

Sabine Rumscheidt

Dauerbrenner Digitalisierung – der Handel im Umbruch

Das Thema Digitalisierung im Handel ist aktueller denn je – nicht nur in Bezug auf den Onlinehandel und die Auswirkungen auf den lokalen Absatz, sondern auch mit Blick auf die vielen neuen Möglichkeiten, die die digitalen Technologien dem stationären Handel bieten. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den folgenden Fragen: Wie sind die konjunkturellen Rahmenbedingungen, in denen sich der Handel derzeit bewegt? Was genau verändert sich durch die Digitalisierung im Handel? Wie ist der Stand der Dinge des E-Commerce in Deutschland? Welche Maßnahmen könnten stationäre Händler beispielsweise ergreifen, um am Markt bestehen zu bleiben?

KONJUNKTURELLE ENTWICKLUNG IM GROSS- UND EINZELHANDEL

Der Handel bewegt sich zurzeit in einem günstigen konjunkturellen Umfeld. Im Großhandel hat sich die seit Ende 2016 anhaltende positive Umsatzentwicklung 2017 verstärkt fortgesetzt. Das erste Halbjahr verzeichnete ein nominales Umsatzplus von 5,5%. Die gute Entwicklung spiegelt sich deutlich in den vom ifo Institut erhobenen Daten. Abbildung 1 zeigt die Indikatoren Geschäftslage, Geschäftserwartungen und das daraus berechnete ifo Geschäftsklima für den Großhandel. Wie daraus ersichtlich, erreichte das Geschäftsklima im Sommer 2017 Rekordwerte.

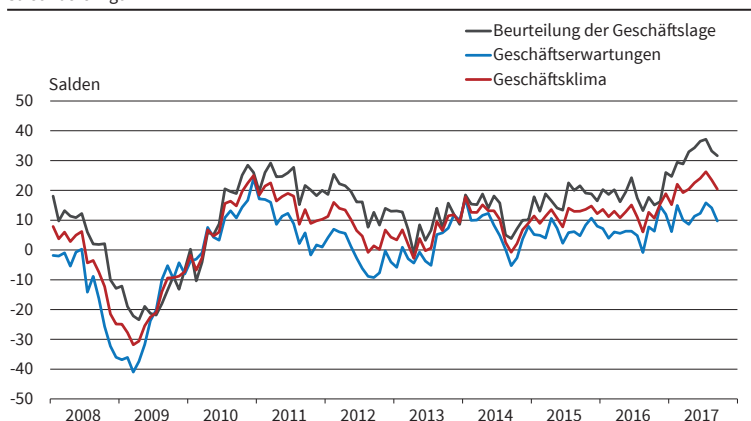
Im Einzelhandel setzte sich das Umsatzplus in diesem Jahr weiter fort, der nominale Umsatz wuchs im ersten Halbjahr um 4,7%. Dabei bleibt der E-Com-

merce die treibende Kraft des Umsatzwachstums. Die gute Entwicklung zeigt sich ebenfalls in den vom ifo Institut erhobenen Konjunkturdaten. Wie in Abbildung 2 dargestellt, wurden die Spitzenwerte aus dem Jahr 2010 in diesem Jahr nahezu wieder erreicht.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Handel sehen mittelfristig weiter günstig aus. Angesichts der hohen Erwerbstätigkeit, steigender Einkommen und niedriger Zinsen dürfte der private Konsum weiterhin Stütze des Aufschwungs bleiben. Für das Jahr 2017 kann im Großhandel von einem Umsatzplus in der Größenordnung von 5% ausgegangen werden. Der Produktionsverbundhandel dürfte angesichts der erwarteten Impulse aus der Industrie, insbesondere aus dem Bereich Ausrüstungsinvestitionen, überproportional wachsen. Auch für das Jahr 2018 ist im Großhandel insgesamt mit weiterem Umsatzplus zu rechnen. Für den Einzelhandel wird im Jahr 2017 ein Umsatzplus von etwa 4% geschätzt. Der Nicht-Lebensmittelhandel dürfte erneut überproportional zulegen. Im Jahr 2018 ist mit einem Umsatzplus von etwa 3% zu rechnen (vgl. VR Branchen special Einzelhandel/Großhandel).

Abb. 1

ifo Geschäftsklima im Großhandel (ohne Kfz)
Saisonbereinigt



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, November 2017.

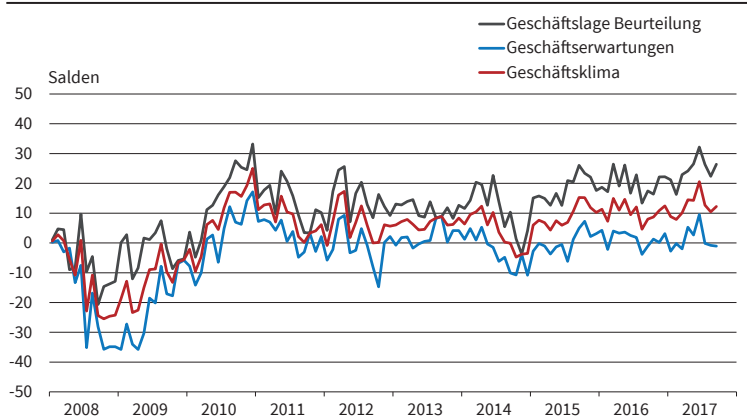
© ifo Institut

DIGITALISIERUNG UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DEM HANDEL

Während die konjunkturellen Rahmenbedingungen für den Handel günstig sind, stellt die Digitalisierung den Handel – wie alle Branchen in Deutsch-

Abb. 2

ifo Geschäftsklima im Einzelhandel (ohne Kfz)
Saisonbereinigt



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, November 2017.

land – vor einen großen Umbruch. Vor der Digitalisierung durchwanderte ein Produkt klassischerweise die Wertschöpfungsstufen vom Hersteller über den Großhandel in den Einzelhandel, bevor es schließlich zum Konsumenten kam. Ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung der Absatzmärkte bzw. dem damit verbundenen omnipräsenten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Vernetzung aller Marktteilnehmer. Diese durchbricht die tradierte Form der arbeitsteiligen Wertschöpfung und bringt Unternehmen und Verbraucher näher zusammen. In Folge des veränderten Umfelds kann der Handel damit nicht mehr (ausschließlich) als Mittler zwischen Hersteller und Konsument gesehen werden (vgl. Stüber, Hudetz und Becker 2016), und die Spielregeln der Branche ändern sich fundamental. Hersteller vertikalisieren und umgehen den Handel per Direktvertrieb. Neue Geschäftsmodelle und Vertriebsformen entstehen, die sich teilweise ohne große Investitionen quasi über Nacht bilden. Deren Entwicklung kann von den klassischen Händlern schwer beobachtet und abgeschätzt werden und diesen schnell Marktanteile abnehmen. Auch grenzüberschreitende Einkäufe nehmen deutlich zu. Somit wird der Handel – neben anderen Branchen – verstärkt durch die internationale Konkurrenz unter Druck gesetzt.

Dies alles zusammengenommen bedeutet für den klassischen Handel, dass der Wertschöpfungsprozess völlig neu gedacht werden muss. Neue Verbindungen und Kooperationen müssen gefunden werden.

Während die Digitalisierung Wertschöpfungsstufen neu zusammensetzt, verändern auch die Konsumenten die Anforderungen an den Handel. Ihr Verhalten wird zunehmend komplexer, die Lebenswelten werden bunter und undurchschaubarer und standardisierte Angebotspakete uninteressanter. Gleichzeitig gewinnt der immaterielle Zusatznutzen an Bedeutung, so dass es heute weniger um die reine Warenbeschaffung (Bedarfsbefriedigung) geht als mehr um die Bedürfnisbefriedigung (vgl. Jahn

2017). Erlebnisse und Emotionen stehen im Vordergrund bei der Konsumentenentscheidung.

E-COMMERCE IN DEUTSCHLAND: STAND DER DINGE

Deutschland ist einer der wachstumsstärksten Märkte für Onlinehandel. Im »Global Retail E-Commerce Index« liegen nur die USA, China, Großbritannien und Japan vor Deutschland. Allein im dritten Quartal 2017 ist der E-Commerce in Deutschland um knapp 10% gewachsen. Aktuell werden etwa 11% der Einzelhandels-

umsätze über E-Commerce generiert. Das entspricht etwa 60 Mrd. Euro. Zum Vergleich: In Großbritannien liegt der Anteil bei 15%, in den USA bei knapp 13%, in Frankreich sind es 8%. Dagegen werden im Non-Food-Bereich bereits 20% des Umsatzes über den E-Commerce erzielt. Im Segment Bücher und Musik beträgt der Onlineanteil über ein Drittel, bei Bekleidung und Schuhen etwa ein Viertel. Auch Unterhaltungselektronik und Elektroartikel haben einen hohen Onlineumsatz. Bis 2025 könnten – je nach Prognose – zwischen 25 und 40% des Einzelhandelsumsatzes im Non-Food-Bereich webbasiert sein.

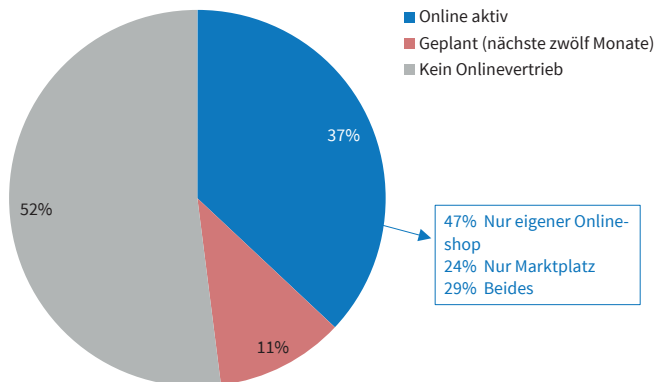
Derzeit ist der Onlineumsatz bei Lebensmitteln hierzulande mit knapp 2% zwar noch sehr gering, er könnte jedoch Prognosen zufolge in Kürze auf über 5% steigen. In Großbritannien beispielsweise liegt er bereits jetzt bei über 7% (wobei der Anteil in London weit höher liegen dürfte). Obwohl die logistischen Anforderungen an die Lieferungen im Frischebereich noch größer sind als bei Non-Food und auch die Kosten den Aufwand bisher nicht rechtfertigen, investieren die großen Lebensmittelketten derzeit massiv in den Lieferbereich. Eine bedeutende Rolle spielt hier der Markteintritt von Internet-Pure-Playern wie Amazon fresh (tagesaktuelle Lieferung im Raum Hamburg, Berlin und München) und Amazon Prime Now (in Kooperation beispielsweise mit Feneberg im Raum München, Basic und Tegut) im deutschen Lebensmittelhandel.

Der E-Commerce bedeutet aber nicht das Ende des stationären Einzelhandels. Sämtliche Untersuchungen zeigen, dass der stationäre Handel ein wichtiger Vertriebskanal bleibt, auch bei den *digital natives*. Durch die Onlinekonkurrenz werden die stationären Händler zu mehr Innovationen angespornt, was sich nicht zuletzt im dadurch erzielten Attraktivitätsgewinn des stationären Einzelhandels und auch in den guten Umsatzzahlen, insbesondere im Einzelhandel mit Nicht-Lebensmitteln, zeigt. Trotz erheblicher Marktanteilsverluste des Onlinehandels kann

Abb. 3

ifo-Umfrage zum Onlinehandel

Vermarkten Sie Ihre Ware neben dem stationären Geschäft auch über einen eigenen Onlineshop oder über andere Onlineplattformen eines Drittanbieters? (= Online aktiv)



Quelle: ifo Konjunkturumfrage, Sonderfrage Onlinehandel, August 2016.

© ifo Institut

bisher keine direkte Auswirkung auf die Verkaufsfläche insgesamt nachgewiesen werden (vgl. Jahn 2017). Jedoch stehen vor allem Geschäfte in dezentralen Lagen – wie auch schon vor der Digitalisierung durch die zunehmende Mobilität – vor einer großen Herausforderung. Der Handelsverband Deutschland (HDE) geht davon aus, dass in den nächsten Jahren bis zu 50 000 Geschäfte vom Markt verschwinden werden.

Wie gut haben sich die stationären Einzelhändler auf die Digitalisierung eingestellt?

Im August und Oktober 2016 wurden im Rahmen der ifo Konjunkturumfrage im Handel einige zusätzliche Fragen zum Onlinehandel gestellt (vgl. Rumscheidt 2016; Wolf 2016). Demnach war nur ein gutes Drittel der stationären Einzelhändler im E-Commerce aktiv (eigener Onlineshop und/oder Verkauf über Marktplätze wie Amazon oder Ebay). Dagegen hatten über die Hälfte der Händler mittelfristig keine Bestrebungen, in den E-Commerce einzusteigen (vgl. Abb. 3). Unter den onlineaktiven Befragten verkaufte die Hälfte ihre Waren ausschließlich über den eigenen Onlineshop, ein Viertel verkaufte nur über Marktplätze und knapp 30% vertrieben ihre Waren über beide Kanäle.

Bei der Frage nach dem Anteil des Onlineumsatzes am Gesamtumsatz zeigte sich, dass der Onlineumsatz für diejenigen Firmen höher ist, die einen eigenen Shop haben und auch auf digitalen Marktplätzen vertreten sind. Ebenso wurde aus der Befragung ersichtlich, dass die Händler, die bereits aktiv im E-Commerce mitmischten, sich auch deutlich positiver über den Einfluss der Digitalisierung auf ihr Geschäft äußerten: Ein Drittel der onlineaktiven Händler sah im E-Commerce einen positiven Einfluss. Dagegen sahen 27% der rein stationären Händler keinen Einfluss des E-Commerce auf ihr Geschäft. Da hinter dieser Zahl viele Lebensmittelhändler stehen, dürfte sich die Einschätzung im Hinblick auf die aktuellen Veränderungen im Lebensmittelbereich vermutlich um einen Trugschluss handeln.

DIE ZUKUNFT DES HANDELS GESTALTEN

Wie kann der stationäre Einzelhandel auf die Herausforderungen der Digitalisierung reagieren? Unter der Prämisse »Handel für die digitale Welt statt digitaler Handel« lassen sich auch für lokale Händler viele Chancen ausmachen. Wer mehr bietet als nur online oder nur stationär hat eine Chance, am Markt zu bestehen. Für den Konsumenten ist insbesondere die Entscheidungsfreiheit, wann wo eingekauft werden kann, der entscheidende Vorteil der Digitalisierung. Omnichannel – das ver-

zahnte Angebot verschiedener Verkaufskanäle – ist damit für den Handel erfolgsentscheidend. Dabei geht es um ein einheitliches Käuferlebnis, schließlich unterscheidet der Verbraucher immer weniger zwischen den einzelnen Kanälen (zum Beispiel online bestellen und im Geschäft abholen oder zurückgeben). Große Händler mit einem dichten Filialnetz sind hier allerdings klar im Vorteil, für kleinere Händler ist der Aufwand naturgemäß verhältnismäßig größer. Wichtig ist es jedoch auch für kleine Händler, im Internet vertreten zu sein, damit man gefunden wird.

Digitale Marktplätze wie Amazon, Ebay, Rakuten, Otto, Zalando oder Hitmeister ermöglichen vielen kleinen Händlern und Nischenanbietern große Märkte zu erreichen. Mittlerweile sind aber auch immer mehr größere Händler auf digitalen Marktplätzen vertreten (z.B. Rossmann oder Hallhuber auf Amazon). Mit zunehmender Netzwerkgröße steigt der Nutzen für den einzelnen Teilnehmer (Händler wie Konsumenten). Gleichzeitig erzeugt der Netzwerkcharakter jedoch monopolistische Marktstrukturen im Wettbewerb der Plattformbetreiber. Die großen Marktplatzanbieter, allen voran Amazon, sind heute die Gatekeeper für den Marktzugang. Beispielsweise nutzen immer mehr Konsumenten Amazon direkt als Suchmaschine für Waren. Dies ist in zweierlei Hinsicht von besonderer Bedeutung, denn im modernen digitalen Handel geht nichts mehr ohne Kundendaten. Diese müssen als Werkzeuge für den persönlichen Kontakt genutzt werden, um den Kunden individuell zu begleiten. Amazon ist damit nicht nur Gatekeeper für den Marktzugang, sondern auch für Kundendaten, die das Technologieunternehmen milliardenfach sammelt und mit Hilfe künstlicher Intelligenz auswertet. Für traditionelle Handelsunternehmen ist die Umstellung von einer Zielgruppenbetrachtung (1:n) zu einer individuellen Kundenbeziehung (1:1) jedoch teilweise ein dramatischer Paradigmenwechsel (vgl. Scheer 2017). Auch bei der Datenqualität und der Umsetzbarkeit gibt es noch großen Aufholbedarf (vgl. Leuter und Gläß 2017). Der Fortschritt bei der künstlichen Intelligenz dürfte zukünftig in die-

sem Bereich Anwendungen auch für kleinere Händler erschwinglicher und praktikabler machen.

Handel für die digitale Welt statt digitaler Handel bedeutet auch, dass die digitalen Techniken genutzt werden, um den stationären Einkauf zu einem Erlebnis aufzuwerten. Wie Studien zeigen, möchten Kunden, dass die digitalen Technologien das stationäre Einkaufen ändern, aber nicht ersetzen. Roboter, interaktive Displays, Sprachsteuerung, künstliche Intelligenz und Virtual/Augmented Reality werden hier immer wichtiger. Die verschiedenen Techniken zur Übertragung von Daten im Nahfeldbereich, zum Beispiel *Near Field Communication* (NFC) und die Beacon Technik, eignen sich zum kontaktlosen oder mobilen Bezahlen (Laden ohne Kasse), aber um auch Angebote, Coupons oder weiterführenden Informationen direkt an das Smartphone zu senden. Auch für die Innennavigation wird die Technik eingesetzt, beispielsweise in Shoppingcentern.

Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten, die der Onlinehandel eröffnet hat, agieren die Kunden auch stark lösungsorientierter und möchten sich mit dem Besuch beim Händler entweder beraten lassen, offene Fragen klären (Problem lösen) oder ein Produkt oder einen Service erwerben. (vgl. Deutscher Städtetag 2016). Das zusätzliche Angebot von Dienstleistungen bietet Händlern die Möglichkeit, ihr Angebot zu diversifizieren und die eigene Marke zu stärken. Für viele Kunden sind Zusatzleistungen kaufentscheidend. Aktuelle Dienstleistungsangebote im Handel sind zum Beispiel Handwerkervermittlung im Baumarkt, Reisen und Mobilfunkverträge bei Aldi oder Ökostrom bei DM. Interessant wären auch haushaltsnahe Dienstleistungen, die mit dem demographischen Wandel immer bedeutender werden, beispielsweise Einkaufshilfen, Fahr- oder Reparaturdienste.

Die Digitalisierung bzw. der damit verbundene Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bietet kleineren Händlern gleichfalls zahlreiche Möglichkeiten, Dinge, die für einzelne Unternehmen zu teuer sind, durch Kooperationen zu realisieren. Diese Kooperation kann beispielsweise über Verbundgruppen gefunden werden (wie bei *schu.de*, bei denen sich lokale Fachhändler zu einem großen Webshop zusammenschließen) oder in einzelnen kooperativen Überlegungen mit Lieferanten, stationären Nachbarn oder in lokalen Gemeinden (vgl. Eggert 2017). Auch die Verbindung mit Gastronomiebetrieben kann zur Aufwertung des Angebots beitragen.

FAZIT

Der Onlinehandel boomt. Auch der Lebensmitteleinzelhandel stellt sich auf die wachsende Bedeutung der Digitalisierung ein. Kunden wünschen sich einerseits die Bequemlichkeit, die mit dem Onlinehandel verbunden ist. Andererseits sehnen sie sich bei ihrem Einkauf nach greifbaren, authentischen Erfahrungen. Für Händler bedeutet das eine komplexe Herausforderung und einen enormen Investitionsspagat. Die

zentrale Herausforderung ist es, die richtigen Schwerpunkte zu wählen. Es muss online und offline und darüber hinaus in Technologie und in Personal investiert werden. Unternehmen, die überleben wollen, dürfen Investitionen nicht scheuen. Dennoch sind die deutschen Händler bei den Investitionen sehr zögerlich (vgl. Absatzwirtschaft 2017). Angesichts der vielen Baustellen gilt auch: outsourcen, was man nicht selber machen kann. Schon jetzt ist deutlich, dass es zu weiteren Konzentrationsprozessen kommen wird. Für kleinere und finanziell schwächer ausgestattete Händler wird es schwieriger werden, mit den notwendigen Anpassungen Schritt zu halten und sich am Markt zu behaupten. Wer seinen Kunden aber mehr bietet als nur online oder nur stationär, hat Chancen, am Markt zu bestehen. Momentan profitiert der Handel von den günstigen konjunkturellen Rahmenbedingungen, daher ist jetzt eine gute Gelegenheit, die Herausforderungen anzugehen.

LITERATUR

- Absatzwirtschaft (2017), »Im Schnecken tempo: Der Handel digitalisiert sich nur langsam«, 26. Juni, verfügbar unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/der-handel-digitalisiert-sich-nur-langsam-108859/>.
- A.T. Kearney GmbH (2015), *Global Retail E-Commerce Index*, verfügbar unter: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5691153/Global+Retail+E-Commerce+Keeps+On+Clicking.pdf>.
- Deutscher Städtetag (2016), »Zukunft von Stadt und Handel«, Diskussionspapier des Deutschen Städtetages, Deutscher Städtetag, Berlin, Köln.
- Eggert, U. (2017), »Kurz-Studie: Bereiche, Felder und Aufgaben der Digitalisierung im stationären Handel«, verfügbar unter: <http://www.ulrichegger.de/kostenlose-studien/>.
- Jahn, M. (2017), »Einzelhandel in Läden – ein Auslaufmodell? Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase«, in: R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels. Strategien, Technologien, Transformation*, Springer, Berlin, Heidelberg, 25–50.
- Leukert B. und R. Gläß (2017), »Herausforderungen und Chancen für die Digitalisierung von Handelsunternehmen«, in: R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels. Strategien, Technologien, Transformation*, Springer, Berlin, Heidelberg, 193–211.
- Rumscheidt, S. (2016), »Onlinehandel – Chance für den stationären Einzelhandel?«, *ifo Schnelldienst* 69(22), 51–56.
- Scheer, A.-W. (2017), »The Big Change. Auswirkungen der neuen Technologien von Industrie 4.0. Neue Wertschöpfungsketten für den Handel«, in: R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.) *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels. Strategien, Technologien, Transformation*, Springer, Berlin, Heidelberg, 51–58.
- Stüber, E., K. Hudetz und G. Becker (2016), »Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung«, in: R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels. Strategien, Technologien, Transformation*, Springer, Berlin, Heidelberg, 213–233.
- VR Branchen special, Bericht Nr. 86, Oktober 2017, Einzelhandel.
- VR Branchen special, Bericht Nr. 84, Oktober 2017, Großhandel.
- Wolf, A. (2016), »Einzelhandel im Sog der Vernetzung: Wie das Internet den Bekleidungseinzelhandel verändert«, *ifo Schnelldienst* 69(23), 29–33.