gerade in den kleinen und mittleren Stadtzentren doch meistens enttäuscht, weil

es kaum noch inspirierende Produkte gibt.

**Werden mehr E-Commerce-Pure-Player in die Städte drängen?**

HEINEMANN: Auf jeden Fall. About You hat schon den zweiten Laden eröffnet. Die werden auch nicht alle in die Innenstädte gehen, aber sie werden mit Konzepten in die Fläche gehen, die aus der Onlineperspektive ausgebaut sind, und das ist die Richtung, in die auch der traditionelle Handel gehen müsste.

HOTZ: Da bin ich anderer Meinung. Das passiert nur, wenn die Innenstadtmieten so niedrig sind, dass es sich wieder lohnt. Oder im Geschäftsmodell ist ein Servicebestandteil verankert, der den physischen Kontakt notwendig macht. Zalando startet jetzt in Köln ein Outlet, auch eine Möglichkeit, die Fläche zu nutzen.

**Beispiele digital starker Händler mit stationärer Präsenz wie Hointer, Warby Parker, The Appartement zeigen neue Ladenbauformen. Können Bestands Händler da mitgehen?**

HEINEMANN: Ja, das geht. Leider reagieren die Händler erst, wenn die Panik im Nacken steht. Es geht um die Digitalisierung aller Prozesse. Das kommt einer harten Sanierung gleich. Da müssen Privilegien gestrichen werden. Das funktioniert mit brachialer Kraft, aber nicht mit gebremstem Schaum. Die meisten Händler denken heute noch, das geht ohne Schmerzen und mit Komfort. Die Zeit wird sie eines Besseren belehren.

DIEKMANN: Händler mit starken Eigenmarken wie Ernsting's Family haben definitiv eine Chance zu überleben. Markenübergreifende Händler werden es sehr schwer haben und sukzessive durch neue, ursprünglich onlinebasierte



**Prof. Dr. Gerrit Heinemann** ist Professor für BWL, Management und Handel und Leiter E-Web Research Center an der Hochschule Niederrhein

**Marcus Diekmann** ist Gesellschafter der Shopmacher E-Commerce für Marken GmbH

**Adrian Hotz** ist E-Commerce- und Amazon-Experte sowie Geschäftsführender Gesellschafter bei Connect-ecommerce

DIEKMANN: E-Commerce ist absolut wichtig, und zwar nicht nur national. Cross-Border-Trade ist das meistunterschätzte Thema, das haben die Händler hier gar nicht auf dem Schirm. Die ganzen englischen Händler übersetzen gerade ihre Shops auf Deutsch. Wenn das Ausland sich den größten europäischen Handelsmarkt schnappt, sollte der deutsche Händler sich auch dort umsehen.

**Wer hat es verstanden?**

DIEKMANN: Reuter Badmöbel. Kein Mensch hätte vor sieben Jahren gedacht, dass man Kloschüsseln online verkauft. Reuter hat mal kurz den Großhandel umgangen, gibt die gesparte Handelsspanne an den Kunden weiter, ist dadurch preislich mit Amazon konkurrenzfähig und verkauft inzwischen auch ins Ausland. Genau solche Player sind es, die ganze Marktsegmente umkremeln.

**Haben lokal zentrierte**

**E-Commerce-Plattformen auf Dauer eine Bedeutung?**

HOTZ: Aus meiner Sicht nicht. Was soll da denn rational betrachtet der Vorteil sein? Warum sollte ich beim stationären Händler ein Produkt kaufen, das es online günstiger und schneller gibt, und warum sollte ich das auf einer Plattform tun, die ich unter Umständen online gar nicht finde? Denn auch die Onlinecitywuppertal muss sich in Bezug auf Sichtbarkeit und Sortiment mit Zalando und Amazon messen. Aus meiner Sicht appellieren derartige Zusammenschlüsse eher an die Kunden, die Amazon und Co. zu meiden versuchen. Diese Kunden handeln nicht rational, sondern fühlen sich emotional den lokalen Händlern verpflichtet – kaufen also aus Mitleid.

HEINEMANN: Deshalb ist Mönchengladbach@Ebay auch kein regionaler Marktplatz, sondern Ebay mit einer regionalen Vorstufe. Menschen wählen im Netz ihr Produkt aus. Betrachtet

man Mobile, dann sind da ja die meisten Händler heute schon blank. Da hilft ein solcher Ansatz, um mit den eigenen Produkten überhaupt gefunden zu werden. Und dann hat die lokale Verfügbarkeit eine herausragende Bedeutung. DIEKMANN: Ich bin auch da skeptisch. Lokale Plattformen könnten funktionieren, wenn vor allem die Wochenangebote in den Vordergrund gestellt werden. Das könnte einen Push in die Innenstädte geben. Da ist man preislich konkurrenzfähig. Die digitale Variante des Wochenflyers also. Das ist aus meiner Sicht das einzige Regionalkonzept, das funktionieren kann. Alles andere ist überflüssig.

**Muss der Betreiber einer Plattform Themenklammern setzen, damit das Ganze besser vermarktbar ist?**

DIEKMANN: Genau, ähnlich wie Tchibo. Viele Händler sind doch einfach zu klein für eine eigene E-Commerce-Strategie. Wie wäre es, wenn man die verschiedenen lokalen Händler als eine Art Filialen einer Dachmarke sehen würde? Und hier kommen wir natürlich automatisch zu den Verbundunternehmen. Intersport ist eine solche Dachmarke – nicht lokal, aber thematisch. Die Konzentration der Anstrengungen in Form einer gemeinsamen Dachmarke dringt am Markt durch.

HEINEMANN: Die Marktplätze wären längst nicht so wichtig, wenn nicht die Verbundgruppen ihre Aufgabe komplett verschlafen hätten. Die sind es doch, die dem Handel zum E-Commerce verhelfen müssen. Jetzt – nach Jahren – kriegen die es so langsam hin. HOTZ: Da stellt sich allerdings erneut die Frage nach dem USP: Was kann Intersport besser als Amazon und Zalando?

**Was ist der eine wichtige Mehrwert, den Stationär gegenüber Online hat?**

HOTZ: Es bleibt eigentlich nur noch das Erlebnis. Und das sehe ich weniger als Einkaufserlebnis, sondern als Erlebnis mit optionalen Einkaufsmöglichkeiten, also zum Beispiel eventgetrieben.

DIEKMANN: Es gibt nur die Beratungskompetenz und die Sourcingkompetenz. Verfügbarkeit interessiert nicht, das kann Amazon besser. Zur Beratung zählt auch das Einkaufserlebnis, also auch Elemente der Digitalisierung in der Ladenfläche. ①

Geschäftsmodellen ersetzt werden. Da sind auch die Margen nicht da, um im Ladenbau teure Experimente zu wagen.

**Eigenmarken sind eine gute Ausgangsbasis für E-Commerce. Ist das heute überlebenswichtig auch für den stationären Handel?**

HEINEMANN: Ja, auf jeden Fall. Da muss nur investiert werden. Das große Problem sind die Bestandssysteme. Der IT-Leiter trifft Entscheidungen für das Gesamtunternehmen, die er eigentlich nicht treffen sollte. Da muss man einen Schnitt machen und das Thema IT ganz neu aufsetzen. Die Entscheider brauchen mehr digitalen Sachverstand. **Das trifft doch vor allem auf die großen Händler zu.**

HEINEMANN: Ja, da sind die Kleinen meistens schneller. Schauen Sie sich Butlers an mit einem E-Commerce-Anteil von 30 Prozent. Auch Douglas und Thalia sind da schon weiter. Das ist nicht eine Frage der Größe, da geht es um Sachverstand und unternehmerische Entscheidung.