

## 2.1 Stationärer Einzelhandel

► **Stationärer (Einzel-)Handel** „Stationärer Handel ist der Sammelbegriff für Handelsbetriebe mit festem Standort im Gegensatz zum ambulanten Handel“ (IFH retail consultants GmbH 2014a). Erfolgt ein Ladenverkauf an Endverbraucher, wird vom „stationären Einzelhandel“ gesprochen.

Hierbei kommt das Residenzprinzip zum Tragen, d. h., der Kaufvorgang findet am Standort des Verkäufers (dessen Residenz) statt. Der Käufer bewegt sich zum Verkäufer (Gabler Wirtschaftslexikon o. J.a).

Die Anforderungen an Multi-Channel-Konzepte variieren je nach Betriebstyp und Standort. Dabei geraten die traditionellen Betriebstypen zusätzlich verstärkt unter Druck, durch die sogenannten Vertikalisten und von Herstellern in Eigenregie betriebenen stationären Geschäfte, wie z. B. Flagshipstores und Factory Outlets. Die Tab. 2.1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Betriebstypen des stationären Einzelhandels.

Die Wahl eines geeigneten Betriebstyps zählt zu den zentralen strategischen Entscheidungen, die ein Handelsunternehmen zu treffen hat und besitzt wesentliche Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit. Der Einzelhandel ist gegenüber anderen Wirtschaftszweigen von hoher Dynamik geprägt. Der starke Wettbewerb führt oft zu steigender Konzentration, Verdrängung traditioneller Betriebstypen und Marktanteilsgewinnen größerer oder preisaggressiver Betriebstypen. Die Veränderungen in der Handelslandschaft unterliegen einem immer wieder zu beobachtenden Zyklus. Demzufolge lassen sich meist vier Phasen unterscheiden (bereits 1931 erstmals beschrieben durch McNair) (Gittenberger et al. 2012, S. 218 ff.)

**Tab. 2.1** Gängige Betriebsformen des stationären Einzelhandels

Traditionelle Betriebstypen	Food- und Near-Food-Betriebstypen	Neuere Betriebstypen (siehe Abschn. 3.1)
Warenhaus	SB-Warenhaus	Vertikalisten
Kaufhaus	Verbrauchermarkt	Flagshipstore
Fachmarkt	Supermarkt	Factory Outlet
Fachgeschäft	Discounter	Showroom
Kiosk	Traditionelles	Pop-up-Store
Automatenhandel	Nachbarschaftsgeschäft (Tante-Emma-Laden)	Sharing-Anbieter
Einkaufszentrum (Agglomeration div. Betriebstypen)		

### „Wheel of Retailing“

- **Entstehung** innovativer Betriebsformen
- **Aufwertung** durch Gewinnung von Marktanteilen und Verbesserung von Sortiment und Service
- **Annäherung** an traditionelle Betriebstypen bzw. Kopie des neuen Konzepts durch traditionelle Betriebstypen
- **Integration oder Rückzug/Verdrängung** durch neue erfolgreiche Konzepte

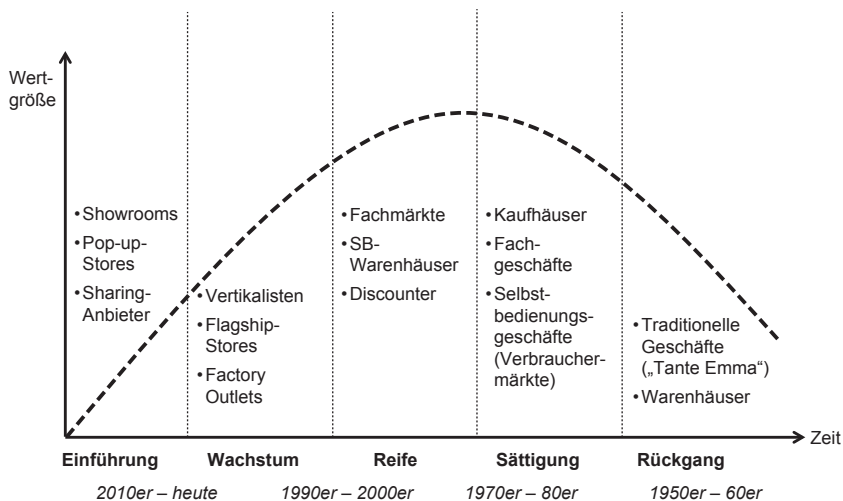
Auch die Phasen des (Produkt-)Lebenszykluskonzepts können bezogen auf den Umsatz auf das Auftreten und Verschwinden diverser Betriebsformen übertragen werden (siehe Abb. 2.1.).

Die immer komplexere Einzelhandelslandschaft und das Aufkommen einer Vielzahl von neuen Betriebstypen sowie Abwandlungen traditioneller Formen erschweren Klassifizierungen und die Abgrenzung von Entwicklungsphasen. Von „Multiformat-Händlern“ (Sohl und Rudolph 2012, S. 26) wird gesprochen, wenn ein Handelskonzern je nach Standort unterschiedliche Formate innerhalb einer Dachmarke und/oder gänzlich verschiedene Betriebstypen betreibt.

### Multiformat-Händler REWE Group

*Rewe* (Vollsortiment-Supermärkte), *Rewe Center* (große Vollsortiment-Supermärkte), *Rewe CITY* (kleine Vollsortiment-Supermärkte), *Rewe to go* (Convenience Shop)

*Nahkauf* (Franchise geführte Nahversorger), *Penny* (Discounter), *TEMMA* – *T(ante) EMMA* (Bio-Produkte/Feinkost), *toom* (Getränkemarkt)



**Abb. 2.1** Lebenszyklus der Betriebstypen des stationären Einzelhandels

Immer wieder ist im Konsumgütermarkt zu beobachten, wie Unternehmen durch vertikale Integration der vor- oder nachgelagerten Betriebsstufe versuchen, unabhängiger und effizienter zu agieren. Hersteller v. a. im Bekleidungssegment versuchen seit langem, die zunehmende Marktmacht des Handels einzudämmen, indem sie eigene Verkaufsstellen eröffnen (z. B. „Flagship-Stores“ oder „Factory Outlets“) als direkte Konkurrenz zu ihren Absatzmittlern. Der Handel wiederum erlangt durch die Produktion von Eigenmarken/Handelsmarken ein Stück mehr Unabhängigkeit von seinen Lieferanten. Auch durch vertraglich festgelegte Kooperationen wie „Shop-in-Shop“-Systeme oder Franchisingmodelle werden Produktionsstufen vertikal verbunden.

Als „Vertikalisten“ werden Marken bezeichnet, welche von Beginn an alle Stufen der Wertschöpfungskette von der Produktentwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb ausschließlich in eigenen Shops (z. B. H&M, ZARA und Mango) in Eigenregie bearbeiten. Über Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik kann der Unternehmer schnell und eigenständig entscheiden. Durch den direkten Kontakt zum Endabnehmer am POS (Point of Sale/Verkaufsort) ohne zwischengeschaltete Institutionen wie Absatzmittler lassen sich in deutlich höherer Geschwindigkeit und kostengünstiger neue Sortimente auf den Markt bringen und können dem Kunden zum Kauf angeboten werden. Dadurch entsteht für traditionelle Hersteller und Händler auch von dieser Seite neuer Zeit- und Kostendruck (Zentes 2012, S. 89 ff.).

Neue Einzelhandelskonzepte, welche sich vor allem auch durch die fortschreitende Entwicklung des Multi-Channel-Handels bilden (z. B. No-Line-Handel, Showrooming, Pop-up-Shops) werden im Abschn. 3.1 „Entwicklung des Multi-Channel-Handels“ vorgestellt.

Die nähere Betrachtung der besonderen Herausforderungen für kleine und mittelständische Formate erfolgt im Abschn. 3.5 „Potenziale für Innenstädte und ihre Einzelhändler“.

---

## 2.2 Multi-Channel-Marketing

► **Multi-Channel-Handel und Multi-Channel-Marketing** Multi-Channel-Handel bzw. Multi-Channel-Retailing findet neben dem stationären „Residenzprinzip“ auch in weiteren Kanälen nach dem „Distanzprinzip“ statt. Für diese gilt: Der Kaufvorgang findet weder persönlich am Standort des Käufers noch persönlich am Standort des Verkäufers statt, sondern wird bei räumlicher Trennung von Verkäufer und Käufer über unpersönliche Kommunikationsmittel abgewickelt (Gabler Wirtschaftslexikon o.J.b). **Multi-Channel-Marketing** ist der Versuch, unterschiedliche Kundengruppen mit jeweils angepassten Instrumenten der Kommunikations-, Distributions-, Produkt- und Preispolitik auf unterschiedlichen Kanälen zu erreichen. Die Kanäle sind dabei miteinander verknüpft, mit dem Ziel, positive Wechselwirkungen zu erzeugen.

Der obige Definitionsvorschlag erfolgte in Anlehnung an Stiller (2015). Eine befriedigende Definition für den Begriff „Multi-Channel-Marketing“ findet sich in der einschlägigen Literatur allerdings nicht, da in den meisten Fällen nur ein Teil der vier klassischen Marketinginstrumente (Product, Price, Promotion, Place) beleuchtet wird. Vorzugsweise handelt es sich dabei um die Kommunikations- (Promotion) oder Distributions-/Vertriebspolitik (Place).

### Place – Distribution

Hier stehen die Begriffe „Multi-Channel-Handel“ bzw. „Multi-Channel-Retailing“ für die Distributionspolitik eines Anbieters als Teil eines Multi-Channel-Marketingkonzeptes. Die möglichen Vertriebskanäle können in Off- und Online-Angebote unterteilt werden. Hinsichtlich dieser Unterteilung lassen sich für den Einzelhandel folgende wesentliche Formen des Multi-Channel-Retailings unterscheiden:

- **Pure Player:** Vertrieb ausschließlich über einen Onlineshop bzw. verschiedene Onlinedistributionskanäle (z. B. eBay, Amazon)
- **Bricks & Clicks:** Kombination aus stationären Geschäften (Bricks) und einem Onlineshop (Clicks), z. B. Saturn
- **Clicks & Sheets:** Kombination aus einem Onlineshop sowie traditionellem Katalogversand (Sheets), z. B. Baur
- **Bricks, Clicks & Sheets:** Kombination aus stationären Geschäften, einem Onlineshop sowie traditionellem Katalogversand, z. B. Sport-Scheck

(Schramm-Klein 2012, S. 426)

### **Promotion – Kommunikation**

Auch die Kommunikationspolitik verändert sich entscheidend durch die neuen technologischen Möglichkeiten (siehe Abschn. 3.3 „Chancen, Risiken und Herausforderungen“). Einem Unternehmen steht neben den traditionellen eine Vielzahl neuer Kommunikationskanäle zur Verfügung. Neue Techniken und Formate für die klassischen Werbemittel und -träger und zusätzliche Kanäle für das Direktmarketing vergrößern zum einen das mögliche Portfolio. Zum anderen bietet das Web eine schier unendliche Vielfalt an neuen Wegen, um mit bestehenden Kunden Kontakt zu halten oder neue zu gewinnen. Ob durch Newsletter, auf der eigenen Homepage, durch Verlinkungen, Bannerwerbung auf fremden Seiten oder in sozialen Netzwerken, die Herausforderung besteht darin, den richtigen Mix zwischen Off- und Onlinekanälen zu bestimmen. Vor allem auf den Social-Media-Plattformen sind die im Internet zu findenden Informationen über ein Unternehmen von den Verantwortlichen kaum noch zu steuern, sondern werden weitgehend durch die Nutzer bestimmt. Das daraus erwachsende stärkere soziale Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen ist ein positiver Effekt der Entstehung dieser Vielfalt an Informationskanälen für Konsumenten und Öffentlichkeit.

### **Product – Produkt**

Die Chancen, durch den technischen Fortschritt eine wachsende Anzahl verschiedener Kundensegmente mit unterschiedlichen Distributions- und Kommunikationskanälen zu erreichen, führt im Umkehrschluss zu Veränderungen in der Sortimentsbreite und -tiefe sowie den Serviceleistungen, zugeschnitten auf einzelne Zielgruppen oder Kanäle. Eine Flut unterschiedlicher Produktvarianten seitens der Hersteller und auch bei den eigenen Handelsmarken erschwert die Sortimentsgestaltung für die Absatzmittler. Auch die Möglichkeiten zur maßgeschneiderten Produktkonfiguration im Konsumgütermarkt („Mass Customization“) stellen neue

Herausforderungen an das Verkaufspersonal, die Lieferanten und die interne Logistik. Für einen konsistenten kanalübergreifenden Auftritt bedarf es Anstrengungen, das gewünschte Produkt in allen Bereichen verfügbar zu halten oder unterschiedliche Produktangebote und Preise zwischen den Kanälen zu begründen.

### **Price – Preis**

Die hohe Wirkungsstärke und die schnelle Wirkungsgeschwindigkeit machen die Preispolitik zu einem der zentralen Ergebnistreiber für einen Multi-Channel-Händler und sind für eine intelligente Verzahnung aller Kanäle immer relevanter. Gestiegene Preistransparenz durch die digitale Welt geht zu Lasten der Kundenbindung und führt zu Preiskämpfen und Preisverfall.

Im Bereich der Preis- bzw. Kontrahierungspolitik geht es u. a. darum, ob – und wenn ja wie – Preis und Preiskomponenten (z. B. Zusatzkosten für Lieferung oder sonstigen Service ebenso wie Rabatte und Boni) für einzelne Kanäle unterschiedlich gewählt werden sollten. Das Ziel ist es, die voneinander abweichenden Zahlungsbereitschaften in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus bzw. in den unterschiedlichen Kundengruppen oder in unterschiedlichen Kaufsituationen durch Preisdifferenzierungen zu berücksichtigen, um das bestmögliche Ergebnispotenzial auszuschöpfen. Es stellt sich die Frage, inwieweit der Händler in der Lage ist, mit „dynamischem Pricing“ kurzfristig auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren. Vor allem größere Multi-Channel-Händler haben für sich Methoden und Algorithmen gebildet, mit welchen sie ihre Preise kurzfristig immer wieder den aktuellen Gegebenheiten anpassen. Sie kombinieren hierbei die unterschiedlichen Wege der Preisbildung (kundenorientiert, kostenorientiert, wettbewerbsorientiert). So fließen zum einen eigene Bestands- und Abverkaufsdaten im Abgleich zu Verkaufsprognosen anhand von Preis-Absatz-Funktionen und errechneten Preiselastizitäten in die Preisentscheidung ein. Zum anderen werden Wettbewerbspreise berücksichtigt, welche entweder durch eigene Erhebungen oder durch den Ankauf von Preisinformationen bei Dienstleistern ermittelt werden. Letztendlich kann es dabei zu unterschiedlichen Preisen innerhalb der einzelnen Kanäle, wie dem Katalog, in den Filialen und im Onlineshop kommen. Diese Situation könnte wiederum zu Verunsicherung bei den Konsumenten führen kann, sollten Unterschiede nicht nachvollziehbar begründet werden (Gruber und Stüben 2013, S. 99 ff.).

Darüber hinaus stellt sich im Rahmen der Kontrahierungspolitik die Frage, welche Zahlungsverfahren für die unterschiedlichen Distributionswege angeboten werden sollen. Die Palette der Möglichkeiten ist auch hier groß. Die wichtigsten und verbreitetsten Wege sind Barzahlung, Zahlung auf Rechnung, Vorauskasse, Nachnahme, Überweisung, Lastschriftverfahren, Abbuchung über die Kreditkarte oder Onlineverfahren wie PayPal, ClickandBuy und Giropay.

---

Das Unternehmen muss letztendlich innerhalb aller vier Marketinginstrumente unter Kosten- und Erlös- sowie Imageaspekten entscheiden, welche Kanäle es wie nutzen und welche Mittel es in die einzelnen investieren will. Im Folgenden werden die wesentlichen Problemstellungen für Multi-Channel-Konzepte ausführlicher betrachtet.



<http://www.springer.com/978-3-658-13026-8>

Multi-Channel im stationären Einzelhandel

Ein Überblick

Jäger, R.

2016, IX, 45 S. 9 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-13026-8