

Der Handel muss handeln: JETZT

Zehn Strategie-Ansätze für den innerstädtischen Einzelhandel

Mit über 40 Milliarden Euro prognostiziertem Jahresumsatz 2015 hat der Online-Handel heute schon einen Anteil von mehr als 10 Prozent am gesamten Einzelhandel inne. Jeder deutsche Online-Käufer wird 2015 gut 1 200 Euro ausgeben – mehr als 100 Euro in jedem Monat. Handel ist Wandel, aber Handel ist auch Vielfalt. Die Digitalisierung wird den Wandel beschleunigen und Handelsstrukturen verändern: Schon die Quelle-Insolvenz mag auch auf mangelnde Anpassung an die Notwendigkeiten des Online-Zeitalters zurückgehen. Sicher erscheint, dass langfristig jeder stationäre Einzelhändler im Internet sichtbar sein muss. Denn die Verbraucher erwarten zunehmend ein nahtloses Verbinden der Kanäle beim Einkaufen. Das erfordert aber nicht, dass stationärer Einzelhandel nur noch mit technisch und personell höchst kostenintensiven Online-Shops kombiniert werden kann. Das Netz lässt Raum für kleine Nischen, denn das Netz schafft weltweit Aufmerksamkeit für sympathische oder witzige oder neue oder einfach nur bedarfsgerechte Angebote von Händlern, die ohne die Reichweite des Netzes in einem begrenzten regionalen Absatzgebiet niemals genug Aufmerksamkeit von Kunden finden würden. Denn Erfolg im Handel wird immer weniger durch die Lage des Ladengeschäfts oder die Betriebsform oder die Eigentümerstruktur bestimmt. Auch inhabergeführte Fachgeschäfte in weniger frequentierten Lagen von Klein- und Mittelstädten können ohne hohen Aufwand für einen hochprofessionellen Online-Shop eine Zukunft im Handel haben, wenn sie online und offline als Multichannel-Händler eine Leistung anbieten, die ein Bedürfnis ihrer Kunden individuell passgenau und einzigartig deckt.

Prof. Gerrit Heinemann, Internet Pabst, bringt es auf der Sitzung des IHK Handelsausschusses am 20. Oktober 2015 auf den Punkt: er beziffert in 2020 den Online-Umsatz auf 118 Mrd. Euro brutto, was fast dem dreifachen Umsatz aus dem vergangenen Jahr entspräche. Die Veränderungsgeschwindigkeit beschleunige sich – die prognostizierten Zahlen seien wahrscheinlich keine Worst-Case-Betrachtung. Der stationäre Handel müsse sich beeilen, hier mit Cross-Channel-Strategien Schritt zu halten. Wer nicht im Netz ist, sei „unsichtbar“. Es gebe keinen Königsweg, vielmehr müsse sich jeder Händler sein individuelles Portfolio zusammenstellen. Innovative Ladenformate würden vor allem Gewicht auf Digital-in-Store-Anwendungen (mobile digitale Technik im Ladengeschäft) legen müssen. Showrooms mit mobiler Einkaufsmöglichkeit + Digital-Aided Sales, Stationäre Flagship-Stores mit Digital-in-Store-Ausstattung, Full-Automized Stores mit Anprobe und Selbstabholung sowie Refreshed Stores aus traditionellen Formaten mit In-Store-Apps seien wegweisende Ansätze. Die intelligente Verknüpfung aus Ladengeschäft und Online-Absatz sei der entscheidende Punkt. In Zukunft werde es wahrscheinlich zu einer Format-Kombination kommen, die das Überleben eines Kernladens mit Bedienungsfunktion sicherstelle. Am allerwichtigsten: Präsenz in den Online-Medien. Optimierte für mobile devices und apps. Mobile habe sich als Zubringerfunktion für Verkaufskanäle etabliert, mit dem Smartphone durchgeführte Recherchen führten häufig zu kanalübergreifenden Einkäufen. Darauf aufbauend: Produktverfügbarkeit crossmedial abrufbar. Erwartungen und Erfahrungen beim Online-Kauf zeigten, dass es nicht immer nur um den Preis ginge, sondern vor allem um Convenience. Dritter Schritt, wohlüberlegt und nicht immer die Lösung aller Probleme: eigener Online Shop. Eine Alternative dazu sei für Fachhändler die Kooperation mit einem regionalen Online-Marktplatz. Händler profitierten nicht nur von einer höheren Reichweite, sondern könnten auch die vorhandene Infrastruktur nutzen. Von den Konsumenten würden die gebündelten Informationen sowie die Angebotsvielfalt unterschiedlicher Händler geschätzt. Stadtentwickler sollten Online Marktplätze als Chance begreifen. Kooperationen mit einem etablierten Anbieter wie eBay seien eine gute Alternative zum kommunalen Betreibermodell eines Online-Marktplatzes. Handeln sei dringend angesagt.

Zehn Handlungsansätze für stationäre Händler:

1. Die Entwicklungen im E-Commerce betreffen jede Branche des Einzelhandels ganz aktuell – aber nicht jede(n) gleich stark.

Wie schnell sich der E-Commerce-Anteil am Einzelhandel entwickelt, hängt ganz entscheidend von der Branche ab. In einigen ist er bereits relativ hoch (z. B. Bücher und Elektronik), während er in anderen eher gering ist und auch in der nahen Zukunft kein dominanter Anteil am Gesamtmarkt zu erwarten ist (z. B. bei Lebensmitteln oder Möbeln). Trotzdem werden sich auch in diesen Branchen die Einzelhändler auf diese Veränderungen einstellen müssen. Zudem trifft der Wandel die Betriebsformen des stationären Handels in unterschiedlichem Ausmaß. Für Filialisten, die häufig auch die Toplagen der Innenstädte besetzen, dürfte der Vertriebskanal Internet eine sinnvolle Ergänzung zum Filialnetz sein. Betroffen sind aber besonders die mittelständischen Fachhändler. Der Aufstieg des E-Commerce verschärft hier den ohnehin bestehenden Strukturwandel, der sich im stetig verkleinernden Anteil der Betriebsform „nicht-filialisierter Fachhandel“ niederschlägt.

2. Der stationäre Vertriebsweg bleibt auch zukünftig noch der wichtigste Einkaufskanal – aber in zunehmender Verbindung mit den anderen.

Ende 2012 betrug der E-Commerce-Anteil am deutschen Einzelhandel etwa 5,4 %. Selbst bei einem durchaus möglichen Anteil von ca. 15 % wird der Großteil der Umsätze im Jahr 2018 – und auch weit darüber hinaus – offline erzielt werden. Der wesentliche Teil des Wachstums resultiert gegenwärtig – und in Zukunft wohl noch stärker – aus den zunehmenden Online-Aktivitäten stationärer Händler. Denn die beiden „Welten“ On- und Offline-Handel sind nicht strikt getrennt. Vielmehr sind sie heute schon miteinander verknüpft und werden dies immer stärker werden. Immer mehr stationäre Einzelhändler oder auch Filialisten erkennen dies und verzahnen die Kanäle. Z. B. bieten sie die Möglichkeit, im Laden nicht verfügbare Produkte direkt im eigenen Online-Shop zu bestellen.

3. Digitale Innovationen verändern das Einkaufsverhalten und verlangen ein Umdenken des Einzelhandels.

Das Internet oder andere digitale Services im Kaufprozess werden von vielen Kunden- und Altersgruppen genutzt. Der moderne Kunde möchte verschiedene Produkt- und Preisinformationen zu jeder Zeit und an jedem Ort bei seiner Kaufentscheidung nutzen können: Die volle Preistransparenz, die Verfügbarkeit von Zusatzinformation, Sonderangebote oder auch das Einholen der Meinung von Freunden immer und überall sind für ihn selbstverständlich. Trotzdem zeigen Erfahrungen, dass der Kaufprozess nur bei einem Teil der Kunden komplett online stattfindet. Sehr häufig finden die Käufe dann auch in den Läden statt – und das ist eine große Chance für den stationären Einzelhandel. Aber dafür muss er seine Sichtbarkeit im Internet sicherstellen, und das insbesondere mit einem regionalen Fokus. Der Kunde muss Informationen über das stationäre Ladengeschäft und dessen Angebot finden – zu Hause, aber vor allem, wenn er gerade unterwegs ist und mobil für einen Einkauf recherchiert.

4. Der stationäre Einzelhandel kann nicht primär über den Preis mit dem Online-Handel konkurrieren.

Den Kampf um den niedrigsten Preis kann der stationäre Einzelhandel, insbesondere der mittelständische Fachhandel, in der Regel nicht gewinnen, denn das Ladengeschäft ist der tendenziell teurere Vertriebsweg. Ein einfaches „Hochskalieren“ des Produktangebots oder der Verfügbarkeit der Ware wie in einem Online-Shop ist z. B. in der Fläche kaum abbildbar. Selbst einzelne Sonderangebote sind problematisch, da sie den Kunden zu falschen Schlüssen verleiten können. Der Kunde muss vielmehr die Preise als angemessen empfinden, den Mehrwert durch die Filiale erkennen und schätzen, um trotz eines höheren Preises zu kaufen – nicht immer ein einfaches Unterfangen für den Einzelhandel. Hilfreich ist, dass der Kunde beim Einkauf im stationären Handel nicht unbedingt den besten Preis erwartet – Faktoren wie das haptische Erlebnis sind ihm hier wichtiger. Dennoch müssen geschulte Verkäufer auch die Preise und die darin beinhalteten Leistungen der digitalen Konkurrenz kennen, um auf Augenhöhe mit den Kunden verhandeln zu können.

5. Das Einkaufserlebnis und die individuelle Lösung der Kundenprobleme sind wesentliche Erfolgsfaktoren des stationären Einzelhandels.

Der Einkauf in einem stationären Geschäft kann eine lästige Pflichtaufgabe darstellen. Deshalb muss es den Händlern gelingen, den Einkauf zu emotionalisieren und zu einem Erlebnis zu machen. Die menschliche Komponente im Einkauf ist dabei nicht zu unterschätzen, nämlich durch Berater, die kompetent auf den individuellen Kunden und dessen Probleme eingehen. Eine große Chance des stationären Einzelhandels liegt auch darin, den Kunden ein Gefühl für das Produkt zu geben; online gelingt dies nur schwer. In einigen Sportgeschäften finden Kunden einen mit Steinen, Rasen und Holz präparierten Wanderpfad, auf dem sie Wander- und Walkingstöcke sowie Schuhe testen können. Dieses und andere Beispiele zeigen, dass es sich für stationäre Läden lohnen kann, gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und Erlebnisse beim Einkauf zu schaffen. Daneben können solche Ansätze auch einen positiven Effekt auf den Online-Kanal des Händlers haben. So berichten beispielsweise verschiedene Modemarken, die verstärkt auf stationäre Einkaufserlebnisse setzen, dass ihre Kunden über den Online-Kanal auch zusätzliche Einkäufe tätigen, die sie sonst wohl nicht durchgeführt hätten.

6. Der Einzelhandel braucht eine „Berater- bzw. Problemlösekultur“ statt einer reinen „Verkaufskultur“.

Die Mitarbeiter in der Filiale müssen die Einstellung haben oder entwickeln, dass es nicht primär um den Verkauf der eigenen Produkte geht, sondern um die bestmögliche Lösung des Kundenproblems. Damit steigt die Kundenzufriedenheit, diese stärkt wiederum die Loyalität des Kunden: auch eine Möglichkeit, sich gegen die Offerten der reinen Online-Händler zu positionieren. Dabei müssen aber auch die Unternehmensorganisation und die internen Abläufe entsprechend angepasst werden. Hierzu ist z. B. eine Neujustierung der Vergütungssysteme relevant. Eine auf kurzfristiger Umsatzprovision basierende Vergütung hilft hier wenig. Gut zuhörende Berater, deren Einschätzungen besser sind als automatisch generierte Produktvorschläge und die über ein profundes Wissen in ihrem Fachgebiet verfügen, lösen die Probleme eines Kunden oftmals besser und zufriedener, wenn nicht der reine Verkauf im Vordergrund steht. Ein Beispiel hierfür ist die „Genius Bar“ in den Apple-Stores. Dort stehen Experten Kunden, die etwa Probleme bei der Einrichtung von Apple-Produkten haben, mit Rat und Tat zur Seite.

7. Der Einzelhandel braucht eine Innovationskultur und muss sich dieser öffnen – und das so schnell wie möglich.

Innovationen im Einzelhandel wurden in der Vergangenheit häufig durch neue Akteure von außen in den Markt gebracht. Ein Beispiel liefern Online-Händler bzw. Dienstleister, die es ermöglichen, Barcodes mit dem Smartphone zu scannen und dann im Internet nach einem billigeren Preis zu suchen. Viele stationäre Einzelhändler öffnen sich Innovationen zu verhalten, da sie davon ausgehen, dass ihre Kunden trotz der neuen Entwicklung weiterhin in der bekannten Art und Weise bei ihnen einkaufen – ein Trugschluss, wie manche schmerzhaft erleben mussten. Einzelhändler sollten sich nicht auf das Verteidigen ihrer Position beschränken, vielmehr müssen sie auch in die Offensive gehen und Eigeninitiative ergreifen. Sie müssen die vorhandenen technischen Möglichkeiten erkunden, die Nutzung dieser Techniken durch den Kunden verstehen und auch mit Innovationen experimentieren. Solche Ansätze sind auch in Deutschland zu sehen: Diverse Textilhändler verwenden etwa große digitale Anzeigeflächen, um verschiedene Kleidungskombination zu zeigen, die dann auch gleich online bestellt werden können; damit kann der stationäre Händler bei gleichbleibender Verkaufsfläche sein Sortiment erweitern. Wichtig ist einerseits aufgeschlossenes Personal. Andererseits ist der Einsatz von Innovationen nicht Selbstzweck, sondern muss lösungsgesteuert erfolgen: Im Mittelpunkt müssen der erlebbare Mehrwert für den Kunden und der Nutzen des Händlers stehen. Aus diesem Grund sollte immer überprüft und gemessen werden, ob der Technikeinsatz die gesteckten Ziele erreicht hat.

8. Langfristig werden die Händler erfolgreich sein, die ihre Kunden über verschiedene Kanäle ansprechen – auch wenn sie nicht über diese Kanäle verkaufen.

Da die meisten Kunden mehrere Kanäle nutzen, bis sie sich zum Kauf entscheiden, muss ein Händler den Kunden auch in diesen Kanälen ansprechen und ihm dort die Kommunikation ermöglichen. Darüber hinaus sollte er den Kunden möglichst in allen Kanälen gleich behandeln und dort jeweils auch dasselbe Wissen über den Kunden verfügbar haben. Dies ist heute oftmals aufgrund zahlreicher technischer Barrieren nicht durchgängig möglich, doch in naher Zukunft wird sich die Integration der Kommunikationskanäle zu einem wichtigen Erfolgsfaktor entwickeln. Allerdings wird es – auch in Zukunft – nicht für jeden stationären Einzelhändler sinnvoll und notwendig sein, zusätzlich online zu verkaufen. Die Entscheidung für einen Online-Vertrieb sollte wohlüberlegt sein, denn der Internet-Verkauf stellt ganz andere Anforderungen als der stationäre Handel und erfordert neue Prozesse, für die nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Häufig fehlt zudem sowohl das Online-Fachwissen als auch die notwendige Zeit. Denn einfach nebenbei lässt sich der Online-Kanal kaum betreiben. Aber wenn sich ein stationärer Einzelhändler gegen den Vertriebskanal Internet entscheidet, ist eine digitale Grundsichtbarkeit unabdingbar – sei es über eine eigene Homepage, über Kartendiensteinträge und ggf. über zusätzliche Marketingmaßnahmen.

9. Durch die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle können auch Einzelhändler in strukturell schwachen Regionen vom E-Commerce profitieren.

Durch die Möglichkeit, über das Internet einen großen überregionalen Kundenkreis anzusprechen, bieten sich gerade Einzelhändlern in strukturschwächeren Regionen Erfolgspotentiale. Der stationäre Einzelhandel hat in solchen Gegenden mit mehreren Problemen zu kämpfen: Die Gruppe der potentiellen Kunden ist kleiner, sie verfügt tendenziell über ein geringeres Pro-Kopf-Einkommen als in wirtschaftlich starken Regionen, und die Ballungsräume mit ihrem großen Einkaufsangebot ziehen zusätzlich Kaufkraft und Bevölkerung aus diesen Regionen ab. Das Internet ebnet diese Unterschiede ein. Ein Händler etwa aus dem Bayerischen Wald kann mit seinem Online-Auftritt Kunden in München ebenso ansprechen wie regionale Kunden. Damit profitieren Händler in strukturschwachen Regionen deutlich mehr von den Chancen des E-Commerce als solche in bereits wirtschaftlich starken Gegenden. Und der Händler profitiert von einem meist niedrigeren Kostenniveau!

10. Jenseits des Internet-Marktführers Amazon bestehen gute Marktchancen für Einzelhändler im E-Commerce, insbesondere in Marktnischen.

Amazon vereinnahmt einen signifikanten Anteil des E-Commerce-Volumens, insbesondere in Branchen mit internetgängigen Produkten wie in der Buch- oder Elektronikbranche. Diese Dominanz wird in absehbarer Zeit nicht gebrochen werden. Im Windschatten Amazons bestehen aber für stationäre Einzelhändler gute Chancen, sich Anteile an den steigenden Online-Umsätzen zu sichern; nicht zuletzt, indem sie die Bekanntheit Amazons nutzen und mit einem Angebot auf dessen Marktplatz von Beginn an die vorhandene bedeutende Kundenbasis nutzen. Besonders eignet sich für Einzelhändler im E-Commerce eine Strategie der Besetzung von Marktnischen: Durch das Angebot komplexer, oft individueller Produkte, die ggf. auch Beratungs- und Servicebedarf erfordern, kann ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen werden. Weniger Erfolg versprechend ist in diesem Marktumfeld der Handel mit einfachen, austauschbaren Standardprodukten; denn hier herrscht oft ein hoher Preiswettbewerb, in dem ein kleiner Händler in der Regel nicht gegen Kostenführer wie Amazon bestehen kann.