

*Martin Franz / Inka Gersch (Hrsg.)*

# Online-Handel ist Wandel



**Online-Handel  
ist Wandel**



Herausgeber: *Elmar Kulke, Peter Pez, Robert Pütz,  
Jürgen Rauh, Markus Wotruba*

Schriftleiterin: *Alexandra Appel*

*Martin Franz und Inka Gersch (Hrsg.)*

# **Online-Handel ist Wandel**



**Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung  
in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit mit  
dem Institut für Geographie und Geologie an der Julius-Maximilians-  
Universität Würzburg**

**Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie. Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnd.d-nb.de> abrufbar.

©2016

Printed in Germany

ISBN: 978-3-936438-78-9

Titelbild und Bildbearbeitung: M. Franz, I. Gersch, Universität Osnabrück  
Gestaltung und Druckvorlage: A. Appel, Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
M. Franz, Universität Osnabrück  
I. Gersch, Universität Osnabrück

Verlag MetaGIS Fachbuch, Mannheim



# Inhalt

<i>Martin Franz und Inka Gersch</i> Online-Handel ist Wandel – eine Einordnung .....	7
<i>Markus Wotruba</i> E-Impact – Auswirkungen des Online-Handels auf den Flächenbedarf im stationären Handel .....	23
<i>Dieter Bullinger</i> Auswirkungen des Online-Handels – keine Chance mehr für stationären Einzelhandel, Shopping-Center und Stadtzentren?.....	39
<i>Markus Eck und Cordula Neiberger</i> Stationärer Handel online – Reaktionen des Bekleidungs- und Sportartikelhandels auf die Digitalisierung am Beispiel Aachen.....	69
<i>Klaus Mensing</i> Die Bedeutung des Online-Handels für den ländlichen Raum – Ergebnisse und Handlungsansätze aus Fallstudien in Klein- und Mittelstädten .....	87
<i>Matthias Mensing und Cordula Neiberger</i> Mapping E-Commerce – regionale Unterschiede im Online- Einkaufsverhalten deutscher Verbraucher .....	109
<i>Peter Dannenberg, Martin Franz und Andrea Lepper</i> Online einkaufen gehen – Einordnung aktueller Dynamiken im Lebensmittelhandel aus Perspektive der geographischen Handelsforschung .....	133
<i>Alexandra Appel</i> Multi-Channel-Einzelhandel und Embeddedness – das Beispiel Migros Sanal Market in der Türkei .....	157





# Online-Handel ist Wandel – eine Einordnung

*Martin Franz und Inka Gersch*

Zwanzig Jahre bevor dieses Buch geschrieben wurde, also im Jahr 1995, wurden in den USA die ersten Online-Handelsunternehmen gegründet. Die Pionierunternehmen waren der damalige Online-Buchhändler Amazon und das Online-Aktionshaus Ebay, die bis heute im Online-Handel zu den dominierenden Unternehmen gehören (RIEHM 2012: 6). Im gleichen Jahr schrieb MITCHELL (1995: 89) „Salesperson, customer and product supplier no longer have to be brought together in the same spot; they just have to establish electronic contact. [...] A geographically distributed, electronically supported consumer transaction system completely replaces the traditional retail floor“. Diskutiert wurde damals, ob diese Veränderungen sich innerhalb weniger Jahre durchsetzen könnten, oder ob es noch eine Generation dauern würde, bis der Online-Handel im Mainstream angekommen sei (JONES und BIASIOTTO 1999). Der Kapitalmarkt erwartete zunächst ein schnelles Wachstum, doch die Realität hielt den Erwartungen nicht stand und als Teil der sogenannten Dot.Com-Krise im Jahr 2000 verschwanden auch viele Online-Händler wieder vom Markt (RING und TIGERT 2001; WRIGLEY et al. 2002). Aber das Wachstum kam zurück und die Marktanteile stiegen – wenn auch nicht so schnell wie mancher in den 1990er Jahren erwartet hatte. Heute können wir beobachten, wie MITCHELLS (1995) Ankündigung mehr und mehr Realität wird. Der Umsatz im Online-Handel wächst rasant; damit scheinen sich die Spielregeln für den gesamten Handel zu ändern. Dabei ist der Online-Handel nur ein Teil eines größeren gesellschaftlichen Wandels (vgl. TEGEDER 2003) der die zunehmende Digitalisierung vieler Lebensbereiche (z. B. Bedeutung sozialer Medien für Sozialkontakte, Veränderung der Arbeitsorganisation durch Industrie 4.0, etc.) umfasst.

Unter Online-Handel verstehen wir im Folgenden den Handel zwischen selbstständigen Wirtschaftssubjekten mit physischen Gütern unter Verwendung interaktiver Medien. Damit grenzen wir den Begriff von E-Commerce ab, denn letzterer beinhaltet auch Transaktionen bei denen nicht physische Güter (z. B. Musik- oder Textdateien, Dienstleistungen) gehandelt werden (vgl. BEHRENDT et al. 2002). Auch Bereiche wie „E-Procurement, E-Production, E-Distribution, E-Customer Relationship Management, E-Supply Chain

Management und E-Demand Chain Management“ (BEHRENDT et al. 2002: 16) werden dem E-Commerce zugerechnet. Grundsätzlich unterschieden werden muss zwischen Online-Handel zwischen Unternehmen (b2b – Business to Business), Online Handel zwischen Konsumenten (c2c – Consumer to Consumer) und dem Handel zwischen Unternehmen und Konsumenten (b2c – Business to Consumer). Der vorliegende Band beschäftigt sich explizit mit dem letztgenannten – dem Handel zwischen einem Unternehmen und dem Endkonsumenten.

**Tab. 1: Zentrale Ereignisse in der Entwicklung des Online-Handels**

1995	Startschuss für die Kommerzialisierung des Internets nach Übergabe des Betriebs des Internetbackbones von der amerikanischen Forschungsgemeinschaft (NSF) in private Hände
1995	Gründung des Internetauktionshauses Ebay und des Internetbuchhändlers Amazon.com
1996	Gründung des Online-Lebensmittelhändlers Webvan in USA
1997	Tschibo bietet Sortiment auch im Internet an
1998	Amazon übernimmt die ABC-Bücherdienst GmbH mit der Webseite Telebuch.de und steigt in den deutschen Markt ein
2000	Beginn des Angebots von Arzneimitteln für den deutschen Markt über die Internetapotheke DocMorris.com
2000/ 2001	Platzen der Dot-Com-Blase
2001	Start des Online-Betriebs der Branchenhandelsplattform Covisint für die Automobilindustrie
2001	Webvan geht in Konkurs
2003	Otto-Supermarkt.de, bundesweit anbietender Internetlebensmittelhändler, stellt sein Angebot ein
2004	Amazon führt Eigenmarken ein
2010	Amazon startet auch in Deutschland den Handel mit Lebensmitteln (ohne frische Lebensmittel)
2013	Rewe entscheidet in den Online-Handel einzusteigen

Quelle: eigene Zusammenstellung

# 1 Online-Handel als disruptive Innovation?

Zahlreiche Autoren (z. B. MITCHELL 1995; CHRISTENSEN und TEDLOW 2000; WRIGLEY et al. 2002; BURT und SPARKS 2003) haben bereits seit Anfang der 2000er Jahre vorausgesagt, dass es sich beim Online-Handel um eine sogenannte disruptive Innovation, also eine Innovation, die die bestehenden Einzelhandelsformen weitgehend verdrängt, handelt. „Internet technology provides the possibility of an alternative distribution channel; it can make established business models obsolete; and it can pose a real threat to the retailing business in particular locations“ (BOSCHMA und WELTEVREDEN 2008: 2222). Unternehmen haben durch das Internet die Möglichkeit, überregional oder sogar global Konsumenten direkt zu erreichen, ohne dazu erst eine physische Präsenz aufzubauen (WRIGLEY 2000).

Der Online-Handel ist in den einzelnen Branchen durch unterschiedliche Marktanteile und Geschwindigkeiten gekennzeichnet. In 2014 wurden insgesamt 8,5 % des gesamten deutschen Einzelhandelsumsatzes über das Internet abgewickelt. Aufgrund relativ niedriger Online-Umsätze im Lebensmittelsegment betrug der Online-Anteil bezogen auf den reinen Nonfood-Umsatz bereits 15,3 %. Die Bedeutung des Online-Handels ist aktuell in den Sortimenten Technik und Medien, Sport und Freizeit sowie Mode und Lifestyle am höchsten. In diesen drei Segmenten wird aktuell rund ein Fünftel der Einzelhandelsausgaben in Online-Umsätze umgesetzt. Die Warengruppe Technik und Medien stellt mit einem Online-Anteil von 20,9 % bzw. einem Online-Handelsvolumen von 15,1 Mrd. Euro die umsatzstärkste Warengruppe für den Online-Handel in 2014 dar. Ebenso wie im Subsegment Bücher und Schreibwaren ist allerdings ein zunehmender Reifegrad durch die stark nachlassende Dynamik festzustellen. Auch im Bereich Mode und Lifestyle hat der Online-Handel mit rund 9,7 Mrd. Euro Umsatz im Internet eine sehr hohe Relevanz. Das Sortiment Sport und Freizeit hat eine hohe Online-Penetrationsrate von 20,2 % und erwirtschaftete 3,8 Mrd. Euro Online-Umsatz im Jahr 2014. Obwohl das Niveau im Lebensmitteleinzelhandel mit 1,2 % auf einem sehr niedrigen Niveau liegt, ist er mit einem Online-Umsatz von 2,6 Mrd. Euro jedoch nicht zu vernachlässigen (DOPLBAUER 2015: 6 f).

Starke Veränderungen bedeutet der Online-Handel nicht nur für den stationären Einzelhandel sondern auch für den althergebrachten Groß- und Zwischenhandel. Durch sogenannte Disintermediation werden Intermediäre in den Wertketten des Handels umgangen (GEREFFI, 2001a, 2001b, WRIGLEY et al. 2002) und Zwischenhändler oder Produzenten verkaufen ihre Produkte direkt oder nur über Nutzung einer Einzelhandelsplattform an den Konsumenten (z. B. über Amazon Marketplace).

Der Online-Handel wird zudem auch als Treiber für die Beschleunigung der seit den 1990er Jahren stattfindenden Ausbreitung transnationaler Handelskonzerne gesehen, weil der Online-Handel die Möglichkeit bietet, transnationalen Handel ohne die Kosten, die bislang mit einem Markteintritt verbunden waren zu betreiben (WRIGLEY 2000). “[...] the internet is borderless, offering the opportunity to sell globally without many of the costs traditionally associated with entering foreign markets“ (WRIGLEY 2000: 308).

Allerdings stellt sich die Frage, warum der Online-Handel sich nicht schneller durchsetzt und warum Einzelhandel nach wie vor größtenteils innerhalb von nationalen Grenzen stattfindet. Trotz des weltweiten Erfolgs von Amazon sind die meisten Einzelhändler, auch in ihren Onlineshops, eher national ausgerichtet. Argumente finden sich hier ebenfalls bereits bei WRIGLEY (2000), der die geographische Gebundenheit des Online-Handel betont. Er sieht die Logistik und Infrastruktur für die Auslieferung des bestellten Produkts als Kernherausforderungen. Durch die Notwendigkeit des Aufbaus von spezialisierten Logistikstrukturen und Distributionszentren muss sich also auch der Online-Handel territorial einbetten. Auch der Online-Handel hat also seine Standorte in der „realen Welt“ wie POPP und RAUH (2003: 51) feststellten und die jeweiligen Akteure „treffen [...] in diesem Kontext ihre Entscheidungen und entwickeln eigene Organisationsformen, suchen dort ihre MitarbeiterInnen und bezahlen dort ihre Steuern (falls sie Gewinn erwirtschaften)“ (POPP und RAUH 2003: 51). Der Aufbau derartiger Strukturen, das Zusammenstellen der Produkte und die Auslieferung an den Konsumenten verursachen dabei Kosten, die die Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem stationären Einzelhandel einschränken (CLARK und WRIGLEY 1997; RING und TIGERT 2001). TEGEDER thematisierte bereits 2003 die starke Bedeutung der lokalen Verankerung und führt geopolitische und sprachliche Barrieren an, die die volle Nutzung des Potentials des Online-Handels verhindern. APPEL (in diesem Band) betont die besonders kritische und nicht abgeschlossene kundenseitige Einbettung des Online-Handels. Faktoren wie mangelndes Vertrauen in transnationale Transfers, besseres Image von lokalen Unternehmen etc. behindern transnationales Shopping eher.

Zudem stehen eine Reihe von Faktoren der neoklassischen Perspektive entgegen, die neue Technologien als ein exogenes Ereignis behandeln und über Konkurrenzvorteile des Online-Handels dazu führt, dass alle rational handelnden Unternehmen ihren Handel komplett auf Online umstellen. So scheuen Unternehmen Risiken und sind daher nicht unbedingt bereit, eine Neuerung, die ihr Geschäftsmodell grundlegend verändert, auch anzunehmen (BOSCHMA und WELTEVREDEN 2008). Heute gibt es vielfältige Abstufungen der Übernahme und Anpassung der Innovation Online-Handel (WELTEVREDEN et al. 2005). Hierbei ist festzustellen, dass viele ursprünglich stationäre Einzelhandelsunternehmen den Online-Handel als zusätzlichen Handelskanal aufbauen, der den stationären Handel ergänzen aber nicht ersetzen soll (WRIGLEY et al. 2002; WELTEVREDEN et al. 2005; siehe auch ECK und NEIBERGER in diesem Band). Die vielfältigen Abstufungen und Anpassungen des Online-Handels und die verschiedenen Formen der Verbindung mit stationärem Handel und der Organisation der Logistik führen dazu, dass es eine große Bandbreite an Online-Handelsaktivitäten und Organisationsformen gibt (BREIDENBACH und RAUH 2009).

Die Kombination aus stationären und Online-Handel scheint ein Mittel zu sein, um die Vorteile beider Welten miteinander zu verbinden und die jeweiligen Nachteile zu umgehen. WRIGLEY erklärte schon 2000, dass weit verzweigte Filialnetze einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellen können, da sie nicht nur als Distributionszentren, sondern vor allem auch als Abhol- und Rückgabestationen fungieren können. Die Vorteile der Kombination aus Online- und stationärem Handel fassten WRIGLEY et al. (2002: 187) wie folgt zusammen:

*„Relative to the pure-play e-tailers who were struggling to achieve profitability because of the burden of heavy start-up costs, the problems of fulfilment, and the challenges and scale-requirements of the buying process and inventory control, the major store-based retailers held considerable competitive advantage. They had the warehouse infrastructures, supply-chain and inventory systems, distribution systems, customer support centers and product-return networks already in place, and could seek to leverage those investments and their economies of scale (not least in the buying process) by adding e-commerce operations to their existing businesses.“*

Dass sich Multi-Channel-Einzelhandel durchsetzen würde, wurde nicht immer von allen Autoren erwartet. JONES und BIASIOTTO beispielsweise sahen 1999 die Fähigkeiten filialbasierter Einzelhändler, Marktchancen im Internet wahrzunehmen als limitiert, sofern keine Investitionen in neue, separate Online-Handelsstrukturen getätigt würden. Sie gingen davon aus, dass stationäre Einzelhändler nur dann im Internet Erfolg haben könnten, wenn Sie den Online-Handel wirklich getrennt von ihren bisherigen Aktivitäten aufbauen würden.

Mit Amazon und Ebay sind auch heute noch zwei der Pioniere des Online-Handels die Champions des Geschäfts. Allein auf Amazon entfielen 2013 fast zwei Drittel des Wachstums (STATISTA RESEARCH & ANALYSIS/ EHI RETAIL INSTITUTE 2014, zit. nach: Die Welt 2014). Zwar gibt es mittlerweile eine unübersichtliche Zahl von Online-Händlern – sowohl solche mit einer großen Sortimentsbreite also auch Händler die sich auf spezifische Nischen spezialisiert haben – es sind aber einige wenige Unternehmen, die durch ihre Marktmacht und Innovativität als die Lead-firms des Online-Handels gelten können. Es wird zum Teil prognostiziert, dass neben den beiden genannten großen Playern dauerhaft nur einige Nischenanbieter überleben werden (MÜCKE STURM COMPANY MANAGEMENT CONSUTANTS/ECC KÖLN ONLINE EXPERTS 2014). Auf der Suche nach den Gründen für die starken Konzentrationstendenzen im Online-Handel, zeigt sich, dass Skalen- und Verbundeffekte – als die klassischen Vorteile der Marktkonsolidierung – in der digitalen Ökonomie auf Grund ihrer Kostenstruktur eine besondere Rolle spielen: Es existieren vergleichsweise hohe Fixkosten für den Aufbau technischer Infrastruktur, jedoch sehr niedrige Grenzkosten bei einer Ausweitung des Online-Angebots. Eine Besonderheit des Online-Handels sind zudem die starken (indirekten) Netzwerkeffekte: Auf Marktplätzen wie Ebay oder Amazon lockt eine größere Anzahl an Verkäufern weitere potenzielle Konsumenten da sich a) die Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Einkaufs und b) der Wettbewerb zwischen den Käufern steigt und somit der Preis tendenziell sinkt. Grundsätzlich zeigen sich diese Effekte auch auf ‚traditionellen‘ Marktplätzen, jedoch existieren hier Obergrenzen aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen. Auf dem virtuellen Marktplatz hingegen lassen fehlende natürliche Kapazitätsbeschränkungen eine Marktkonzentration bis zur Monopolstellung zu (BUNDESKARTELLAMT 2015).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Online-Handel seine ursprünglich von vielen Autoren erwartete disruptive Wirkung einerseits langsamer entfaltet als in seiner Anfangsphase angenommen wurde und andererseits nicht in allen Einzelhandelssegmenten und allen Räumen in gleicher Geschwindigkeit und Intensität. Während er in

einigen Segmenten schon eine starke disruptive Wirkung entfaltet hat (Handel mit Elektronik und Büchern) ist er in anderen Bereichen über die Experimentierphase noch nicht hinausgekommen (z. B. Lebensmittelhandel, vgl. DANNENBERG et al. in diesem Band). Gleichzeitig macht gerade die zunehmende Ausbreitung von Multi-Channel-Ausbreitung deutlich, dass die „analytische Hemisphärentrennung“ – wie DUCAR und RAUH (2003a: 9) sie ablehnend bezeichnen – zwischen Online-Handel und stationärem Handel, bei der der Online-Handel „als Gegenmacht zum traditionellen Handel verstanden wird“ (DUCAR und RAUH 2003a: 9) an den wesentlich komplexeren Realitäten der aktuellen Einzelhandelsentwicklung vorbei geht.

## **2 Perspektiven der Geographischen Handelsforschung und die Beiträge in diesem Band**

Die Zahl der geographischen Publikationen zum Themenkomplex des Online-Handels in Deutschland ist nach wie vor beschränkt. Bei Durchsicht der Zeitschriften ‚Die Erde‘ (Jahrgänge 2011-2015), sowie der ‚Geographischen Zeitschrift‘ und der ‚Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie‘ (Jahrgänge je 1999-2015) findet sich nur ein einziger Artikel (TEGEDER 2004a), der sich mit Online-Handel auseinandersetzt. Zwar wurden durchaus einige geographische Dissertationen veröffentlicht, die sich mit dem Online-Handel beschäftigen (hingewiesen sei hier auf die Arbeiten von HENSCHEL 2004, TEGEDER 2004b, SCHELLENBERG 2005, BREIDENBACH 2007, DUCAR 2007, APPEL 2014), und es existieren Sammelbände die sich (auch) auf Online-Handel beziehen (siehe DUCAR und RAUH 2003b, JESSEN et al. 2003, LENZ et al. 2009), im Verhältnis zu der – zumindest scheinbaren – Bedeutung des Themas, und einer inzwischen zwanzigjährigen Entwicklung des Online-Handels, ist die Zahl der Arbeiten aber überschaubar. Bei genauerer Betrachtung scheint die Auseinandersetzung mit dem Thema Online-Handel in der deutschen Geographie starken Schwankungen zu unterliegen. Eine erste Hochphase erlebte das Thema Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre. In dieser Zeit wurden einige relevante Dissertationsvorhaben gestartet und es erschienen eine Reihe von Publikationen (z. B. DUCAR 2003, POPP und RAUH 2003, TEGEDER 2004a, HENSCHEL 2004, HENSCHEL 2005). Viele Arbeiten aus dieser Zeit sind nicht direkt der Handelsgeographie zuzuordnen, sondern wurden eher aus einer verkehrs- oder stadtgeographischen Perspektive verfasst. Ein thematischer Fokus lag in dieser Zeit vor allem auf den Auswirkungen auf den stationären Einzelhandel, bestehende Einkaufslagen und die Verkehrsentwicklung (z. B. ADRIAN 2003, LENZ 2003, LULEY 2003, VISSER und LANZENDORF 2004). Nach der 2000 einsetzenden sogenannten Dot.com-Krise setzte auch in der Wissenschaft eine gewisse Ernüchterung ein: die Umsatzentwicklungen im Online-Handel entsprachen nicht den Erwartungen, der Online-Handel mit Lebensmitteln verschwand fast ganz von der Bildfläche. Die Zahl der neuen Forschungsprojekte zum Online-Handel wurde zunächst geringer. Erst in den letzten Jahren haben der zunehmende Erfolg des Online-Handels und die offensichtlich werdenden Auswirkungen auf den stationären Handel dafür gesorgt, dass sich das

Interesse an dem Thema Online-Handel wieder verstärkt hat (z. B. WOTRUBA 2013, APPEL 2014, NEIBERGER 2015) – wie es auch der vorliegende Band dokumentiert.

Schon DUCAR und RAUH stellten 2003 fest, dass es vielen Arbeiten zum Online-Handel „an einer theoretischer Fundierung mangelt“ (2003a: 7) und forderten eine stärkere konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Thema – wozu sie dann selbst auch einen wichtigen Beitrag leisteten. Dennoch haben bis heute viele handelsgeographische Arbeiten zum Online-Handel ihren Fokus eher angewandten Fragestellungen. Auch wenn es inzwischen eine ganze Reihe von Ausnahmen von diesem Pauschalurteil gibt (z. B. wie erwähnt DUCAR 2003, DUCAR 2007; POPP und RAUH 2003), besteht hier nach wie vor einen großen Bedarf. Dies bestätigt sich auch in dem vorliegenden Band, der zu einem großen Teil Beiträge von angewandten Geographinnen und Geographen beinhaltet, die mit ihren Arbeiten nicht unbedingt einen Beitrag zur Theoriebildung leisten wollen. Damit soll diesen Arbeiten nicht die Berechtigung abgesprochen werden, aber dazu aufgerufen werden, den Diskurs über eine theoretische Einordnung nicht zu vernachlässigen. Der Online-Handel ist seit seiner Entstehung von Geographinnen und Geographen weltweit in unterschiedlicher Form konzeptionell eingeordnet worden. Dabei kann unterschieden werden zwischen Autoren, die versuchen den Online-Handel in bestehende Konzepte der etablierten geographischen Handelsforschung einzuordnen (z. B. den Betriebsformenwandel, siehe DANNENBERG und FRANZ 2014), solchen, die Perspektiven der Neuen Handelsgeographie („New Retail Geography“)<sup>1</sup> nutzen (WRIGLEY 2000; WRIGLEY et al. 2002) und solchen, die für den Online-Handel Theorien und Konzepte aus der allgemeinen wirtschaftsgeographischen Diskussion auf den Online-Handel übertragen (z. B. die evolutionäre Perspektive, siehe BOSCHMA und WELTEVREDEN 2008). Dabei wird der Online-Handel innerhalb dieser verschiedenen Strömungen auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet: Konsumenten-, Unternehmens-, Betriebsformen- oder räumlichen Ebenen (Auswirkungen auf Dörfer, Städte, Regionen). In Tabelle 1 sind diese verschiedenen Perspektiven und Ebenen zusammengestellt und beispielhaft Veröffentlichungen zugeordnet worden.

Der vorliegende Band – der die Vorträge der Jahrestagung des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung im Juni 2015 zusammenfasst – trägt zu verschiedenen dieser Perspektiven bei. Dieter Bullinger setzt sich in seinem Beitrag „Auswirkungen des Online-Handels – keine Chance mehr für stationären Einzelhandel, Shopping-Center und Stadtzentren?“ mit den Auswirkungen des Online-Handels auf den stationären Einzelhandel sowie auf Shopping-Center und Stadtzentren auseinander. Auf Grundlage einer Literaturanalyse und praktischer Erfahrungen argumentiert der Autor, dass, außer bei stark discountorientierten Ladenformaten, Anpassungen der Flächengrößen und Ladengestaltungen nötig sein werden. Durch ihre interne baulich-räumliche Flexibilität könnte sich

---

<sup>1</sup> Als „New Retail Geography“ (Neue Handelsgeographie) wird eine in den 1990er Jahren in Großbritannien entstandene Strömung der Handelsforschung bezeichnet, die sich nicht mehr nur auf Fragen der Standortwahl und des Betriebsformenwandels fokussiert sondern stärker einerseits klassische wirtschaftsgeographische Perspektiven mit einbezieht und andererseits – im Zuge des Cultural Turns in der Wirtschaftsgeographie – kulturelle Perspektiven stärker einbezieht (LOWE und WRIGLEY 2000). In Deutschland ist die Zuordnung der Vertreter der geographischen Handelsforschung zu der etablierten oder der neuen Handelsgeographie nicht eindeutig zu leisten, da viele Autoren in ihren Studien mal die eine, mal die andere Perspektive einnehmen oder beides verbinden.



dies als Vorteil für Shopping-Center erweisen. Die Auswirkungen für Städte unterscheiden sich je nach historischer Siedlungsentwicklung und nach Stadtgröße/Zentrenstruktur. Sie deuten darauf hin, dass der Online-Handel bestehende Entwicklungstendenzen verstärkt – zum Vorteil der Metropolzentren und zum Nachteil von Stadtzentren, Stadtteil-lagen und Gemeinden mit ohnehin schwachen Handelsstrukturen.

**Tab. 2: Analyseperspektiven auf Online-Handel in der geographischen Handelsforschung – beispielhafte Zuordnung von ausgewählten Publikationen**

	Konsumentenperspektive	Unternehmensperspektive	Betriebsformenperspektive	Auswirkungen auf räumlicher Ebene
<b>Angewandte Perspektive</b>		Neiberger und Eck 2015 in diesem Band	Bullinger 2015 in diesem Band	Adrian 2003; Breidenbach und Rauh 2009; Lenz 2003; Luley 2003; Mensing 2015 in diesem Band, Visser und Lanzendorf 2004
<b>Perspektive der etablierten Geographischen Handelsforschung</b>	Henschel 2005		Dannenberg und Franz 2014; Dannenberg et al. 2015 in diesem Band, Ducar 2003, Ducar 2007, Kulke 2003; Popp und Rau 2003	Henschel 2005, Mensing und Neiberger 2015 in diesem Band, Tegeder 2004a Wotruba 2013
<b>Perspektive der neuen Einzelhandelsgeographie</b>	Tegeder 2003; Tegeder 2004a	Appel 2015 in diesem Band, Wrigley 2000		
<b>Übertragung anderer wirtschaftsgeographischer Perspektiven</b>		Boschma und Weltevreden 2008		

Quelle: eigene Zusammenstellung

Markus Wotruba stellt in seinem Beitrag „E-Impact - Auswirkungen des Online-Handels auf den Flächenbedarf im stationären Handel“ ebenfalls die Frage nach dem Einfluss des E-Commerce auf Ladenflächen des stationären Handels und folgt dabei sowohl einem qualitativem als auch einem quantitativen Ansatz. Der Autor argumentiert, dass der E-Commerce zum Fortbestand bzw. einer Verstärkung raumstruktureller Unterschiede bezüglich des stationären Einzelhandels führt. Der Verkaufsflächenbedarf wird auch unabhängig vom Online-Handel durch die Digitalisierung der stationären Konzepte sinken. Zudem verlieren kleinere Städte und dezentrale Lagen innerhalb der Städte an Bedeutung.

Anhand eines Rechenmodells wird außerdem diskutiert, wie Verkaufsflächenrückgänge auf konkrete Einzelhandelslagen quantifiziert werden könnten. Am Beispiel der Altstadt zeigt Herr Wotruba, welche Entwicklungen nach diesem Modell zu erwarten wären (Minderbedarf von 2.520 m<sup>2</sup>).

Auch der Beitrag „Stationärer Handel online – Reaktionen des Bekleidungs- und Sportartikelhandels auf die Digitalisierung am Beispiel Aachen“ von Markus Eck und Cordula Neiberger betrachtet die Dynamiken der Digitalisierung im stationären Einzelhandel. Er behandelt die Fragen, ob und wie stationäre Einzelhändler heute im Internet vertreten sind und wie ihre Online-Strategien aussehen. Die Untersuchung am Beispiel des Bekleidungs- und Sportartikelhandels in Aachen zeigt, dass sich der inhabergeführte Einzelhandel in der Phase einer Pre-Internet-Strategie befindet. Während alle anderen untersuchten Unternehmensformen beinahe ausnahmslos eine Präsenz im Internet aufweisen, sind es im inhabergeführten Einzelhandel nur etwa ein Drittel. Die Autoren argumentieren, dass eigene Onlineshops auch für den inhabergeführten Handel Vorteile bringen können, insbesondere dann, wenn diese als sinnvolle Ergänzung und Unterstützung des Ladengeschäfts gesehen werden. Aufgrund einfacherer Organisationsstrukturen sehen sie für mittelständische Unternehmen sogar die Möglichkeit, sich durch ihre Online-Strategien positiv von den Filialisten zu differenzieren.

Klaus Mensing fokussiert sich in seiner Studie „Die Bedeutung des Onlinehandels für den ländlichen Raum – Ergebnisse und Handlungsansätze aus Fallstudien in Klein- und Mittelstädten“ auf die bisher im Kontext Online-Handel wenig erforschten Klein- und Mittelstädte. Neben der Gewinnung aktueller Erkenntnisse zur Bedeutung von Online-Handel und E-Commerce steht die Frage im Vordergrund: Was können die Akteure vor Ort tun, um die sich wandelnden Kundenwünsche für ein lebendiges Zentrum zu nutzen? Der Autor sieht in der Wertschätzung und den Einkaufsgewohnheiten der ansässigen Bevölkerung sowie der Bindung an das Zentrum ihrer jeweiligen Stadt ein großes Potenzial für den lokalen Handel in Klein- und Mittelstädten. Um die Funktionen der Innenstädte und Ortskerne der Klein- und Mittelstädte zu stärken muss das klassische Instrumentarium der Raumordnung / Landes- und Regionalplanung um Strategien und Instrumente ergänzt werden, die die Entscheidungsträger vor Ort aktivieren und ökonomische Handlungsanreize bieten.

Ziel der Untersuchungen von Matthias Mensing und Cordula Neiberger mit dem Titel „Mapping E-Commerce – regionale Unterschiede im Online-Einkaufsverhalten deutscher Verbraucher“ ist es, ein tieferes Verständnis über den Online-Kunden zu erhalten. Sie gehen der Frage nach, ob ein vom Raum abhängiges Nutzungsverhalten im Onlineshopping in Deutschland beobachtbar ist und wenn ja, von welchen Variablen dieses abhängt. Die empirischen Daten, die in 1. hochverdichteten Agglomerationsräumen, 2. verstärkten Räumen mittlerer Dichte und ländlichen Räumen erhoben wurden, bestätigen die Hypothese, dass aufgrund des hohen Anteils von jungen, gebildeten, vollzeitbeschäftigten Menschen mit höherem Einkommen in städtischen Agglomerationen mehr online gekauft wird als in ländlichen Räumen. Ihre Ergebnisse beziehen die Autoren auf die Annahme der Innovations- und Diffusionstheorie von HÄGERSTRAND (1967), die davon ausgeht, dass sich Innovationen aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Bevölke-

rung in unterschiedlichen Raumkategorien immer von einer Agglomeration hin zum ländlichen Raum verbreiten. Da das Alter als die wichtigste erklärende Variable identifiziert wurde, erstellen die Autoren eine auf den absoluten Einwohnerzahlen je Altersgruppe basierende Potential-Karte für Nordrhein-Westfalen.

Peter Dannenberg, Martin Franz und Andrea Lepper konzentrieren sich in ihrem Beitrag „Online einkaufen gehen – Einordnung aktueller Dynamiken im Lebensmittelhandel (LEH) aus Perspektive der geographischen Handelsforschung“ auf den Lebensmittelbereich und die Fragen, wie sich die neuen Online-Formate in den Betriebsformennmix in Deutschland einordnen lassen und welche weiteren Entwicklungen im Online-Lebensmittelhandel (OHL) zu erwarten sind. Die Auswertung der relevanten Literatur sowie der Strategien der Lebensmitteleinzelhändler Rewe und Edeka bietet durch die Erweiterung des Modells der Merkmale und Entwicklungsphasen im Einzelhandel in Deutschland eine Grundlage für die weitere Forschung. Zudem wird gezeigt, dass die Aktivitäten der Unternehmen in Deutschland im Online-Bereich größtenteils noch der Experimentierphase zuzuordnen sind, die Entwicklungen in den USA und Großbritannien allerdings erhebliches Wachstum erwarten lassen. Stationärer- und Online-Lebensmittelhandel stehen dabei nicht unbedingt in Konkurrenz zueinander. Vielmehr bieten bestehenden Filialnetzstrukturen die Möglichkeit, in einer Distributionsfunktion den Online-Handel zu ergänzen, so dass insgesamt eher ein Wachstum von Mischsystemen (Cross-Channel Lösungen) zu erwarten ist als die Entwicklung reiner OHL-Systeme und somit die Schließung von Filialen und/oder die Verkleinerung der Flächen.

Ebenso der Artikel „Multi-Channel-Einzelhandel und Embeddedness – das Beispiel Migros Sanal Market in der Türkei“ von Alexandra Appel untersucht den LEH im Kontext einer zunehmenden Digitalisierung. Zum einen gibt er tiefe Einblicke in die Praktiken des bis zum Jahr 2011 größten LEH-Unternehmens in der Türkei, Migros Ticaret A.Ş., zum anderen nimmt er eine stark konzeptionelle Perspektive ein und leistet einen Beitrag zur wirtschaftsgeographischen Auseinandersetzung mit der Rolle von Embeddedness im Multikanaleinzelhandel, indem er die Integration des Online-Shops Migros Sanal Market entlang des Konzepts Embeddedness analysiert. Auf Basis von Interviews mit Migros Ticaret A.Ş und weiteren Experten des Sektors sowie der Jahresberichte des Unternehmens wird der Einbettungsprozess des OHLs in die folgenden Phasen gegliedert: Phase 1: erste Digitalisierungsprozesse im LEH, Phase 2: unternehmensseitige Einbettung, Phase 3: kundenseitige Einbettung. Die Autorin argumentiert, dass nicht, wie früher angenommen, die größte Herausforderung die Integration einer neuen Technologie in ein Unternehmen darstellt, sondern eine fehlende Einbettung sich vorwiegend auf Konsumentenseite nachweisen lässt. Bei der Einbettung von OLH geht es also nicht allein um eine Produktinnovation oder ein neues Format, sondern um einen gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Transformationsprozess.

### **3 Ausblick**

Die geographische Handelsforschung in Deutschland beschäftigt sich zunehmend mit dem Phänomen des Online-Handels und seinen Auswirkungen, bislang sind viele Veröffentlichungen aber deskriptiv und vernachlässigen eine konzeptionelle Einbettung und den Beitrag zur Theoriebildung. Hier ist aus akademischer Perspektive noch ein großer Forschungsbedarf. Gleichzeitig sind aber auch aus Perspektive einer angewandten Geographie viele Fragen offen und die große Dynamik des Sektors erfordert die stete Überprüfung von Voraussagen und Erkenntnissen: Wie wird sich der Online-Handel weiter entwickeln? Welche Auswirkungen wird er auf den stationären Einzelhandel und damit die Stadtentwicklung und die Nahversorgung haben? Welche Auswirkungen gibt es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Welche Handlungsoptionen ergeben sich für Stadt- und Regionalplanung?

Bislang ist der Einfluss der Neuen Handelsgeographie in Deutschland in Bezug auf den Online-Handel noch nicht sehr ausgeprägt. Es ist wünschenswert und zu erwarten, dass in Zukunft mehr Arbeiten nicht mehr nur auf Fragen der Auswirkungen des Online-Handels auf Standortwahl, Betriebsformenwandel und Verkehrs fokussieren sondern vermehrt sowohl klassische wirtschaftsgeographische als auch kulturelle Perspektiven einbezogen werden.

### **4 Danksagung**

Wir danken Prof. Dr. Jürgen Rauh für seine hilfreichen Kommentare zur Einordnung der Perspektiven der Geographischen Handelsforschung auf den Online-Handel. Außerdem danken wir Dr. Alexandra Appel für ihre Kommentare und die Unterstützung bei der Erstellung des vorliegenden Bandes.

### **5 Literatur**

ADRIAN, L. (2003): Auswirkungen von E-Shopping auf die Stadtentwicklung, in: JESSEN, J. LENZ, B., ROOS, H.J., VOGT, W. (Hrsg.): B2C Elektronischer Handel – eine Inventur, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 312-330.

APPEL, A. (2014): Zwischen Basar und Supermarkt: strukturelle Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel in der Türkei unter Berücksichtigung von Globalisierungsprozessen. Dissertation am Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg.

- BEHRENDT, S., WÜRTEMBERGER, F., FICHTER, K. (2002): Falluntersuchungen zur Ressourcenproduktivität von E-Commerce. Gutachten im Auftrag des Deutschen Bundestags, Berlin, URL: [www.opus.kobv.de/zlb/volltexte/2007/1305/pdf/Falluntersuchung\\_E\\_Business.pdf](http://www.opus.kobv.de/zlb/volltexte/2007/1305/pdf/Falluntersuchung_E_Business.pdf); Zugriff: 7.8.2015.
- BOSCHMA, R.A., WELTEVREDEN, J.W.J. (2008): An evolutionary perspective on Internet adoption by retailers in the Netherlands, in: *Environment & Planning A*, 40/9: 2222-2237.
- BREIDENBACH, P. (2007): E-Commerce bei Multi-Channel-Unternehmen: analytische Betrachtung der Informations- und Kaufströme von Konsumenten und unternehmensstrategische Handlungsempfehlungen für Anbieter, (Geographie der Kommunikation, Bd. 8) LIT Verlag, Münster.
- BREIDENBACH, P., RAUH, J. (2009): Internet-Einzelhandel bei Multi-Channel-Unternehmen, in: LENZ, B., KULKE, E., NERLICH, M.R., RAUH, J., VOGT, W. (Hrsg.): *Produktion-Distribution-Konsum: Auswirkungen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf Wirtschafts- und Verkehrsverkehr*, Springer, Berlin/Heidelberg: 51-73.
- BUNDESKARTELLAMT (2015): Digitale Ökonomie - Internetplattformen zwischen Wettbewerbsrecht, Privatsphäre und Verbraucherschutz. Hintergrundpapier Arbeitskreis Kartellrecht, URL: [http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/AK\\_Kartellrecht\\_2015\\_Digitale\\_Ökonomie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2015_Digitale_Ökonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=2); Zugriff: 16.01.2016.
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL E.V. (BEVH) (2014): *Interaktiver Handel in Deutschland 2014*, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel e.V. (BEVH), Berlin.
- BURT, S., SPARKS, W. (2003): E-commerce and the retail process: a review, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10/2003: 275-286.
- CHRISTENSEN, C.M., TEDLOW, R.S. (2000): Patterns of disruption in retailing, in: *Harvard Business Review*, 78/1: 42-45.
- CLARK, G.L., WRIGLEY, N. (1997): Exit, the firm and sunk costs: reconceptualizing the corporate geography of disinvestment and plant closure, in: *Progress in human geography*, 21/3: 338-358.
- DANNENBERG, P., FRANZ, M. (2014): Essen aus dem Internet - Online-Supermärkte auf dem Weg aus der Experimentierphase? in: *Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie*, 38/4: 237-243.
- DIE WELT (2014): Sind die fetten Jahre für den Onlinehandel vorbei?, URL: [www.welt.de/wirtschaft/article132368422/Sind-die-fetten-Jahre-fuer-den-Onlinehandel-vorbei.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article132368422/Sind-die-fetten-Jahre-fuer-den-Onlinehandel-vorbei.html); Zugriff: 12.02.2016.
- DOPLBAUER, G. (2015): Ecommerce: Wachstum ohne Grenzen? Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen, Bruchsal: GfK GeoMarketing GmbH, URL: [www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723\\_GfK-eCommerce-Studie\\_fin.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf); Zugriff: 12.02.2016.

- DUCAR, D. (2003): Betriebsformenwandel und E-Commerce-theoretische Konzeption und Implikationen für die Forschungspraxis, in: DUCAR, D.; RAUH, J. (Hrsg.): E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis, (Geographische Handelsforschung 8) LIS Verlag, Passau: 27-46.
- DUCAR, D. (2007): E-Tailing versus Retailing – Eine Analyse des Betriebsformenwandels im Handel mit Musikaufnahmen. Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München. URL: [mediatum.ub.tum.de/doc/650391/650391.pdf](http://mediatum.ub.tum.de/doc/650391/650391.pdf); Zugriff: 19.01.2016.
- DUCAR, D., RAUH, J. (2003): E-Commerce und geographische Handelsforschung, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis, (Geographische Handelsforschung 8) LIS Verlag, Passau: 7-12.
- GEREFFI, G. (2001a): Beyond the producer-driven / buyer-driven dichotomy: The evolution of global value chains in the Internet era, in: International Development Studies Bulletin, 32/3: 30-40.
- GEREFFI, G. (2001b): Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the Internet, in: American Behavioral Scientist, 44/10: 1616-1637.
- HÄGERSTRAND, T. (1967): Innovation diffusion as a spatial process, University of Chicago Press, Chicago.
- HENSCHEL, S. (2004): Potentielle Standortwirkungen von Innovationen der IuK-Technologien im Lebensmitteleinzelhandel, Berlin, (Berliner Geographische Arbeiten, Bd. 99) Geographische Institut (GI) der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- HENSCHEL, S. (2005): Handeln im virtuellen Raum. E-Commerce - Strukturen, Konsumentenverhalten und ausgewählte Standortauswirkungen, in: KULKE, E. (Hrsg.): Dem Konsumenten auf der Spur. (Geographische Handelsforschung Band 11), LIS Verlag, Passau: 125-144.
- JONES, K., BIASIOTTO, M. (1999): Internet retailing: Current hype or future reality?, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 9/1: 69-79.
- KULKE, E. (2003): Voraussetzungen, Merkmale und Entwicklung des elektronischen Einzelhandels, in: JESSEN, J. LENZ, B., ROOS, H.J., VOGT, W. (Hrsg.): B2C Elektronischer Handel – eine Inventur, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 52-63.
- LENZ, B. (2003): Verändert E-Commerce den [Ein-kaufs]verkehr?, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis, (Geographische Handelsforschung 8), LIS Verlag, Passau: 87-99.
- LENZ, B., KULKE, E., NERLICH, M.R., RAUH, J., VOGT, W. (2009): Produktion-Distribution-Konsum: Auswirkungen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf Wirtschafts- und Versorgungsverkehr, Springer-Verlag, Heidelberg/Dordrecht/London/New York.

- LOWE, M., WRIGLEY, N. (2000): Retail and the urban, in: *Urban Geography*, 21/7: 640-653.
- LULEY, T. (2003): Physischer Verkehr und virtuelle Mobilität beim Einkaufen, in: JESSEN, J. LENZ, B. ROOS, H.J., VOGT W. (Hrsg.): *B2C Elektronischer Handel – eine Inventur*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: 233-245.
- MITCHELL, W.J., (1995): *City of Bits: Space, Place, and the Infobahn*, MIT Press, Cambridge, MA.
- MÜCKE STURM COMPANY MANAGEMENT CONSUTANTS/ECC KÖLN ONLINE EXPERTS (2014): Pressemitteilung, URL: [www.muecke-sturm.de/wp-content/uploads/2014/06/140527\\_der\\_handel\\_muss\\_sich\\_neu\\_erfinden\\_-\\_5\\_thesen\\_zur\\_zukunft\\_des\\_handels.pdf](http://www.muecke-sturm.de/wp-content/uploads/2014/06/140527_der_handel_muss_sich_neu_erfinden_-_5_thesen_zur_zukunft_des_handels.pdf); Zugriff: 16.01.2016.
- NEIBERGER, C. (2015): E-Commerce. Risiken und Chancen für den stationären Einzelhandel, in: *Geographische Rundschau* 67/11: 30-35.
- POPP, M., RAUH, J. (2003): Standortfragen im Zeitalter von E-Commerce, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): *E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis (Geographische Handelsforschung 8)*, LIS Verlag, Passau: 47-62.
- PRESSEBOX (2016): b bestätigt Jahresprognose 2015 für den Interaktiven Handel, URL: [www.pressebox.de/inaktiv/bundesverband-e-commerce-und-versandhandel-deutschland-ev-bevh/bevh-bestaetigt-jahresprognose-2015-fuer-den-Interaktiven-Handel/boxid/774523](http://www.pressebox.de/inaktiv/bundesverband-e-commerce-und-versandhandel-deutschland-ev-bevh/bevh-bestaetigt-jahresprognose-2015-fuer-den-Interaktiven-Handel/boxid/774523); Zugriff: 04.21.2016.
- RIEHM, U. (2012): E-Commerce. Begriff, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick, URL: [www.itas.kit.edu/pub/v/2004/rieh04b.pdf](http://www.itas.kit.edu/pub/v/2004/rieh04b.pdf); Zugriff: 14.06.2015.
- RING, L.J., TIGERT, D.J. (2001): Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29/6: 264-271.
- SCHELLENBERG, J. (2005): Endverbraucherbezogener E-Commerce. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor (*Geographische Handelsforschung*, Bd. 10), LIS Verlag, Passau.
- STATISTA RESEARCH & ANALYSIS/ EHI RETAIL INSTITUTE (2015): *E-Commerce-Markt Deutschland*, Statista Research & Analysis, Hamburg.
- TEGEDER, G. (2003): E-Commerce als Katalysator gesellschaftlichen Wandels, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): *E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis (Geographische Handelsforschung 8)*, LIS Verlag, Passau: 13-26.
- TEGEDER, G. (2004a): Konsumenten im Netz der Möglichkeiten. Zum Einfluss des Internet auf den städtischen Einzelhandel, in: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 48/2: 111-123.
- TEGEDER, G. (2004b): *Einkaufen mit Links: Online-Shopping im städtischen Kontext*. Dissertation an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg.

- VISSER, E., LANZENDORF, M. (2004): Mobility and accessibility effects of b2c e-commerce. A literature review, in: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 95/2: 189-205.
- WELTEVREDEN, J.W.J., ATZEMA, O. A.L.C., BOSCHMA, R.A. (2005a): The adoption of the Internet by retailers: a new typology of strategies, in: *Journal of Urban Technology*, 12/3: 59-87.
- WOTRUBA, M. (2013): Die Handelsimmobilie und das Internet: Auswirkungen des eCommerce auf die Entwicklung der Flächennachfrage des Einzelhandels, in: KLEIN, K. (Hrsg.): *Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse*, (Geographische Handelsforschung Band 19) Verlag MetaGIS Infosysteme, Mannheim: 331-344.
- WRIGLEY, N. (2000): The globalization of retail capital: themes for economic geography, in: CLARK, G.L., GERTLER, M.S., FELDMAN, M.P., WILLIAMS, K. (Hrsg.): *The Oxford handbook of economic geography*, Oxford: 292-313.
- WRIGLEY, N., LOWE, M., CURRAH, A. (2002): Retailing and e-tailing, in: *Urban Geography*, 23/2: 180-197.





# **E-Impact – Auswirkungen des Online-Handels auf den Flächenbedarf im stationären Handel**

*Markus Wotruba*

Die digitalen Medien haben das Einkaufsverhalten der Verbraucher tiefgreifend verändert. Während vor zwanzig Jahren der gesamte Kaufprozess klassischerweise im Ladengeschäft ablief, werden zunehmend verschiedene Kanäle genutzt um einzukaufen: Der moderne Konsument wird zum Multi-Channel-Käufer. Auch dort, wo der Kauf stationär erfolgt, geht oft eine Informationsrecherche im Internet voraus. Dementsprechend vollzieht sich der Wettbewerb auf allen Kanälen. Dadurch geraten rein stationäre Einzelhändler zunehmend unter Druck und entwickeln neue Konzepte und Vertriebsformen, um möglichen negativen Folgen des E-Commerce auf ihre Konzepte entgegen zu wirken. Fest steht, dass der stationäre Handel mit strukturellen Konsequenzen rechnen muss. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen, denn der digital getriebene gesellschaftliche Wandel mit seinen Auswirkungen auf alle Lebensbereiche geht weiter.

Folgender Beitrag zeigt, ausgehend von einer kritischen Würdigung der Datenlage, dass es durch den Einfluss des E-Commerce auf den Flächenbedarf des stationären Einzelhandels mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zum Fortbestand bzw. einer Verstärkung raumstruktureller Unterschiede kommen wird. Dabei wird aufgezeigt, dass Einflüsse aus dem E-Commerce die Auswirkungen bestehender Entwicklungstrends – etwa der Bevölkerungsentwicklung – nicht abschwächen, sondern eher verstärken. Anhand eines Rechenmodells wird diskutiert, wie die Wirkung des E-Commerce auf eine konkrete Einzelhandelslage quantifiziert werden könnte.

## **1 Aktuelle Daten und Prognosen sind mit Vorsicht zu genießen**

Konkrete Zahlen zum Anteil des Online-Handels am Gesamteinzelhandel gibt es viele. Leider widersprechen sich diese oft. Aus diesem Grund hat z. B. der Handelsverband

Deutschland (HDE) zusammen mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PWC) im Jahr 2013 eine Metastudie vorgelegt, die die Ergebnisse verschiedener Einzelstudien gegenüberstellt (HDE 2013) und Mittelwerte bildet. Ein Problemfeld betrifft die nicht einheitliche definitorische Abgrenzung des Online-Handels (vgl. z. B. HUDETZ: o.J.). So werden je nach Institut Dienstleistungen wie z. B. Bahn- oder Flugtickets mit einberechnet oder eben nicht. Auch die Abgrenzung zwischen Online-Umsätzen reiner Internet-Händler (Pure Player wie Amazon) und Online-Umsätzen von Multichannel-Händlern (wie z. B. H&M, Cyberport oder Galeria Kaufhof) ist schwierig, da die Unternehmen unterschiedliche Herangehensweisen in der Zuordnung verfolgen. In der Praxis zeigt sich zudem, dass ähnlich wie bei anderen Statistiken auch, nachträgliche Korrekturen erfolgen. So kann es sein, dass veröffentlichte Zahlen der gleichen Quelle<sup>2</sup> im Jahr 2014 den Online-Marktanteil 2013 mit 11,2 % angeben (BVH 2014: 3). Im Jahr 2015 findet sich eine Statistik des gleichen Herausgebers, in der die Zahlen für 2013 rückwirkend auf 11,1 % korrigiert wurden (vgl. BEVH 2015: o.S.). Hinzu kommt, dass Zahlen wie z. B. 11,1 % nur die halbe Wahrheit widerspiegeln. Ein wirklicher Erkenntnisgewinn kann erst aus einer branchenspezifischen Betrachtung gewonnen werden. So liegen die Online-Marktanteile im deutschen Lebensmittelhandel 2013 (je nach Institut) bei 0,2 bis 0,6 % (vgl. HDE 2015). Der Lebensmittelhandel ist jedoch die Branche mit den höchsten Umsatzanteilen am gesamten Einzelhandel. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Anteile in anderen Branchen wesentlich höher ausfallen müssen um auf einen Durchschnittswert von rund 11 % Gesamtmarktanteil des Online-Handels zu kommen. HDE (2013: 6) gibt für die sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG = Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel und Drogeriewaren) einen Online-Marktanteil von 0,5 % und einen Anteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels von 51 % an. Für Bekleidung und Schuhe werden in den von HDE (2013: 11) herangezogenen Quellen Online-Marktanteile zwischen 13,1 und 14,7 % genannt und bei Elektronik und Computer schwanken die Angaben zwischen 16,7 und 20,0 %.

Pragmatisch betrachtet, spielen solche statistischen Marktanteile nicht die entscheidende Rolle, wenn die zukünftigen Auswirkungen auf den Verkaufsflächenbedarf im stationären Einzelhandel betrachtet werden sollen. Entscheidend ist die zukünftige Entwicklung der Marktanteile in den einzelnen Branchen und deren Durchschlagskraft auf die stationären Verkaufsflächen. Damit kommen Prognosen ins Spiel, die sprichwörtlich problematisch sein können. Ähnlich wie zu den derzeitigen Marktanteilen im Online-Handel verschiedene Angaben existieren, gibt es natürlich auch unterschiedlichste Prognosen für die zukünftige Entwicklung. Die Beobachtung, dass es auch im Online-Handel umsatzmäßig nicht immer nur nach oben geht, führt dazu, dass einzelne Prognosen davon ausgehen, dass Marktanteilszuwächse im Online-Handel in manchen Branchen bereits der Vergangenheit angehören könnten. So meldete der Börsenverein des deutschen Buchhandels für das Jahr 2013 einen Umsatzzuwachs der stationären Buchhändler von 0,9 %, während der Online-Buchhandel 0,5 % an Umsatz verlor (BÖRSENVEREIN 2014: o.S.). Auch das Marktforschungsinstitut GfK (2015: 13) sieht „Sättigungstendenzen bei Online-Sortimenten erster Stunde“ wie eben Büchern, Medien und Elektronik.

---

<sup>2</sup> Der Bundesverband Versandhandel Deutschland e.V. hat zwischenzeitlich in Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. umfirmiert, was die Datenlage jedoch nicht verändert.

## 2 Raumstrukturelle Unterschiede bestehen fort

Betrachtungen der Marktanteilsentwicklung auf nationaler Ebene erlauben alleine schon aufgrund der geographischen Ungleichverteilung des stationären Einzelhandels in der Fläche keine Rückschlüsse auf die Auswirkungen auf den Flächenbedarf in einer konkreten Einzelhandelslage. Hinzukommt, dass der stationäre Einzelhandel sich in einem kontinuierlichen Strukturwandel befindet, d.h. auch ohne den wachsenden Online-Handel ständigen, sichtbaren Veränderungen unterliegt.

Auch die für den stationären Einzelhandel so wichtigen klassischen Standortfaktoren des Makro- und Mikrostandortes wie Einzugsgebiet, Kaufkraft, Zentralität und Wettbewerbssituation unterliegen einem ständigen Wandel. Der Treiber hierfür sind der demographische Wandel und die innerdeutschen Wanderungsbewegungen. So sind die Folgen des demografischen Wandels in Deutschland regional immer deutlicher zu spüren und werden bereits für sich alleine betrachtet regionale und lokale Veränderungen im Verkaufsflächenbedarf auslösen, die in ihrer Dimension geeignet erscheinen die vom Online-Handel induzierten ‚Schocks‘ in den Schatten zu stellen.

Das Smartphone als Treiber der digitalen Entwicklung wird nach Ansicht von REINK (2014: 1) den Einzelhandel ähnlich verändern wie es die Motorisierung der Bevölkerung durch die zunehmende PKW-Verfügbarkeit getan hat. Die Geschwindigkeit wird allerdings eine ganz andere sein und der Prozess wird sich einer Steuerung durch die öffentliche Hand weitgehend entziehen, da die Infrastruktur (anders als Straßen und Parkplätze) fast ausschließlich von Privat Anbietern bereitgestellt wird. Dabei wird es Gewinner und Verlierer geben. Während ländliche und insbesondere periphere Räume offenkundig bereits durch den demographischen Wandel in Verbindung mit innerdeutschen und intra-regionalen Migrationsbewegungen (Reurbanisierung) betroffen sind, zeigen verschiedene Untersuchungen dort auch eine höhere Affinität zum Online-Handel (BREIDENBACH und RAUH 2010, JACKELS 2013). Einerseits nimmt in ländlichen Gebieten also die Nachfrage aufgrund einer Schrumpfung der Bevölkerung ab, andererseits kauft die verbliebene Bevölkerung dort überdurchschnittlich viel im Online-Handel. Mangels einer ausreichenden Zahl an Frauen im gebärfähigen Alter insgesamt scheint dieser Trend – vor allem in Schrumpfungregionen – irreversibel (REINK 2014: 3). Ein Teufelskreis für den stationären Handel, der auf Umsatzzuwächse nur dort hoffen kann, wo die Bevölkerung schneller wächst, als der Marktanteil des Online-Handels.

Unabhängig von der demographischen Entwicklung betrachtet kann nicht nur ein möglicher Umsatzrückgang durch den Online-Handel verantwortlich für einen potenziell geringeren Verkaufsflächenbedarf gemacht werden. Auch die Digitalisierung der Verkaufsfläche selbst trägt dazu bei. Es sind also mehrere Aspekte, die zu einem potenziell verringerten Verkaufsflächenbedarf führen:

Erstens werden einige stationäre Einzelhändler aus dem Markt ausscheiden, denn die Umsätze im Einzelhandel wachsen inflationsbereinigt seit Jahrzehnten nicht (STATISTA 2016: o.S.). Zuwächse von Onlinehändlern gehen damit zu Lasten stationärer Formate. Einige Händler werden darauf eine Antwort finden, andere jedoch nicht.

Zweitens werden stationäre Händler weniger Verkaufsflächen benötigen, da zwar die Waren großzügiger präsentiert werden, aber weniger Produkte im Verkaufsraum vorgehalten werden müssen. So genügt es aktuellen Konzepten z. B. aus dem Bekleidungshandel bereits heute eine kleine Auswahl an Hemden als Größen- und Farbmuster im Verkaufsraum zu präsentieren und trotzdem Tausende von Hemden stationär verfügbar im Echtzeitzugriff aus dem Lager holen zu können. Mittlerweile digitalisierte Sortimente wie E-Books und audiovisuelle Medien entfallen als Generatoren für Flächenbedarfe ganz.

Drittens werden verstärkt Showrooms eröffnen, die auf deutlich kleineren Verkaufsflächen Waren erlebbar machen.

Viertens ist mit einer Konzentration der Verkaufsflächen auf weniger Standorte zu rechnen, denn die modernen Konzepte werden überwiegend in großen Städten umgesetzt. Demgegenüber ist der mittelständische, inhabergeführte Einzelhandel in den Klein- und Mittelstädten stark, verliert aber seit Jahrzehnten Marktanteile. Der mit der demographischen Entwicklung einhergehende Fachkräftemangel wird das bestehende Nachfolgeproblem im Mittelstand deutlich verschärfen. Dieser Aspekt dürfte den größten Anteil am Minderbedarf an Verkaufsfläche verursachen. Bereits heute eröffnen Hersteller wie WMF (Kochgeschirr), Ravensburger (Brettspiele) oder Lego (Bauklötze) eigene (kleine) Läden unter anderem auch deshalb, weil sie sich vom schwächelnden Fachhandel nicht mehr richtig (re)präsentiert sehen (vgl. z. B. DIERIG 2013: o.S.).

Fünftens führt der demographische Wandel in Verbindung mit einer Wanderung der Bevölkerung in die größeren Städte (Reurbanisierung) ebenfalls zu geringeren Nachfragepotenzialen in vielen (kleineren) Städten und Orten.

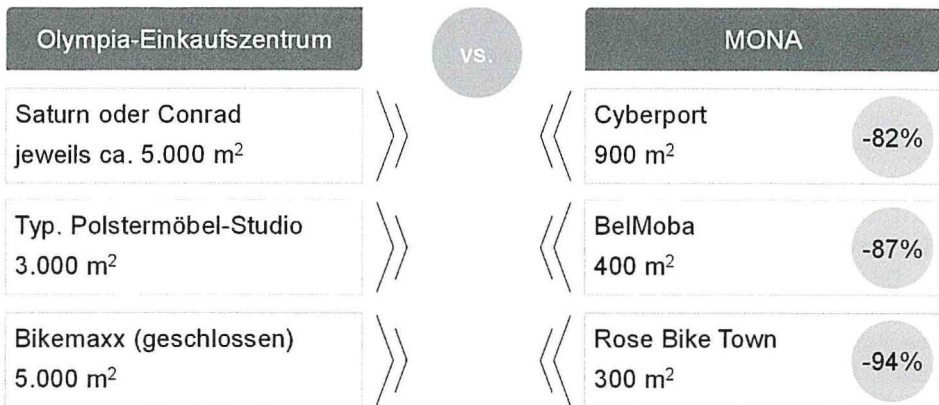
### **3 Beispiele zeigen, wie die Entwicklung aussehen könnte**

Wie der Einzelhandel der Zukunft im Hinblick auf den Flächenbedarf aussehen könnte zeigen drei Konzepte, die sich im Einkaufszentrum „Mona“ in München angesiedelt haben. Alle drei haben ihre Wurzeln im Versandhandel bzw. E-Commerce. Folgende Abbildung zeigt, dass der Elektrohändler Cyberport mit einer Verkaufsfläche von ca. 900 m<sup>2</sup> im Monat rund 82 % weniger Verkaufsfläche hat als heute gängige Elektrofachmarktkonzepte wie die benachbarten Märkte von Saturn oder Conrad Electronic (der selbst aus dem Versandhandel kommt). Der Polstermöbel-Spezialist BelMoba hat im Monat rund 400 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche, während ein vergleichbares konventionelles Polstermöbel-Studio 3.000 m<sup>2</sup> erwarten ließe. Hier beträgt der Flächenminderbedarf also 87 %. Rose Bike Town belegt 300 m<sup>2</sup>, während Fahrradfachmärkte heute bis zu 10.000 m<sup>2</sup> (im Einzelfall noch mehr) verfügen und der früher direkt gegenüber vom Mona gelegene Bikemaxx ca. 5.000 m<sup>2</sup> belegte (- 94 %).

Für Rose und BelMoba ist es der erste stationäre Laden überhaupt, abgesehen von Verkaufsflächen am jeweiligen Firmensitz. Die Flächen sind jedoch nicht als Läden im herkömmlichen Sinne zu verstehen. Sie dienen vielmehr als Showrooms, in denen die Produkte optimal präsentiert werden können. So stehen in der Filiale des Fahrradhändlers

Rose zwanzig Räder zum Ansehen und Anfassen bereit, ebenso Rucksäcke, Helme, Luftpumpen und Zubehör. Zentrales Element des Ladens ist die „Interactive-Wall“, die wie ein Tablet-Computer funktioniert. An dieser kann der Kunde gemeinsam mit einem Berater sein Fahrrad individuell zusammenstellen. Dieses wird nach dem Kauf wahlweise in den Laden oder nach Hause geliefert. Online- und Offline-Services greifen hier ineinander.

**Abb. 1: Flächenbedarf neuer Konzepte am Beispiel Mona, München.**



Quelle: eigene Erhebung und typische Verkaufsflächengrößen nach Erfahrungswerten der BBE Handelsberatung.

Damit ist noch nicht gesagt, dass diese neuen Konzepte auch funktionieren und Frequenzen generieren können. Es handelt sich um Testballons, die ihre Marktfähigkeit erst beweisen müssen. Gerade das technisch anspruchsvolle Konzept von Rose kann den durchschnittlichen Kunden auch überfordern und zielt auf technikaffine Fahrradenthusiasten. Dennoch wird die oben diskutierte Entwicklung sichtbar und die erfolgreichen Elemente aus den Testläden werden ihren Eingang in Filialkonzepte dieser oder anderer Händler finden.

#### 4 Auch bestehende Konzepte sind betroffen

Nicht nur neue Einzelhandelsformate und Showrooms bewirken, dass weniger Fläche im Einzelhandel benötigt wird. Auch bei schon bestehenden Handelsstandorten wird der Flächenbedarf in den nächsten Jahren sinken. Wie sehr der Flächenbedarf konkret an einem bestimmten Standort abnehmen wird, konnte bislang kaum vorhergesagt werden, da es an validen Daten fehlte. Bisherige Rechenmodelle, etwa das E-RISC-Tool von CBRE GLOBAL INVESTORS (2014) stellten stark auf den Branchenmix ab. Durch die Gegenüberstellung der Marktanteilsprognosen des Online-Handels mit dem vorherrschenden Branchenmix wurde eine Exposition eines konkreten Shopping-Centers ermittelt.

Diese Betrachtungsweise blendet allerdings den Einfluss von Makro- und Mikrostandort aus. Ein Center in einer Metropole würde die gleiche Exposition erreichen, wie ein Center mit identischem Branchen- und Betreiberbesatz in einer peripher gelegenen Mittelstadt. Auch Mikrostandortfaktoren, wie die Erreichbarkeit spielen bei dieser Betrachtung keine Rolle; auch diese werden jedoch von der Digitalisierung und Reurbanisierung beeinflusst. Beobachten lässt sich dies beispielsweise am Lebensmittelhandel. Während vor 2008 kein Betreiber einen Supermarkt eröffnen wollte, der ohne Parkplätze und mit einer Verkaufsfläche von weniger als 800 m<sup>2</sup> zurechtkommen muss, treibt die Reurbanisierung und ein – auch durch die Digitalisierung – verändertes Mobilitätsverhalten in Städten dieselben Supermarktbetreiber heute sogar in Untergeschosslagen von Fußgängerzonen und Stadtteillagen. Dort werden Lebensmittel ohne Parkplätze und auf Flächen ab 400 m<sup>2</sup> erfolgreich verkauft.

Zur Analyse des Verkaufsflächenbedarfs in einer konkreten Stadt oder Einzelhandelslage unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren hat die BBE Handelsberatung gemeinsam mit der auf den E-Commerce spezialisierten Elaboratum ein E-Impact genanntes Tool entwickelt. Der Name leitet sich aus dem englischen Ausdruck für Auswirkungen (Impact) und dem „e“ für E-Commerce ab.

Durch die Berücksichtigung der Faktoren Makrostandort, Mikrostandort und Objektqualität (zusätzlich zum Branchenmix) kann eine genauere Berechnung der Auswirkungen auf abgrenzbare Einzelhandelsstandorte (Stadtzentren, Stadtteilzentren, Fußgängerzonen, Einkaufszentren) in Städten ab 10.000 Einwohnern durchgeführt werden. Die Mindesteinwohnerzahl ergibt sich aus der Verfügbarkeit einiger statistischer Daten, die erst ab einer Einwohnerzahl von 10.000 ausgewiesen werden.

Als Prämisse gilt die bereits oben formulierte Annahme, dass der Einzelhandelsmarkt auch in Zukunft insgesamt nicht mehr wachsen wird. Es wird stattdessen – wie schon in den vergangenen Jahren zu beobachten – von einer weiteren Stagnation ausgegangen.

## **5 Prognose der Auswirkungen auf konkrete Einzelhandelslagen**

Zunächst wird der Branchenmix in der jeweiligen Handelslage analysiert. Für jede Branche wird der jeweilige erwartete Umsatzverlust berücksichtigt, der sich aus dem Vergleich aktueller E-Commerce-Umsatzanteile und Prognosen für das Jahr 2025 ergibt. Da Prognosen mit einer großen Unsicherheit einhergehen, vor allem, wenn bereits bei den Ausgangswerten Unsicherheit herrscht (siehe oben), wurden zur Ermittlung aktueller E-Commerce Marktanteile in den einzelnen Branchen sowie für die Prognose 2025 verschiedenste Studien ausgewertet. Auf Basis einer solchen Mehrpunktschätzung, wurden unter Berücksichtigung der eigenen Zahlen der BBE Handelsberatung plausible Werte abgeleitet. Hier floss das Wissen der BBE Branchenberater ein. Diese beschäftigen sich, meist seit Jahrzehnten, mit einer bestimmten Branche des Einzelhandels und beraten Unternehmen aus ihrer Branche betriebswirtschaftlich.

Neben dieser quantitativen Marktanteilsentwicklung ist es wichtig, flächenstabile Branchen zu erkennen und zu berücksichtigen. Obwohl z. B. aufgrund des Basiseffekts der geringen Marktanteile im Online-Handel mit Lebensmitteln hohe Wachstumsraten angenommen werden können, werden diese bis 2025 nicht voll auf den Flächenbedarf des stationären Lebensmittelhandels durchschlagen. Der Grund dafür liegt in der Organisation der Logistik und den Geschäftsmodellen. Bis zu einem bestimmten Marktanteil ist es für den Anbieter günstiger, die Belieferung der Kunden nicht aus einem Zentrallager, sondern aus der Filiale zu organisieren. Konzepte wie Click & Collect, also die Online-Bestellung und Abholung durch den Kunden in der Filiale, sorgen ebenfalls für einen stabilen Flächenbedarf der Anbieter (vgl. Drive-Konzepte von Rewe, Real, Globus etc., siehe auch Beitrag von Dannenberg et al. in diesem Band). Für die Innenstädte, die in den letzten Jahren eine rapide Zunahme von Lebensmittelfilialisten erleben, bedeutet dies, dass in dieser Branche kein Leerstand droht. Ähnliches gilt für weitere Branchen aus dem FMCG-Bereich.

**Abb. 2: Faktoren zur Berechnung des E-Impact-Faktors.**



Quelle: BBE Handelsberatung / Elaboratum

Anschließend werden die zur Bewertung des Makrostandorts unter Aspekten der Auswirkungen des Online-Handels erforderlichen Faktoren ermittelt und bewertet. Hierzu gehört die Bevölkerungsprognose, da ein hohes Bevölkerungswachstum Umsatzverluste zu Lasten des stationären Handels teilweise kompensieren kann. Umsatzwachstum im stationären Einzelhandel ist nur dort zu erwarten, wo auch die Bevölkerung wächst. Wichtig ist dabei, aktuellste und plausible Bevölkerungsprognosen zu verwenden, denn ältere Prognosen haben die Reurbanisierungstendenzen nicht erkannt und lieferten demzufolge falsche Prognosewerte. Mittlerweile ist nachgewiesen, dass Schrumpfungsszenarien für Städte wie Leipzig, Dresden oder Erfurt genauso wenig zutrafen, wie die moderat prognostizierten Zuwächse für Städte wie München (vgl. WOTRUBA 2013: 15f). Alle genannten Städte erleben ein, teils dramatisches Bevölkerungswachstum. Korrigierte Prognosen gehen von einem Anhalten dieses Bevölkerungswachstums bis 2030 aus (vgl. etwa BERTELSMANN STIFTUNG 2015: o.S.). Die Bevölkerungsprognose berücksichtigt die aus schrumpfenden und wachsenden Regionen in Deutschland resultierende Auseinanderentwicklung (Polarisierung) verschiedener Standorte in Verbindung mit einem weiter sinkenden einzelhandelsrelevanten Anteil an den Verbrauchsausgaben im Einzelhandel.



Die absolute Einwohnerzahl gibt einen Hinweis auf die Wahrscheinlichkeit ins Suchraster neuer stationärer Konzepte, hier vor allem aus dem Online-Handel, zu kommen. Während H&M seine Deutschlandexpansion in den 1980er Jahren in Hamburg begonnen hat und heute Städte wie Landsberg am Lech (rund 28.000 Einwohner) belegt, ist dies von Konzepten wie Globetrotter (zwölf Filialen in Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt, Stuttgart/Filderstadt, Dresden, Ulm, Bonn (Outlet), Metzingen (Outlet)) oder Cyberport (15 Filialen in Berlin, Bochum, Dortmund, Dresden, Essen, Hamburg, Köln, Leipzig, München, Stuttgart, Wien) nicht zu erwarten.

Ein weiterer Aspekt ist die Bevölkerungsdichte, da Erfahrungen zeigen, dass unabhängig von der Branche eine hohe Mantelbevölkerung im Umfeld stabilisierend auf die Umsätze wirkt. Auch wenn ein Handelsbetrieb unter hohem Wettbewerbsdruck steht, ist die Nähe zum Kunden ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Einkaufsstättenwahl. Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung, der Reurbanisierung, des gesellschaftlichen Wandels in der Arbeitswelt und bei den Familienstrukturen und den Haushaltsgrößen zeigen Untersuchungen eine ständig steigende Distanzempfindlichkeit der Kunden (vgl. GfK 2013). Die mit dem dichten Filialnetz des deutschen Lebensmitteleinzelhandels verbundene Nähe zum Verbraucher gilt auch als einer der Gründe, warum der deutsche Lebensmittelhandel bisher kaum Marktanteile im Online-Handel verzeichnet. Denn auch der Online-Einkauf ist für den Verbraucher mit Aufwand verbunden. Neben dem einfachen Bestellvorgang sind hier Wegezeiten für die Abholung des Pakets in der Postfiliale, Packstation oder beim Nachbarn ebenso zu berücksichtigen, wie der Aufwand für die Entsorgung des Verpackungsmaterials. Wenn der Händler dagegen eine Filiale in bequemer Distanz zum Wohnort hat, ist ein stationärer Einkauf für viele Kunden immer noch die bequemere Alternative. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um einen Supermarkt, ein Einkaufszentrum oder einen Baumarkt handelt: Selbst wenn – wie beim Baumarkt – viele Kunden mit dem PKW kommen, trägt eine hohe Bevölkerungsdichte im Umfeld (unter der Voraussetzung, dass die anderen Standortfaktoren stimmen) positiv zur Umsatzerwartung bei. Die als bequem empfundene Distanz variiert dabei erfahrungsgemäß je nach Branche und Betriebstyp von sehr nah (Lebensmittel) bis mittel (Bekleidung und Schuhe) über weit (Möbel) und sehr weit (Factory Outlet Center).

Die Tourismusintensität (Übernachtungen pro 1.000 Einwohner) geht ebenso in die Bewertung ein, da Touristen, insbesondere Städtetouristen, hohe Ausgaben im Einzelhandel tätigen (BMW, 2012: 9). Gleichzeitig fließen diese Ausgaben vollständig in den stationären Handel vor Ort, da Städtetouristen aus naheliegenden Gründen ihre Einkäufe während des Aufenthalts nicht im Internet tätigen. Als klassische Kennzahl wird außerdem die Einzelhandelszentralität berücksichtigt. Sie gibt an, welche Versorgungsbedeutung eine Stadt hat. Bei einem Index von 100 kann die Stadt rechnerisch die komplette Kaufkraft ihrer eigenen Bevölkerung binden. Werte über 100 kennzeichnen Umsatzzuflüsse von außerhalb, Werte unter 100 kennzeichnen Abflüsse. Der Wert impliziert über den Handel hinaus eine gewisse Bedeutung der Stadt, denn oftmals sind Städte mit hoher Einzelhandelszentralität auch Anlaufpunkt für administrative und kulturelle Aktivitäten. Wichtig ist allerdings hier ebenfalls eine differenzierte Betrachtung. Die Ausweisung der Einzelhandelszentralität als Indexwert verleitet dazu, Städte beliebiger Größenordnung

miteinander zu vergleichen. Tatsächlich ist eine Bewertung des Faktors Zentralität abhängig von der Einwohnerzahl. So erreichen Städte mit 60.000 Einwohnern mit ländlichem Umland Zentralitätsindices von 200 und mehr. Sie versorgen also rechnerisch das Doppelte ihrer Einwohnerzahl, hier 120.000 Menschen. Städte mit einer Million Einwohner müssten dagegen zwei Millionen Einwohner versorgen, um einen Zentralitätsindex von 200 zu erreichen. Hieraus wird ersichtlich, dass Zentralitätswerte in Abhängigkeit von der Einwohnerzahl zu sehen sind. Während 200 also ein Spitzenwert für Mittelstädte ist, ist ein Wert von 120 für eine Millionenstadt als ebenso Spitze zu bewerten.

Bei der Einzelhandelszentralität droht aber noch eine weitere Gefahr der Fehlinterpretation. Dadurch, dass der Index die Versorgungsbedeutung über alle Branchen abbildet, können Standorte mit geringer Bevölkerungszahl aber Großbetrieben einer Branche enorme Zentralitätsindices von 300 oder 400 erreichen. Dies trifft z. B. regelmäßig auf klassische Standorte großer Wohnkaufhäuser und Möbelmärkte zu. So erreichen die Städte Eching bei München einen Zentralitätsindex von 288, Senden bei Ulm 300 Weiterstadt bei Darmstadt 383 und Bad Segeberg 484 (vgl. BBE 2015). Solche Standorte müssen also erkannt und differenzierter auf ihre tatsächliche branchenübergreifende Versorgungsbedeutung untersucht werden.

Dem Makrostandort zugeordnet ist im E-Impact-Check auch ein Attraktivitätsfaktor des Mesostandes. Dabei handelt es sich um die lagespezifischen Öffnungszeiten der Magnetbetriebe. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass großzügige Öffnungszeiten die Wettbewerbsfähigkeit des stationären Handels mit dem immer geöffneten Online-Handel stärken. Großunternehmen des Einzelhandels, allen voran Galeria Kaufhof, fordern seit langem die komplette Freigabe der Ladenöffnungszeiten auch sonntags. Werden gesellschaftliche Fragen der Sonntagsruhe vernachlässigt, so ist dies im Hinblick auf die angesprochene Bedeutung touristischer Umsätze aber auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Sonntag einer der umsatzstärksten Tage im Online-Handel ist, eine sinnvolle Forderung. Unabhängig von der Sonntagsöffnung helfen längere Öffnungszeiten dem stationären Handel im Kampf gegen Umsatzverluste an den Online-Handel. Hier zeigt sich, dass Großstädte und Filialbetriebe des Handels gegenüber Kleinstädten und inhabergeführten Geschäften im Vorteil sind. Die Ladenschlussgesetze der Bundesländer sind unterschiedlich großzügig. Während die meisten Bundesländer mittlerweile Öffnungszeiten über 20.00 Uhr hinaus erlauben, gelten in Bayern sowie im Saarland strengere Vorschriften, die regelmäßig nur eine Öffnung bis 20.00 erlauben. Die Öffnungszeiten der Ankerbetriebe am Mesostandort zeigen, ob es vor Ort gelingen kann, die Bedürfnisse der Kunden nach ständiger Produktverfügbarkeit im Rahmen der Möglichkeiten des stationären Handels zu befriedigen.

Beim Mikrostandort spielen zunächst die unverzichtbaren klassischen Standortfaktoren wie Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten und Lage bzw. Frequenzen eine Rolle. Trotz einer – auch durch die Digitalisierung der Gesellschaft – zunehmenden Flexibilität in der Verkehrsmittelwahl (Car- und Bike-Sharing) und zunehmender Anteile des ÖPNV in den wachsenden Metropolen spielt der PKW nach wie vor eine wichtige Rolle beim Einkaufen. Ab einer gewissen Stadtgröße dürfen aber qualifizierte ÖPNV-Anbindung und Fahraderreichbarkeit nicht vernachlässigt werden.

Bei den Frequenzen ist innerhalb der Städte eine ähnliche Polarisierung zu beobachten, wie zwischen wachsenden und schrumpfenden Städten: Die Lagen, die für die erfolgreich etablierten aber auch die neuen Konzepte relevant sind, werden zunehmend weniger und konzentrieren sich. In Abhängigkeit von der Passantenfrequenz belegen international tätige Filialisten zunehmend nur noch bestimmte Straßenabschnitte der Fußgängerzonen (1A-Lagen). Bereits seit Längerem wird von zur Kontraktion neigenden 1A-Lagen berichtet.

Über den Cross-Channel-Index wird abgebildet, wie aktiv bestehende Konzepte am Standort bereits Multichannel betreiben. Nur wenn der stationäre Handel in der Lage ist, die eingangs angesprochene Entwicklung mitzugehen, kann er damit rechnen von den verwöhnten Kunden gefunden und aufgesucht zu werden und weiterhin für den Einkauf relevant zu sein. In diesem Zusammenhang spielt auch der klassische Standortfaktor des Branchenmixes und der Kopplungsmöglichkeiten (auch über den Einzelhandel hinaus) eine wichtige Rolle. Je mehr die Kunden beim Besuch eines Standortes erledigen (koppeln) können, desto höher die Besuchswahrscheinlichkeit und die Aufenthaltsdauer. Dabei spielen gastronomische Einrichtungen und Dienstleister eine wichtige Rolle, da sie soziale Treffpunkte darstellen und die Bedürfnisse der Menschen nach Essen, Trinken und sanitären Anlagen erfüllen. Damit ist die Gastronomie ab einem bestimmten Wert die Voraussetzung für eine weitere Steigerung der Aufenthaltsdauer. DOUGHTY (2015: 2) zeigt, wie sich der typische Gastronomieanteil in Einkaufszentren von 3 % (1995) auf 15 % (2015) erhöht hat.

Der Cross-Channel-Index gibt des weiteren Hinweise auf Optimierungspotenzial für den Handel vor Ort. Denn die oft als Bedrohung wahrgenommene Entwicklung des E-Commerce kann für den einzelnen Händler bei geschickter Reaktion auch Chancen bieten, sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen zu behaupten und dem Kunden Mehrwerte anzubieten.

Die Objektqualität, die von der Architektur und Bauqualität, stärker noch aber von Flächenlayouts, Drittverwertbarkeit (z. B. durch flexible Aufteilungsmöglichkeit der Flächen), der Geschossigkeit und der vertikalen Erschließung abhängt, spielt eine immer wichtigere Rolle. Auch hier hat der E-Commerce indirekt einen gewissen Einfluss, denn durch die leichte Warenverfügbarkeit im Internet, sinkt die in Europa (im Vergleich zu Asien) sowieso geringer ausgeprägte Bereitschaft der Kunden die oberen Stockwerke zu besuchen. Fehlende Fahrtreppen führen auch in deutschen Millionenstädten zu signifikanten wenn nicht dramatischen Frequenzeinbrüchen in den Obergeschossen von Läden und (kleineren) Einkaufszentren. Hier besteht ein Zusammenhang mit der Bevölkerungsdichte, denn je höher diese ist, desto größer ist erfahrungsgemäß die Akzeptanz der Kunden für mehrgeschossige Handelsimmobilien.

Durch ein Scoring der Einzeldimensionen (Makro- und Mikrostandort, Objektqualität) lässt sich für die untersuchte Handelslage ein Gesamtwert, der sogenannte E-Impact-Faktor errechnen. Ausgehend von der branchenmixabhängigen Exposition gegenüber dem Online-Handel können so standortindividuelle Faktoren berücksichtigt werden. Je höher der E-Impact-Faktor ausfällt, desto besser ist die untersuchte Lage aufgestellt um E-Commerce-induzierte Verkaufsflächenrückgänge zu verkraften bzw. kompensieren.

Zusätzlich wird die spezifische Lage wie Makro-/Mikrostandort, Objektqualität und die individuelle Anfälligkeit gegenüber dem Online-Handel berücksichtigt. Auch Einflussgrößen wie demografischer Wandel und Tourismusintensität werden in die Analyse miteinbezogen.

## 6 Pilotstudie in Regensburg

Das Modell wurde in Zusammenarbeit mit der Stadt Regensburg in der dortigen Altstadt als Pilotstandort angewandt. Hierzu stellte die Stadt Regensburg die Angaben über die Verkaufsflächen in der Altstadt zur Verfügung, die als Datenbasis für das E-Impact-Tool benötigt werden. Die betrachtete Verkaufsfläche umfasste ca. 72.200 m<sup>2</sup>, die sich auf 559 Ladeneinheiten verteilen.

Anhand der Kennzahlen des Makrostandortes wurde zunächst ein Scoring durchgeführt. Die Vergabe der Score-Werte orientierte sich dabei an einem von der BBE und Elaboratum erarbeiteten Schema, dessen Grenzwerte auf Vergleichswerten der in dieser Dimension jeweils besten Städte (Benchmarks) basieren. Die Scores können eine Ausprägung von 0, 25, 50, 75 oder 100 erreichen, wobei die Klasseneinteilung subjektiv anhand der Werteverteilung deutscher Städte ab 10.000 Einwohner erfolgte.

Für die Bevölkerungsdichte von 1.738 wurde ein Score von 25, für die Einwohnerprognose (2012 – 2025) von 6,8 % ein Score von 75 vergeben. Die Benchmarks für die Bevölkerungsdichte bzw. die Bevölkerungsprognose lagen bei ca. 4.500 bzw. 12,4 (München). Bei der Tourismusintensität (6.573 Übernachtungen pro 1.000 Einwohner) konnte die Welterbestadt einen Wert von 100 erreichen. Aufgrund der hohen Einzelhandelszentralität (Index 176) wurde unter Berücksichtigung der Einwohnerzahl ebenfalls ein Wert von 100 erreicht. Die absolute Einwohnerzahl von rund 140.000 prädestiniert die Stadt allerdings nicht im größeren Umfang als Ziel für die Eröffnung stationärer Läden von Online-Händlern. Hier kann Regensburg nur 25 Punkte erreichen. Die Ladenöffnungszeiten der Magnetbetriebe wurden mit 75 Punkten bewertet, da diese von Montag bis Samstag in der Regel bis 20.00 Uhr geöffnet haben. Der Mikrostandort Altstadt erhielt aufgrund der Verfügbarkeit von 10.000 (allerdings meist kostenpflichtigen) Parkplätzen 100 Punkte. Aufgrund der objektiv guten ÖPNV-Erschließung der Altstadt durch alle Stadtbuslinien wurden auch in diesem Feld 100 Punkte erreicht. Ein guter Branchenmix und das Kopplungspotenzial mit anderen Einrichtungen reichten für 100 Punkte in diesem Bereich. Auch die Frequenzen in der Altstadt wurden mit 100 bewertet. Zuletzt wurde geprüft, wie aktiv das Thema Multichannel von den Magnetbetrieben umgesetzt wurde. Hier konnten aufgrund der Aktivitäten der Filialisten und Einzelbetriebe 75 Punkte erzielt werden. Bei einer anschließenden Gleichgewichtung der Einzelfaktoren ergeben die Scores einen Durchschnittswert von 80.

In einem zweiten Schritt wurde der Branchenmix gemäß der Erhebungsdaten betrachtet und den eigenen Marktanteilprognosen des Online-Handels (Delta aus derzeitigem Marktanteil und der Marktanteilsprognose 2025) gegenübergestellt. Dabei wurde vereinfacht angenommen, dass ein Marktanteilszuwachs des Online-Handels um 1 % in einer

Branche zu einem bundesweiten Rückgang der Verkaufsfläche in gleichem Maße führt. Eine Ausnahme wurde für die nahversorgungsrelevanten Branchen Lebensmittel und Drogeriewaren gemacht, da die BBE und Elaboratum hier trotz der zu erwartenden dynamischen Marktanteilszuwächse des Online-Handels (ausgehend von einer geringen Basis) von einer Flächenstabilität des stationären Handels bis 2025 ausgegangen wird.

Um die so abgeleiteten prozentualen Verkaufsflächenverluste für die jeweilige Branche von Bundesdurchschnittswerten auf Regensburg anzupassen wurden diese dann mit dem E-Impact-Faktor von 80 verrechnet. Anders ausgedrückt schlagen die Verkaufsflächenrückgänge in Regensburg auf Basis der getroffenen Annahmen nur zu 20 % durch. Aufgrund des seit etwa 2008 bundesweit zu beobachtenden Trends zur Eröffnung von Lebensmittelmärkten in großstädtischen Innenstadtlagen, der in Regensburg bereits weit fortgeschritten ist, greift der oben erwähnte Korrekturfaktor zusätzlich, da Lebensmittelmärkte bis 2025 als flächenstabil angenommen wurden. Somit wurde für die Regensburger Verkaufsflächen in der Altstadt eine standortindividuelle Prognose der Verkaufsflächenentwicklung errechnet, die einen Minderbedarf von 2.520 m<sup>2</sup> prognostiziert. Dabei geht die Prognose davon aus, dass die Akteure keine Gegenmaßnahmen ergreifen. Gegenmaßnahmen wie z. B. Mietsenkungen, neue Konzepte oder Veränderungen der Standortrahmenbedingungen können dazu führen, dass der Minderbedarf geringer ausfällt.

## 7 Zusammenfassung

Die Marktanteile des Online-Handels werden auf absehbare Zeit weiter zunehmen. Dabei gibt es branchenspezifisch Unterschiede. Auch innerhalb der Branchen erfolgt eine selektive Zunahme in einzelnen Teilsortimenten. Mangels Einigkeit und verbindlicher Vorgaben zur Abgrenzung des Online-Handels weichen die Zahlen zu den derzeitigen Marktanteilen des Online-Handels voneinander ab. Zwangsläufig gilt dies auch für die Prognosen, die naturgemäß mit Unsicherheiten verbunden sind.

Angesichts der Ungleichverteilung von Einzelhandel im Raum wird klar, dass auch die Auswirkungen des Online-Handels auf die Regionen und Städte unterschiedlich ausfallen werden. Dabei zeigt sich, dass der Online-Handel keine neuen Strukturmuster schafft, sondern eher die bestehenden Entwicklungen beschleunigt und verstärkt (siehe auch Beitrag von BULLINGER in diesem Band). Insbesondere die räumlichen Bevölkerungsverschiebungen auf Basis des demographischen Wandels und der Reurbanisierung wirken zusammen mit dem Online-Handel in die gleiche Richtung.

Der Verkaufsflächenbedarf wird auch unabhängig vom Online-Handel durch die Digitalisierung der stationären Konzepte sinken und dabei die schon seit Längerem zu beobachtenden Muster verstärken. Attraktive Zentren gewinnen, kleinere Städte verlieren an Bedeutung. Innerhalb der Städte zeigt sich eine Bedeutungszunahme zentraler Lagen. Die Trends arbeiten gegen Grüne-Wiese-Standorte.

Nur eine Betrachtung der Entwicklung im Online-Handel in Verbindung mit den Entwicklungen der Rahmenbedingungen vor Ort erlaubt eine Prognose über die Zukunft einer Einzelhandelslage. Obwohl diese Prognose mit Unsicherheiten behaftet sein muss, kann sie doch eine Einschätzung über die relative Stärke der Auswirkungen aufzeigen. Hierzu sind neben dem Branchenmix und den klassischen Standortfaktoren (Makro-/Mikrostandort) stabilisierende Faktoren wie die Tourismusintensität zu berücksichtigen. Auch die Objektqualität spielt eine wichtige Rolle, da sich auch das Verbraucherverhalten ändert. Die Aktivitäten der Händler vor Ort (abgebildet im Cross-Channel-Index) zeigen, wie aktiv die Händler am Standort auf die Herausforderungen reagieren (können). Hier besteht ein Zusammenhang mit der Organisationsstruktur und dem Betriebstyp der Händler. Daraus folgt wiederum ein räumliches Muster, da der Filialisierungsgrad in den Kommunen bzw. Raumtypen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Eine Pilotanwendung des E-Impact-Tools am Beispiel der Altstadt von Regensburg zeigt, welche Verkaufsflächenrückgänge nach diesem Rechenmodell zu erwarten wären. Dabei ist das Ziel der Methode nicht eine pseudogeneue Prognose, sondern der Versuch einer Quantifizierung unter Berücksichtigung raumstruktureller Gegebenheiten. So soll an Stelle eines Verharrens im Status quo eine Diskussion und die Erarbeitung von Konzepten für den innerstädtischen Einzelhandel angeregt werden.

## 8 Literatur

- BBE (2015): BBE!CIMA!MB-Research-Kennziffern, URL: [www.bbe.de/de/leistungen/research-und-tools/kaufkraft-und-zentralitaetskennziffern](http://www.bbe.de/de/leistungen/research-und-tools/kaufkraft-und-zentralitaetskennziffern); Zugriff: 13.1.2016.
- BERTELSMANN STIFTUNG (2015): Demographischer Wandel verstärkt Unterschiede zwischen Stadt und Land, URL: [www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juli/demographischer-wandel-verstaerkt-unterschiede-zwischen-stadt-und-land/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juli/demographischer-wandel-verstaerkt-unterschiede-zwischen-stadt-und-land/); Zugriff: 13.1.2016.
- BMWi – BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (HRSG.)(2012): Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Kurzfassung, URL: [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi,2012,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-tourismus-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi,2012,sprache=de,rwb=true.pdf); Zugriff: 20.01.2016.
- BVH – BUNDESVERBAND DES DEUTSCHEN VERSANDHANDELS E.V. (2014): Interaktiver Handel in Deutschland, URL: [www.bevh.org/uploads/media/140218\\_Pressepr%C3%A4sentation\\_bvh-B2C-Studie\\_2013.pdf](http://www.bevh.org/uploads/media/140218_Pressepr%C3%A4sentation_bvh-B2C-Studie_2013.pdf); Zugriff: 14.07.2015.
- BEVH – BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL DEUTSCHLAND E.V. (2015): Der interaktive Handel von 2009 bis 2014, URL: [www.bevh.org/typo3temp/pics/4d987de51e.png](http://www.bevh.org/typo3temp/pics/4d987de51e.png); Zugriff: 14.07.2015.

- BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS E.V. (Hrsg.)(2014): Buch und Buchhandel in Zahlen 2014, URL: [www.boersenverein.de/de/182716Börsenverein;](http://www.boersenverein.de/de/182716Börsenverein; Zugriff: 14.07.2015) Zugriff: 14.07.2015.
- BREIDENBACH, P., RAUH, J. (2010): Internet-Einzelhandel bei Multi-Channel-Unternehmen, in: Produktion-Distribution-Konsum. Auswirkungen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf Wirtschafts- und Versorgungsverkehr. Berlin und Heidelberg: 51 - 73.
- CBRE GLOBAL INVESTORS (Hrsg.)(2014): Omni-Channel Retail. CBRE Global Investors portfolio E-RISC tool. o.O.
- DIERIG, C. (2013): Online-Spielzeughändler setzten auf Flagshipstores, URL: [www.welt.de/wirtschaft/article116070325/Online-Spielzeughandler-setzten-auf-Flagshipstores.html;](http://www.welt.de/wirtschaft/article116070325/Online-Spielzeughandler-setzten-auf-Flagshipstores.html; Zugriff: 13.1.2016) Zugriff: 13.1.2016.
- DOUGHTY, J. (2015): Exkurs: Gastronomie als Unterscheidungsmerkmal, in: Jones Lang LaSalle (Hrsg.): Shopping Center-Investmentreport. 1. Halbjahr 2015. Gastbeitrag. S. 2-3, URL: [www.jll.de/germany/de-de/Research/Shopping-Center-Report-H1-2015-Germany-JLL.pdf?b3dd1feb-9337-4531-af0e-5814e543dad6;](http://www.jll.de/germany/de-de/Research/Shopping-Center-Report-H1-2015-Germany-JLL.pdf?b3dd1feb-9337-4531-af0e-5814e543dad6; Zugriff: 12.01.2016) Zugriff: 12.01.2016.
- GfK (Hrsg.)(2013): GfK Consumer Scan 2013, Präsentationsfolien zum 32. Unternehmengespräch in Kronberg.
- GfK (Hrsg.)(2015): ECOMMERCE: Wachstum ohne Grenzen? Online-Anteile der Sortimente heute und morgen. Bruchsal.
- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2013): Entwicklung des Online-Handels in Deutschland – Analyse der Branchensektoren, URL: [www.einzelhandel.de/images/E-Commerce/HDE-PwC\\_Studie\\_2013.pdf;](http://www.einzelhandel.de/images/E-Commerce/HDE-PwC_Studie_2013.pdf; Zugriff: 12.01.2016) Zugriff: 12.01.2016.
- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2015): Lebensmittelhandel: Online-Anteil wächst, URL: [www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellmeldungen/item/125606-lebensmittelhandel-online-anteil-w%C3%A4chst;](http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellmeldungen/item/125606-lebensmittelhandel-online-anteil-w%C3%A4chst; Zugriff: 12.01.2016) Zugriff: 12.01.2016.
- HUDETZ, K. (o.J.): Online-Handel: Zahlen und kein Ende?, URL: [www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Handel-Zahlen-und-kein-Ende--Kommentar-von-Dr.-Kai-H;](http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Handel-Zahlen-und-kein-Ende--Kommentar-von-Dr.-Kai-H; Zugriff: 14.07.2015) Zugriff: 14.07.2015.
- JACKELS, R. (2013): E-Commerce – Differenziertes Konsumverhalten städtischer und außerstädtischer Bevölkerung anhand des Vergleichs zwischen München und Bodenmais. Bachelorarbeit, Aachen.
- REINK, M. (2014): Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends im Einzelhandel – und mögliche räumliche Auswirkungen auf die Innenstadt. Informationen zur Raumentwicklung 1/2014: 1-10.
- STATISTA (2016): Umsatzveränderung im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2014 (gegenüber dem Vorjahr), URL: [de.statista.com/statistik/daten/studie/76722/umfrage/umsatzveraenderung-des-einzelhandels-in-deutschland-seit-2006;](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/76722/umfrage/umsatzveraenderung-des-einzelhandels-in-deutschland-seit-2006; Zugriff: 13.01.2016) Zugriff: 13.01.2016.

STRASSMANN, B. (2015): Sprechende Klängen, URL: [www.zeit.de/2015/08/internet-der-dinge-rasierer-gillette](http://www.zeit.de/2015/08/internet-der-dinge-rasierer-gillette); Zugriff: 14.07.2015.

WOTRUBA, M. (2013): Reurbanisierung – Zurück in die Stadt. Führen falsche Prognosen den Handel in die Irre?, in: Handelsimmobilienreport vom 12.7.2013: 15-17.





# **Auswirkungen des Online-Handels – keine Chance mehr für stationären Einzelhandel, Shopping-Center und Stadtzentren?**

*Dieter Bullinger*

## **1 Einleitung**

Gegenstand der nachstehenden Ausführungen ist die Darstellung der aktuellen und absehbaren Entwicklungstendenzen im Online-Handel sowie deren Auswirkungen auf den stationären Einzelhandel insgesamt, die Shopping-Center im Speziellen und vor allem auf die Stadtzentren als traditionelle Schwerpunkte des lokalen Handelsgeschehens.

Im Folgenden werden deshalb zunächst die aktuellen Tendenzen im Online-Handel vorwiegend quantitativ dargestellt (Kap. 1). Dabei ist – bei einem weiterhin starken Überwiegen der im traditionellen stationären Einzelhandel getätigten Käufe – ein absehbares weiteres starkes Wachstum der online getätigten Umsätze zu erwarten, auch wenn unklar bleibt, ob sich das Wachstum der Online-Umsätze weiterhin exponentiell entwickeln oder sich in den kommenden Jahren eine Abflachung der Wachstumskurve ergeben wird. Sodann werden die Auswirkungen dieser Tendenzen auf die einzelnen stationären Ladengeschäfte und die Einkaufszentren (als einer Form der Zusammenfassung einer Anzahl unterschiedlicher Ladengeschäfte unter einem Dach) diskutiert (Kap. 2). Dabei zeigt sich, dass – mit weitgehender Ausnahme stark discountorientierter Ladenformate – nahezu alle Arten stationärer Ladengeschäfte sich bedeutenden Umstrukturierungserfordernissen aufgrund der Entwicklungen im Online-Handel gegenüber sehen. Neben dem (nicht für jeden Händler leicht zu erfüllenden) Erfordernis, auf allen Vertriebskanälen präsent zu sein, um dem sich rasch verändernden Kundenverhalten erfolgreich entsprechen zu können, erscheinen Anpassungen der Flächengrößen und Ladengestaltungen nötig. Dies könnte sich als Vorteil für Shopping-Center erweisen, da sie in vielen Fällen die geforderte interne baulich-räumliche Flexibilität aufweisen, die kleinteiligen Grundstücks- und Gebäudestrukturen in den Städten und Gemeinden fehlt. Abschließend wird versucht, die Konsequenzen dieser Entwicklungen auf die Städte (insbesondere die Innenstädte, aber auch auf Stadtteillagen) qualitativ und in Form von Hypothesen abzuschätzen (Kap. 3).

Hierbei zeichnen sich je nach historischer Siedlungsentwicklung und nach Stadtgrößen/Zentrenstrukturen sehr unterschiedliche Auswirkungen ab. Sie lassen den Schluss zu, dass der Online-Handel keine eigenständigen stadtstrukturellen Auswirkungen zeitigt, aber bestehende Entwicklungstendenzen verstärkt – dies zum Vorteil der boomenden Zentren der Metropolen und zum Nachteil von Stadtzentren, Stadtteillagen und Gemeinden, die sich ohnehin schon mit schwachen Handelsstrukturen konfrontiert sehen.

In den Beitrag gehen Literaturrecherchen ebenso ein wie praktische Erfahrungen des Autors aus seiner langjährigen Tätigkeit im Bereich Shopping-Center und Stadtentwicklung.

## 2 Entwicklungen im E-Commerce und Online-Handel

### 2.1 Umsatzgrößen und -entwicklung im interaktiven Handel

Die Schwierigkeiten fangen schon bei der Definition an: Vereinfachend kann man unter dem Online-Handel den mit Endverbrauchern elektronisch/interaktiv abgewickelten Handel mit Hardware-Produkten verstehen. Der E-Commerce hingegen umfasst auch Nicht-Produkte und Services wie z.B. Tickets, Reisen etc. (vgl. Beitrag von FRANZ und GERSCH in diesem Band).

Was die Dimensionen des Online-Handels angeht, reden Kritiker schon mal von Botox-Zahlen, die je nach Bedarf ein wenig geglättet und aufgehübscht, groß- oder kleingerechnet werden (HOFACKER 2014). Das aktuelle Bild der Umsatzzahlen stellt sich in etwa wie folgt dar:

In der *Schweiz* (8 Mio. Einwohner) betrug – bei einem gesamten Einzelhandelsvolumen im Jahre 2013 von knapp unter 100 Mrd. Franken (ca. 85 Mio. Euro) – der Umsatz im Online- und Versandhandel rund 4,4 Mrd. Euro, also circa 5 %. Bei einem weitgehend stagnierenden Gesamthandelsumsatz wuchs der Online-Handel in 2013 um knapp 10 % (LEBENSMITTELZEITUNG 2014e).

In *Österreich* (knapp 8 Mio. Einwohner) lagen die Ausgaben im Distanzhandel im Jahr 2013 bei rund 6,4 Mrd. Euro (GITTENBERGER 2014: 7) und damit bei rund 11 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes von knapp 60 Mrd. Euro.

In *Deutschland* soll der E-Commerce nach Schätzungen des Hauptverbands des Deutschen Einzelhandels HDE und des Instituts für Handelsforschung IFH im Jahre 2014 zwischen 39 (HDE) und 43 Mrd. Euro Umsatz (IFH) erzielt und damit laut IFH ca. 9,4 % des gesamten Umsatzes im Einzelhandel (rund 450 Mrd. Euro) auf sich vereinigt haben (LEBENSMITTELZEITUNG 2014d). Das Wachstum von ca. 17 % im Online-Handel im Jahr 2014 steht im Kontrast zu einem Umsatzwachstum von knapp über 1 % für den gesamten Einzelhandel (LEBENSMITTELZEITUNG 2014d).

Laut Bundesverband des Versandhandels BVH erzielten Online- und Versandhandel (zusammengefasst als interaktiver Handel bezeichnet) bereits im Jahre 2013 zusammen

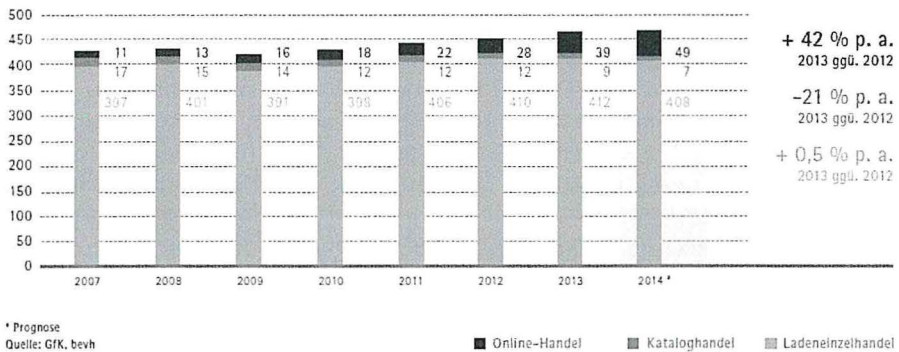
48,3 Mrd. Euro Umsatz in Deutschland und kamen damit auf 11,2 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes (DER HANDEL 2014). Der Anteil des Online-Handels am gesamten interaktiven Handel liegt dabei bei über 80 % – ähnlich wie in der Schweiz und Österreich, wo er ca. 85 % ausmacht (HANDELSVERBAND 2014: o.S.). Der Rest entfällt auf den klassischen Versandhandel.

Damit hat sich auch im Jahre 2014 eine Entwicklung fortgesetzt, die seit nunmehr gut einem Jahrzehnt anhält: Während das Gesamtvolumen des Einzelhandelsumsatzes in allen drei Ländern nominal nur unwesentlich steigt bzw. nahezu stagniert (bzw. real sogar abnimmt), weisen die Online- und Versandhandelsaktivitäten seit Jahren jeweils deutlich zweistellige Wachstumsraten auf und machen inzwischen jeweils rund 10 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes aus. Dieses Umsatzwachstum geht immer stärker auf Kosten des Umsatzes der stationären Händler – auch wenn immer noch 90 % aller Handelsumsätze in stationären Ladengeschäften getätigt werden (siehe Abb. 1).

**Abb. 1: Entwicklung der Umsätze in den drei Vertriebswegen des Einzelhandels in Deutschland 2005-2014 Quelle**

ENTWICKLUNG DER UMSÄTZE IN DEN DREI VERTRIEBSWEGEN DES EINZELHANDELS  
2005 BIS 2014

Angaben in Mrd. Euro



Quelle: HAHN AG 2014: 14

Besonders auffällig ist, dass die Kunden durch ihr Kaufverhalten im Internet ungeniert die Unternehmenskonzentration in der Branche fördern: Zwar öffnen täglich neue Onlineshops ihre Internetseiten, aber in Österreich vereinigten im Jahre 2013 die zehn größten Onlineshops fast die Hälfte aller Onlineumsätze auf sich (MÉSZÁROS 2014b: 23), in Deutschland konzentrierten sich im Jahre 2012 über 16 % des Gesamtumsatzes der 1.000 größten Onlineshops auf die drei größten Anbieter, auf die zehn größten entfielen über 32 %, die hundert größten Shops vereinigten über 63 % aller Umsätze auf sich (EHI 2013b: o.S.).

## 2.2 Ausgewählte Probleme des interaktiven Handels

Mit dem schnellen Wachstum des Online-Handels in den vergangenen Jahren sind eine Reihe von Erfolgsgeschichten verbunden (z. B. Mymuesli – vgl. Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band), die in zunehmend mehr Kongressveranstaltungen und Publikationen „gehypert“ werden. Derartige Erfolgsgeschichten legten die Vermutung nahe, dass es sich beim Online-Handel um etwas recht Einfaches und klar Definierbares handele. Dem ist keineswegs so – zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass mit dem interaktiven Handel auch eine Reihe von sehr beachtlichen Herausforderungen und Problemen für die Anbieter verbunden ist und einiges schief gehen kann (TRÖLENBERG 2015, WILLHARDT 2015b: 31).

So handelt es sich beim Online-Handel aufgrund der verschiedenen Soft- und Hardware-Systeme um recht unterschiedliche Vertriebskanäle mit je spezifischen Ausprägungen und Anforderungen. Dem interessierten Händler eröffnet sich eine Vielzahl von Wegen, die alle begangen sein wollen, wenn er im interaktiven Handel umfassend tätig sein will: Er muss – mit entsprechendem Aufwand – über (Print-) Kataloge, telefonisch und über das Internet (über seine eigene Domain, ggf. auch über Ebay und ähnliche Plattformen) verkaufen und permanent über die üblichen mobilen Geräte (PC, Laptop, Smartphone, Tablets etc.) sowie über Soziale Medien (Facebook, Twitter etc.) erreichbar sein. Nach allen bisherigen Erfahrungen scheint das gleichzeitige Bespielen all dieser Kanäle (Multi-/Cross-Channeling) für eine erfolgreiche Nutzung der Möglichkeiten des Online-Handels erforderlich zu sein. Dies lässt zahlreiche Initiativen zur Unterstützung von Händlern bei der Vorbereitung auf und Umsetzung einer Multichannel-Strategie gedeihen (siehe z. B. BRUNNER und RUDOLPH 2015), deutet doch vieles darauf hin, dass die Kunden heute als Channel-Hopper (CROWDEN 2013) innerhalb eines einzigen Kaufprozesses im Zickzack zwischen den Kanälen Internet, Katalog, App etc. (und Ladengeschäft/Point of Sale) hin und her springen (GABLER 2014: 10). Laut einer Untersuchung von pwc ist das bevorzugte Mittel zum elektronischen Einkauf der stationäre Computer, gefolgt von Smartphones und Tablet-PC's (DER HANDEL 2013b, WHITTLE 2013: 26, LEBENSMITTELZEITUNG 2014f: 3). Die pwc-Studie sowie eine Untersuchung von Capgemini (LEBENSMITTELZEITUNG 2014g) scheinen aber auch zu belegen, dass speziell die Sozialen Medien im gesamten Online-Handel keine allzu bedeutsamen Vertriebskanäle sind und jüngst sogar an Bedeutung verloren haben. Unabhängig hiervon – der Aufwand für die gleichzeitige Präsenz auf allen Kanälen bleibt vorhanden und ist beträchtlich, zumal alle Kanäle professionelle Arbeit und Betreuung und damit entsprechende Investitionen und laufenden personellen Einsatz erfordern.

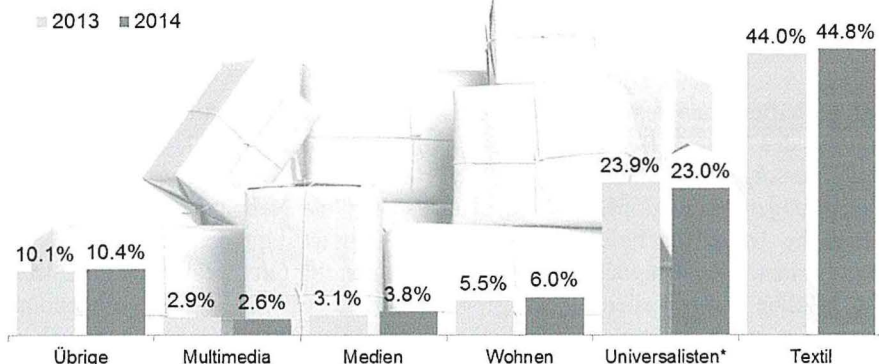
Ohne hier näher auf die Studien zum Kundenverhalten einzugehen, die die im Online-Handel (und in Ladengeschäften) einkaufenden Kunden nach Kundentypen zu kategorisieren und nach ihren Präferenzen zu differenzieren versuchen (siehe z. B. CAPGEMINI 2014, HENGL 2013, vgl. auch BULLINGER 2013b: 36f) – so viel scheint sicher: Die Kunden nutzen nicht nur diverse Kanäle, sondern sie stellen auch zunehmend höhere Ansprüche an den E-Commerce (IFH 2014) und wollen auch online inspiriert werden (IFH 2013).

Dabei ist die Kundenakzeptanz im interaktiven Handel nicht für alle Waren und Services gleich gut: Anfänglich dominierten bestimmte Hartwaren (z. B. Bücher, Elektronikartikel) den Online-Handel, inzwischen werden auch in verschiedenen Dienstleistungssektoren (z. B. Reisen) und vor allem im Modebereich (Textilien, Schuhe, Sportartikel) immer mehr Waren online bestellt (vgl. ECOSTRA 2012, DER HANDEL 2013a: 20, WILHELM 2013a, WILHELM 2013b, LÜTGE 2014). Nur im Lebensmittelbereich, wo es vor allem um Frische und (noch mehr) um Geschwindigkeit bei der Lieferung geht, tut sich das Internet als Verkaufskanal schwer (GERLING 2012, HOFACKER 2013, LEBENSMITTELZEITUNG 2013a, WARSCHUN und VOGELPOHL 2013, DANNENBERG und FRANZ 2014: 237ff) – aber nicht überall: In Deutschland werden bisher nur 200 Mio. Euro Umsatz online erzielt, in Großbritannien aber 5,5 Mrd. Euro (LEBENSMITTELZEITUNG 2013a); Tesco machte 2013 bei rund 3 Mrd. Euro Umsatz mit E-Food rund 150 Mio. Euro Gewinn (IMMOBILIENZEITUNG 2014). In der Schweiz macht das E-Food-Geschäft bislang zwar nur 1 % des gesamten Lebensmittelhandels-Umsatzes aus, wächst aber recht schnell (LEBENSMITTELZEITUNG 2014a). Dieses Wachstum lässt auch deutsche und österreichische Akteure zuversichtlich in die Zukunft des E-Food-Geschäfts schauen (WILHELM 2014a, vgl. auch KPMG 2014, MÖCHEL 2014).

**Abb. 2: Ausgewählte Retourenquoten nach Sortimenten in der Schweiz 2013 und 2014**

### Ausgewählte Retourenquoten nach Sortimenten

Wert in % der versandten Ware wird retourniert



\*Definiert Universalist\* führt mehr als 2 Sortimente, kein Sortimentsanteil > 60 % des Gesamtumsatzes  
 Basis: 89 Firmen – 1.7 Mrd. CHF Umsatz  
 © GfK 2015 | Online- und Versandhandelsmarkt 2014 | 10. März 2015

Quelle: HOCHREUTNER und KESSLER 2015: 26

Bei allen Warengruppen stellt sich für die Händler die Zustelllogistik als eine der wesentlichen Herausforderungen und als (nur teilweise auf die Kunden abwälzbarer) Kostenfaktor dar (KILLE 2013): Je mehr bestellt wird, desto mehr muss ausgeliefert werden (GERTH 2015). Auch wenn nicht alle Kunden auf Same Day Delivery bestehen, so sind hier doch Schnelligkeit, Serviceorientierung und Abstimmung auf die Kundenwünsche

(zeitliche und örtliche Verfügbarkeit) zu optimieren (vgl. RAITHEL 2014, WILHELM 2014c, WALKER 2014, WILHELM 2015: 34).

Zumindest bei den Non-Food-Artikeln resultieren wesentliche Kostenbelastungen für die Online-Händler in diesem Zusammenhang auch aus den Rücksende- und Retourenquoten, die insbesondere im Mode- und Schuhbereich zwischen 50 % und 70 % betragen (CHWALLEK 2014: 19, ROCK 2015: 63, vgl. auch Abb. 2). Dies führt zu hohen Kosten im nachgelagerten Handling für Warenkontrolle, Neuverpackung etc. (LEBENSMITTELZEITUNG 2013b) und im Weiteren zu Margenverfall (WILHELM 2013a: 6) oder gar zu laufenden Verlusten, wie dies z. B. bei Zalando lange Jahre der Fall war (vgl. WILHELM 2014b: 30). Deshalb rücken die Slogans „Schnell hin und nicht mehr zurück“ (LEBENSMITTELZEITUNG 2013b) und „Bestellt, um zu bleiben“ (MÉSZÁROS 2014: 5) immer mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Onlinehändler – sie versuchen, durch diverse Maßnahmen die Rücksendequoten zu reduzieren, z. B. durch Lieferung an verschiedene, vom Kunden wählbare Abholstationen, virtuelle Umkleidekabinen, 3D-Scans, gezielte Auswertung von Kundenrezensionen, ausführliche Produktinformationen auf der Website etc. (MÉSZÁROS 2014: 8, LEBENSMITTELZEITUNG 2014h, SANZ GROSSÓN 2013: 42ff).

### **3 Auswirkungen des Online-Handels auf den stationären Einzelhandel und die Shopping-Center**

#### **3.1 Die Zukunft des stationären Einzelhandels: „touch and feel“ und „smaller but showier“**

Ladengeschäfte geben dem Handel ein Gesicht (HAFNER 2013). Sie sind sozusagen die Kapillaren des Warenverteilungssystems und zeichnen sich durch ihre Funktion als dezentrale Versorger der Bevölkerung mit Waren und Dienstleistungen aus, im Idealfall bis in die abgelegensten Regionen und die kleinste Gemeinde. Neben einem – in der jeweiligen Branche – möglichst tiefen und breiten sowie möglichst qualitativ hochwertigen und zugleich preiswerten Warenangebot, das dem Kunden vor Ort direkt zugänglich ist, von ihm persönlich und mit allen Sinnen geprüft, an- und ausprobiert sowie mitgenommen werden kann, bietet der stationäre Einzelhandel dem Kunden im besten Falle auch kompetente Beratung und sachlich fundierte Information. Dies gilt zumindest für alle jene Läden, die nicht – dem Discountgedanken folgend – bewusst auf ein reduziertes Sortiment, besonders günstige Preise und eine stark eingeschränkte Beratung und Personalausstattung setzen.

Der Diskussion über die Frage, welche Wirkungen das Phänomen Internethandel auf die stationären Einzelhandelsgeschäfte habe, mangelt es durchaus nicht an starken Worten und völlig gegensätzlichen Einschätzungen:

- „Internet-Unternehmer [...] gibt stationären Läden keine Chance mehr – Läden sind mittelalterlich“ (LEBENSMITTELZEITUNG 2014c)
- „Wer den stationären Handel abschreibt, ist naiv“ (GDI 2014a)

- „Adapt or die“ (LIBRIC 2014: 12).

Während also einige (wenn auch keineswegs alle) der aus dem Online-Handel Kommenden dem stationären Handel das Totenglöcklein läuten, ist die Mehrzahl der stationären Händler, Shopping-Center-Betreiber und Stadtplaner und -politiker der Meinung, dass der E-Commerce sie zwar heftig bedränge, sie aber genügend Vorteile auf ihrer Seite hätten, um dieser Bedrohung zu trotzen: „Online-Handel ist nicht unschlagbar“ (LEBENS-MITTELZEITUNG 2014i). Dennoch können auch die klügsten Köpfe nicht voraussagen, ob die Integration von „Brick-and-Mortar“-Läden und Online-Stores in den kommenden Jahren erfolgreich verlaufen wird (MCLINDEN 2014: 7).

In der Tat reicht es wohl nicht, sich darauf auszuruhen, dass immer noch 9 von 10 Euro Umsatz in den stationären Einzelhandel fließen (vgl. HAHN AG 2014: 4). Wohl aber sind sich viele Experten einig, dass es Merkmale und Vorteile von Ladengeschäften gibt, die der Internethandel nicht aufweisen kann (vgl. auch TEGEDER 2004: 163ff). Der wesentlichste Vorteil ist, dass der Kunde im Ladengeschäft Ware sinnlich erfahren kann – er kann sie direkt sehen (z. B. Obst und Gemüse, Fleisch und Fisch, Blumen und Pflanzen), anfühlen (z. B. Kleidung, Heimtextilien), anprobieren (z. B. Kleidung, Schuhe), ausprobieren (z. B. technische/elektrische Artikel, Sportartikel) und evtl. degustieren (z. B. Wein), das Arrangement prüfen (steht mir die Handtasche, liegt der Tennisschläger gut in der Hand?) und sich eine Meinung über die weitere Verwendung der Waren bilden (entsprechen Aufbau, Text und Abbildungen dieses Buches meinen Vorstellungen an dieses Buch als Geschenk für X oder Y?). Online geht dies alles nicht: Ware kann dort nicht unmittelbar erlebt werden – Preise und Verfügbarkeiten können geprüft werden, aber nicht Farbe, Material und Passform. „Touch and feel“ ist daher mehr denn je wesentliches Kriterium für den Besuch im Ladengeschäft (WILLHARDT 2012, vgl. auch KARRER 2013: 17).

Zugleich weiß jeder Einzelhändler, dass – sind die Kunden erst einmal im Laden – sie für „Verführungen“ offen sind, dafür muss aber etwas getan werden: Direkte Information, persönliche Beratung, gekonnte Ladengestaltung und Warenpräsentation, bis hin zu Entertainment und Events, der Möglichkeit, im Laden andere Menschen zu treffen und sich mit ihnen unmittelbar auszutauschen („Meinen Sie wirklich, dass mir das steht?“) verleiten zu Spontankäufen. Und dieses Verleiten zu Spontankäufen funktioniert umso besser, je intensiver der Kunde seine Käufe im Internet vorbereitet hat: Einkäufe, die online vorbereitet und dann im Ladengeschäft getätigt werden, generieren einen bis zu elfmal höheren Umsatz als im umgekehrten Fall (KÖTTER 2013: 33, vgl. auch BECKER 2013: 12, WILLHARDT 2012, zu den Einflüssen digitaler Medien auf das Konsumverhalten auch HENGST und STEINEBACH 2012: 518). Multichannel-Kunden, so eine andere Untersuchung, geben über 80 % mehr je Transaktion aus als Kunden, die nur im stationären Handel kaufen (DELOITTE 2010: o.S.). Jedenfalls sind die Kunden immer häufiger exzellent vorbereitet: Amerikanische Studien (ICSC 2013b) haben gezeigt, dass Frauen bei Bekleidung das Instore-Shopping dem Online-Shopping vorziehen – sie haben im Laden aber teilweise bis zu fünf Shopping-Apps auf ihrem Smartphone. Die „digitalen Diven“ (HUNSTIG 2013) sind selbstbewusst, autonom, flexibel, zeitknapp und vergleichend und haben vor dem Einkauf im Laden im Durchschnitt 3,5 Informationsquellen zu Rate gezogen (HUNSTIG 2013).



Daraus eröffnen sich Möglichkeiten, wie stationäre Einzelhändler ihre Chancen im Internetzeitalter verbessern können: Sich über Ware online informieren – oder gar Ware online bestellen – und dann im Ladengeschäft testen, kaufen, abholen und mit nach Hause nehmen kommt immer häufiger vor (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG 2014b), führt offenbar auch zu mehr Umsatz, weil und sofern beim Abholer im Ladengeschäft Begehrlichkeiten geweckt werden können (WILLHARDT 2012), z. B. durch entsprechende Warenpräsentation. Die Haptik des „touch and feel“ bleibt zentrales Motiv für den Einkauf im Laden – also muss dem Kunden Gelegenheit gegeben werden, mit der Ware direkt in Kontakt zu kommen. Und Beratung und Information können die Kaufneigung des Kunden wesentlich unterstützen – also braucht es eine entsprechende Schulung des Personals, um dieses mit zumindest jenem Wissen auszustatten, das die vorinformierten Käufer schon haben (HUNSTIG 2013). Und eine Umgebung, in der ähnlich ausgerichtete Händler vorzufinden sind, kann ebenfalls nicht schaden.

Dies genügt jedoch noch nicht – die Händler müssen sich auch mehr als bisher zum Freund des Online-Handels (VOGT 2013I: 10, vgl. auch HUTH 2015) machen und seine Vorteile nutzen. Hintergrund dafür ist, dass immer mehr Kunden alle Vertriebskanäle nutzen und der stationäre Einzelhandel wesentliche Potenziale ungenutzt ließe, würde er nicht auch im Internet auf sich und sein Geschäft aufmerksam machen. Instore, Mobile und Online müssen also miteinander vernetzt, die digitalen Kanäle müssen mit dem stationären Handel intelligent verzahnt werden (WILHELM 2013a: 8, KÖTTER 2013: 33, vgl. auch BINDER 2013: 90), das stationäre Ladengeschäft muss in eine Multi- und Omni-Channel-Strategie eingebettet werden, die stationären Ladengeschäfte müssen sich immer stärker mit dem Internet und den digitalen Verkaufskanälen vernetzen und alle Vertriebskanäle gleichzeitig bespielen wobei das Internet zunehmend die Vorinformations- und Lagerfunktion übernimmt, es aber oberstes Ziel bleibt, den Kunden in den Laden zu bringen (WILLHARDT 2012). Dabei sollte aber trotz aller Omni-Channel-, Showroom- und Inszenierungsdebatten nicht vergessen werden, was gute Läden schon immer ausgemacht hat: die auf ihre Kundengruppe zugeschnittenen Produkte jeweils aktuell präsent zu haben, leichte Orientierung, Beratung, der richtige Preis (HINTZ 2013: 29). Das setzt auch entsprechende kanalübergreifende Preisgestaltungs-Strategien voraus (KARRER 2013: 7): Wer E-Books im Internet billiger verkauft als die Printausgabe, muss sich nicht wundern, wenn die Kunden nicht mehr in den Laden kommen.

Insgesamt punkten Ladengeschäfte nicht nur durch das gekonnte Nutzen aller Vertriebskanäle, was eine ausgefeilte interne Organisation voraussetzt, sondern auch durch umfangreiche persönliche Beratung und Inspiration der Kunden, wodurch sich das Ladengeschäft mehr als bisher als Platz des unmittelbaren Erlebens von Ware in kommunikationsfördernder und entspannter Umgebung profiliert. Daraus entstand auch die These, dass die Zukunft dem Vor-Ort-Handel gehöre, d.h. Konzepten, die die Vorteile des Internets mit denen des stationären Handels verbinden, weil die Leute keine Lust mehr hätten, sich durch all die Portale zu klicken (IMMOBILIENZEITUNG 2015: 9).

Interessanterweise sehen auch jene Händler, die ursprünglich im Internet begonnen haben, zunehmend die Vorteile des stationären Einzelhandels als wichtigen Vertriebskanal. Immer mehr Pure Internet Players eröffnen stationäre Ladengeschäfte (BITZER 2013, RYAN 2014: 64, NON-FOOD TRENDS 2014: 10-11, WILLHARDT 2015a: 30), und zwar vorrangig an den Top-Lagen des Einzelhandels in den großen Städten. Dabei geht es – in Anspielung auf einen Zalando-Werbespot – nicht um den „Kreischalarm“ auch im Laden (KOLBRÜCK 2013: 36), sondern einerseits um den stationären Laden als einen zusätzlichen und immer noch äußerst wichtigen Vertriebskanal, also um zusätzliches Geschäft, andererseits aber auch darum, als Marke in den Einzelhandelslagen räumlich und damit beim Kunden auch mental besser präsent zu sein, die eigene Marke und Vertriebsidee im Rahmen von Flagship-Stores besser zu präsentieren (HOFACKER 2013): „Using stores as a brand statement driving sales across the channels“ (ICSC 2013a).

**Abb. 3: Moderne Ladengestaltung im stationären Geschäft eines ursprünglichen Pure-Internet-Players: shoepassion.com in Berlin**



Quelle: [www.shoepassion.com](http://www.shoepassion.com)

Dabei sind es nicht zuletzt diese Internethändler, die nun auch stationäre Ladengeschäfte eröffnen, die den alteingesessenen Einzelhändlern und Handelsketten zeigen, wie spannende Läden gemacht, Läden und Waren inszeniert und Läden in Richtung Flagship-Stores und Showrooms verändert werden (siehe Abb. 3, vgl. auch WILLHARDT 2012, HORBERT 2014: 48). Der einzelne Laden muss künftig vielleicht nicht mehr so viel Ware vorhalten wie bis anhin – Ware vorrätig halten, das geht im Internet besser und billiger (BECKER 2013: 12), weil sich das Internet als virtuelles Lager für ein fast unbegrenztes Sortiment nutzen lässt (VOGT 2013i: 10). Das Ladengeschäft braucht aber eine andere Gestaltung und muss seine Waren anregender präsentieren, um den Online-Kanal durch die Erlebniswelt Ladengeschäft emotional aufzuladen (IFH 2013, vgl. auch KÜHNEL 2013: 6, GERTH 2013: 10).

Im Verein mit den ohnehin steigenden Kommunikationsbedürfnissen (ohne die der gigantisch schnelle Siegeszug von Handys und Smartphones nicht möglich gewesen wäre) werden reale, nicht virtuelle Begegnungsorte, die zum Zusammentreffen von Menschen und zum Austausch untereinander anregen, immer bedeutender. Das betrifft nicht nur die Ladengeschäfte selbst, sondern auch deren räumliche Nähe zu Cafés, Restaurants, belebten öffentlichen Plätzen und einer entsprechend anregenden Gestaltung der öffentlichen Flächen und Räume.

In diesem Zusammenhang kann davon ausgegangen werden, dass verschiedene, heute noch auf Großflächen operierende Läden tendenziell kleiner werden (“smaller but showier“) (ICSC 2013a) und Flächen abgeben, während kleine Geschäfte zur besseren emotionalen Aufladung der Ware ggf. sogar mehr Fläche benötigen werden und von einer entsprechenden räumlichen Umgebung mit weiteren innovativen Händlern wesentlich profitieren. Klassische *Fachgeschäfte* sehen sich Kunden gegenüber, die zunehmend mehr Kauf-Vertriebskanäle gleichzeitig nutzen (Multi-/Cross-Channeling) und von den stationären Läden nicht mehr primär viel Warenvorrat, sondern – neben der richtigen Ware – vor allem Information und Inspiration verlangen: Große Läden werden dabei vielfach kleiner, Ladenbau und Warenpräsentation spielen eine zunehmend wichtigere Rolle, weshalb umgekehrt viele kleinere Läden ggf. größer werden (müssen), um den Faktoren Präsentation, Ambiente, Anregung genügen zu können.

Erlebniseinkauf heißt dabei nicht zwingend viel Trubel, Events und Dekoration (WILLHARDT 2013: 35), sondern vor allem Zusatznutzen über den Einkauf hinaus: Kauf- und Abholerlebnisse aufgrund von Vorführungen und Seminaren, Serviceleistungen begleitend zum Kauf, eigenes Zusammenstellen-Können, Erfahrungsaustausch über Soziale Medien etc. (vgl. dazu BULLINGER 2013b: 38). Generell liegt die Zukunft der stationären Ladengeschäfte zunehmend im Premium- und Luxussortiment, wo Identitätsbestätigung und Einkaufserlebnis wichtiger sind als der Preis (WILLHARDT 2013: 34) – mit einer Ausnahme, nämlich stark diskontierenden, wenig internetaffinen Handelsformen (z. B. Lebensmittel-*Discounter*, diverse Spezialfachmärkte), die bei begrenztem Sortimenten vorrangig über den Preis verkaufen: Sie bleiben als Ladengeschäft vom Online-Handel weitgehend unberührt – sehen sich jedoch aufgrund der dabei niedrigen Margen zunehmend unter dem Druck zur Sortimentsaufwertung (wie z. B. bei den Lebensmitteldiscountern durch die Einführung von Premium-Produktlinien bereits feststellbar). Dennoch sind auch hier Versuche zur Einführung eines Online-Kanals zu beobachten (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG 2015a: 1).

Damit krepelt Online den ganzen Retail-Markt um (MIKUSIK 2015: 28). Es wird in der Zukunft wohl eine noch stärkere *Zweiklassengesellschaft im Handel* geben: Einerseits auf schlichte Läden und Warenpräsentationen setzende, rein auf die schnelle und billige Versorgung abzielende Handelsfirmen (Lebensmittel-*Discounter* und diverse ähnlich arbeitende Fachmärkte z. B. für Textilien – Kik, NKD etc. – und andere Warengruppen wie Tiernahrung, 1-Euro-Waren etc.), andererseits die zunehmend *schicker werdenden Fachgeschäfte*, die sich weiterhin als solche präsentieren wollen und bereit sind, den dafür erforderlichen höheren Aufwand für Ladenbau und Warenpräsentation zu betreiben.

### 3.2 Die Zukunft der Shopping-Center: „destination“ und „third place“

Wenn sich durch den Online-Handel der gesamte Einzelhandel (mitsamt den einzelhandelsnahen Dienstleistungsbetrieben) verändert, dann betrifft dies natürlich auch die Shopping-Center. Gemäß der üblichen Definition (vgl. z. B. FALK und FALK 2011: 11) handelt es sich bei einem Shopping-Center um eine größere (meist mehr als 10.000 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche umfassende) Handelsimmobilie, in der ggf. über mehrere Stockwerke hinweg unterschiedlich große Einzelhandelsbetriebe und einzelhandelsnahe Dienstleistungsbetriebe (darunter einige größere Magnetmieter / Ankerbetriebe) aus verschiedensten Branchen entlang einer internen, überdachten Ladenstraße/-passage angesiedelt sind, wobei das einheitliche, aus einer Hand stammende Management und Marketing des Centers ein Wesensmerkmal darstellt.

Betreiber von Einkaufszentren weisen immer wieder und durchaus zu Recht darauf hin, dass es ihnen aufgrund der einheitlichen Eigentumsstruktur und Managementorganisation möglich ist, sich relativ rasch und flexibel auf veränderte Kundenpräferenzen einzustellen und innerhalb relativ kurzer Zeit neue Handelsformate und Ladenbetreiber in das Center aufzunehmen. Gut funktionierende Center haben darüber hinaus meist sehr intensiv die Qualität des Standorts untersucht, an dem sie sich ansiedeln, und zählen nicht selten zu den Top-Lagen des Handels in der jeweiligen Stadt. Unbestritten ist hierbei, dass (innerstädtische) Shopping-Center kein „Allheilmittel zur Standortprofilierung“ (KARUTZ 2011: 30) sind, dass sie aber einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten können.

Somit könnte sich ergeben, dass sich derartige Einkaufszentren mit am schnellsten auf die Veränderungen der Einzelhandelslandschaft im Gefolge des Internethandels einstellen können (vgl. OTTO 2013, KALCHER 2014: 77ff, VOYLES 2014) und damit die besten Möglichkeiten offerieren könnten, um einem Einzelhandelsbetrieb, der sich voll auf das Mithalten mit dem Online-Handel einstellt, einen geeigneten Raum mit der entsprechenden Umgebung zu bieten:

Gerade bisher reine Internethändler bevorzugen für ihre neu eingerichteten stationären Ladengeschäfte neben den Top-Lagen der Innenstädte auch entsprechende Einkaufszentren.

Zwar werden seitens der Großflächennutzer überall sukzessive Ladenflächen reduziert (z. B. Buchhandlungen wie Thalia und Hugendubel oder Elektronikhändler wie Media-Markt/Saturn), Shopping-Center haben dabei aber aufgrund ihrer doch weitgehend flexiblen Flächenzuschnitte größere Möglichkeiten, derartige Flächenrückgaben und -umschichtungen zu verkraften und stattdessen neue kleinere Geschäfte anzusiedeln.

Insgesamt werden die Verkaufsflächen (sowohl innerhalb wie auch außerhalb der Einkaufszentren) aufgrund des zunehmenden Internethandels tendenziell kleiner, dafür aber hochwertiger (VOGT 2013i: 11). Dies kann allerdings auch größere Umgestaltungen im Center insgesamt erfordern, nämlich neue Ladenstraßenführungen, neue interne Wegeverbindungen (Rolltreppen, Aufzüge etc.) (BINDER 2013: 90). Erforderlich sind also nicht nur eine gute Lage und eine hohe Qualität des Centerstandorts, sondern auch eine interne bauliche Flexibilität, die den veränderten Flächenanforderungen der Mieter entgegenkommt, und eine innere Umgestaltung und Aufwertung des Centers, die der neuen Gestaltung der Ladenformate entspricht (BULLINGER 2013b: 39).

Wenn Warenangebote in den Ladengeschäften neu inszeniert und anregend präsentiert werden müssen, dann muss auch die Umgebung des Ladens stimmen: Shopping-Center – heute oftmals noch weitgehend „emotionsfreie Zonen“ (ROSENAU 2012) – müssen mitsamt ihren Ladenstraßen gemäß dem Motto „nutzen statt nur konsumieren“ von der gut geplanten Ansammlung von Handelsflächen zu einem Raum der Erfahrung, des Erlebnisses, der Emotion und der Begegnung werden (HANDELSVERBAND 2013, vgl. auch BINDER 2013: 91).

Shopping-Center können eine Umgebung bieten, in der sich die Konsumenten wohlfühlen und in der ihre Sehnsüchte und Wünsche gut aufgehoben sind (HANDELSVERBAND 2013): „The place to be and the place to shop is still the mall“ (VOYLES 2015: 80). Ein solches Center, in dem die Besucher verweilen, Freunde und Bekannte treffen, sich mit ihnen austauschen und gemeinsam etwas unternehmen, lesen, feiern, essen und trinken (vgl. ICSC 2013c, WILLHARDT 2012), animiert auch zum Konsum. Die Mall ist so nicht nur ein Gebäude mit viel Ware, sondern wird zur Destination, die gezielt aufgesucht wird, und zwar nicht nur zum Einkaufen, sondern zu vielerlei anderen Zwecken, auch wenn Shopping weiterhin der Hauptgrund für den Besuch des Centers ist (ICSC 2013c).

Dazu müssen allerdings nicht nur die Läden im Center, sondern es muss auch das Center als solches (ebenso wie eine Haupteinkaufslage außerhalb eines Centers) beim Besucher Emotionen wecken und jene Vorteile ausspielen, die das Internet nicht bieten kann: Die Ladenstraße als Ort der direkten Begegnung, der persönlichen Zuwendung und der authentischen Erfahrung ist ein Erlebnisraum (BINDER 2013: 90), den das Internet nicht liefern kann. Shopping-Center sind (ebenso wie Haupteinkaufslagen außerhalb des Centers) Marktplätze und soziale Treffpunkte, deren Geschäfte alle Sinne der Kunden ansprechen und ihnen zugleich die Möglichkeit bieten, Produkte und Waren zu erleben (KARRER 2013: 7), anzufassen und auszuprobieren, also physisch zu erfahren (BINDER 2013: 90) – das kann das Internet nicht. Vernetzung von Erlebnis, Komfort und Service, von Schnäppchenjagd, Inspiration und Haptik (KILLE 2013) in der Mall können dem Kunden zum allround-shopping-Erlebnis verhelfen (ICSC 2013c).

Um zum oft zitierten „Third Place“ (neben Wohnung und Arbeitsplatz) (vgl. GDI 2010, VOGT 2013I: 10, PRIESSNITZ 2014: 65) zu werden, brauchen die Center aber nicht nur neue und innovative Läden, sondern auch mehr (gute) Gastronomie, mehr Entertainment und Gemeinschaftsevents, spannende Freizeitangebote, thematisierte und emotionalisierte Innenräume, Verbesserung der Treffpunktqualität durch entsprechende atmosphärische Verschönerungen, mehr Architekturhighlights, mehr Begegnungs- und Ruhezeiten (vgl. ROSENAU 2012, GUINERITS 2012: 13, vgl. auch Abb. 4). Einkaufen ist dabei natürlich ausdrücklich erwünscht – trotzdem wird dies zu einer Veränderung der Center beitragen, die in Zukunft vielfältiger, gesellschaftlicher und emotionaler werden dürften, mit kleineren, aber interessanteren Läden.

Insbesondere im Servicebereich eröffnen sich einem innovativen Centermanagement vielfältige Möglichkeiten, um ein kanalübergreifendes Shoppingerlebnis zu kreieren: Verschiedene Waren-Zustell- bzw. -Abholvarianten (LEBENSMITTELZEITUNG 2013b, vgl. vgl. auch MUES et al. 2013:47, HALL 2015), Kundenkarten, Gratisaufladung von Handys und Smartphones, Elektrotankstellen, Verleih von E-Bikes etc. (HOLL 2013: 6, vgl. auch GOSTELI 2013).

Abb. 4: Shopping-Center auf dem Weg zum „Place to be“: Sevens in Düsseldorf



Quelle: eigene Aufnahme; Dieter Bullinger

Unerlässlich ist aber auch, das Center selbst internetfähig zu machen: Schon allein die Information im Internet, ob bzw. dass bestimmte Produkte im Center und seinen Läden

verfügbar sind, kann ein starker Besucherimpuls sein (KÖTTER 2013: 33). Centerpräsenz im Netz, in den Sozialen Medien, eine Center-App und Ähnliches sind deshalb heutzutage ein absolutes Muss (vgl. KIPP und GEISLER 2014)

## **4 Auswirkungen des Online-Handels auf innerstädtische Zentral- und Einzelhandelslagen**

### **4.1 Historische Entwicklung der Handelslagen in den Städten und deren Auswirkungen auf die Zentrenstruktur**

Zu den wesentlichen Charakteristika der mitteleuropäischen, aus dem Mittelalter übernommenen Stadtstruktur gehört die überragende Bedeutung des Stadtzentrums als Handels- und Marktplatz und Mittelpunkt des städtischen Lebens, charakterisiert durch

- einen zentralen Marktplatz als Mittelpunkt des örtlichen Handelsgeschehens (vgl. HENGST und STEINEBACH 2012: 513), und zwar sowohl in Form des Verkaufs von Waren der örtlichen Lebensmittelproduzenten (bis heute lebendig in Wochen- und Bauernmärkten) wie auch als wesentlicher Umschlagplatz der auf den Handelswegen überregional transportierten Waren – weshalb auf oder um diesen Marktplatz herum meist auch die repräsentativsten Gebäude der Stadt entstanden, nicht selten in engster räumlicher Konzentration von Rathaus und Handelshäusern
- die Konzentration der (Einzel-)Handelsgeschäfte entlang der Handelswege in der Stadt – und zwar ausgehend vom Marktplatz entweder räumlich linear in I-Form entlang der einzigen Handelsroute, die die Stadt durchquert oder aber strahlenförmig vom zentralen Platz ausgehend in Richtung der wesentlichen Stadttore.

Diese historische Stadtstruktur hat dazu geführt, dass nahezu alle europäischen größeren Innenstädte einige spezifische, bis heute handelsrelevante Merkmale aufweisen:

- Je weiter entfernt vom zentralen (Markt-)Platz, desto stärker nimmt die Lagequalität für den Einzelhandel (und die Käuferfrequenz) ab und damit auch die heutzutage erreichbare Miethöhe.
- Außerhalb bzw. neben den/abseits der Hauptachsen – die heute meist verkehrsberuhigte Fußgängerzonen sind – fällt die Lagequalität ebenfalls stark ab; schon zehn oder zwanzig Meter neben der Hauptachse kann sich bereits eine B-Lage befinden.
- Netzartige Strukturen bei 1A-Lagen sind selten (z. B. Nürnberg, Hannover, Braunschweig) und können nachträglich kaum geschaffen werden – selbst große innerstädtische Handelsschwerpunkte (z. B. in Form von innerstädtischen Warenhäusern und Einkaufszentren) haben die übernommenen räumlichen Muster und Lagequalitäten meist nur in geringem Umfang verändern können.

- Schon früher und erst recht heute erfolgt außerhalb der Toplagen der Verkauf meist nur im Erdgeschoss – schon Untergeschosse bzw. das 1. Obergeschoss sind für die meisten Einzelhandelsgeschäfte für das eigentliche Verkaufsgeschäft nur schwer nutzbar. Eine der Folgen ist, dass viele Immobilieneigentümer heute die Obergeschosse ihrer Objekte vor allem in den Zentren kleinerer Städte leer stehen lassen, sofern nur das Erdgeschoss zu auskömmlichen Konditionen vermietet werden kann, zumal für die Herstellung attraktiver Büro- und/oder Wohnflächen in den Obergeschossen oft hohe Investitionen erforderlich wären, denen häufig kaum eine entsprechend zahlungsbereite Nachfrage gegenüber steht.
- Eine dem Zeitgeist der Bequemlichkeit entsprechende autogerechte Erreichbarkeit der Innenstadtobjekte mit direkter Anfahbarkeit der Geschäfte und Parkmöglichkeiten möglichst direkt vor der Ladentür lässt sich in den hochverdichteten Innenstädten meist nicht schaffen.
- Größere zusammenhängende Flächen mit einfacher Anlieferungsmöglichkeit, wie heute vielfach von den Handelsfirmen verlangt, sind aufgrund der Parzellen- und Baustruktur in verdichtet gebauten alten Innenstadtbereichen meist nicht oder nur unter sehr erschwerten Umständen zu schaffen.

In den 1960er Jahren entstanden nach dem Aufkommen des Selbstbedienungsprinzips im Einzelhandel in Deutschland die ersten Lebensmittel-Discounter (Aldi 1962) und vor allem die ersten Baumärkte (Bauhaus 1960) und Shopping-Center nach amerikanischem Vorbild (Main-Taunus-Zentrum Sulzbach/Frankfurt 1964). Mit diesen neuen Handelsformen begann – parallel zu und zugleich gefördert durch eine zunehmende Motorisierung der Privathaushalte und einen zunehmenden Trend zum Bau des sprichwörtlichen „Häuschens im Grünen“ – eine vorher ungekannte (und seither auch kaum gestoppte) Ausbreitung der Siedlungsflächen über die mittelalterlichen Stadtmauern und die Vorstädte und die noch recht kompakten Siedlungen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts hinaus, mitsamt einer sich im Laufe der Jahre zunehmend verstärkenden Welle von Ansiedlungen großflächiger Einzelhandelsbetriebe „auf der grünen Wiese“.

Dass mit der zunehmenden Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben an Standorten außerhalb der Innenstädte bzw. der Stadtteilzentren (in größeren Städten) Probleme für genau diese althergebrachten Handelsstandorte entstehen können, wird seit mehr als fünfzig Jahren kritisch beobachtet. Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung haben den Verantwortlichen in den Gemeinden und Genehmigungsbehörden im Laufe der Jahre immer mehr Instrumente an die Hand gegeben, um im Einzelfall solche unerwünschten Effekte zu vermeiden (u.a. Einzelhandelskonzepte, umfangreiche Prüfverfahren, gesetzliche Vorgaben z. B. in der deutschen Baunutzungsverordnung).

Trotz aller Bemühungen und intensiven Bearbeitung von einzelnen Handelsvorhaben ist gerade auf der Gemeindeebene und wohl auch seitens der Genehmigungsbehörden – so muss kritisch festgestellt werden – vielfach das große Ganze außer Acht gelassen oder zumindest unterschätzt worden: Bei der Ansiedlung neuer, größerer und großzügiger ausgestalteter Einzelhandelsflächen in der Gemeinde handelt es sich nicht nur um ein Ringen verschiedener miteinander konkurrierender Betreiber um dieselben Budgets und Kaufkraftpotenziale der Kunden, sondern auch um einen Wettbewerb der Zentralitätsfunktionen (und damit der räumlichen Kulminationspunkte von Käuferfrequenzen).



Wo aufgrund eines neuen Handelsangebots an einer bestimmten Stelle in der Stadt ein neuer Attraktionspunkt und ein neuer Handelsstandort geschaffen wird, der eine entsprechende Kundenfrequenz generiert, kann dieselbe Frequenz nicht zugleich auch an den bisherigen Handelsstandorten zu finden sein. Das gilt selbst bei einer dynamischen Betrachtungsweise, nämlich dann, wenn durch die neuen Handelsangebote tatsächlich auch Kunden angesprochen werden, die die bisher vorhandenen Handelsstandorte nicht oder nur sehr selten frequentiert haben. Nur reichen diese neuen Kunden regelmäßig nicht aus, um den rentablen Betrieb eines neuen Einzelhandelsgeschäfts zu gewährleisten – es müssen auch Kunden von bisherigen Betrieben und Handelsstandorten an- bzw. weggezogen werden. Konkret: Es kommt zu Verschiebungen von Kundenfrequenzen und Kaufkraftströmen.

Abb. 5: Aus dem Gegebenen das Beste machen: Darstellung von drei hypermarkt-dominierten dezentralen Handelslagen und des Stadtzentrums als Einheit in Pontarlier/Frankreich



Quelle: o-doo 2015: 70

Tatsächlich ist – insbesondere in den vergangenen 15-20 Jahren und dort vor allem in den mittleren und kleineren Städten – ein Flickenteppich an Handelsstandorten außerhalb der Stadtzentren vor allem an diversen Stadtrandlagen entstanden, insbesondere durch die nahezu ungebremste Ansiedlung von Discountern, Fachmärkten und kleineren und größeren Fachmarktzentren an nahezu allen wichtigen, aus dem Umland in die jeweilige Standortgemeinde führenden Hauptstraßen (vgl. BULLINGER 2013a: 293). Dies hat vielerorts zu äußerst dispersen, extrem dezentralen Handelsstrukturen und -standorten und damit zu einer Mehrzahl von Handelszentren geführt (siehe Abb. 5), die jedes für sich und

vor allem alle zusammen geeignet sind, wie ein Staubsauger Kundenschaft aus dem Innenstadtzentrum und den Stadtteilzentren abzuziehen.

Jedenfalls kann vermutet werden, dass dieses Entstehen von immer mehr (größeren) Handelsbetrieben an Standorten, die nicht Stadtzentrum sind, sich aber selbst zu neuen nicht-zentralen Handelsschwerpunkten weiterentwickeln, mit dazu beigetragen hat, dass in vielen Zentren vor allem kleinerer und mittlerer Städte und Gemeinden schon seit vielen Jahren eine zunehmende Ausdünnung der Vielfalt an Handelsbetrieben und ein laufender weiterer Rückgang der Kundenfrequenzen festzustellen ist. Dabei verstärken sich zwei Phänomene gegenseitig: Schließt ein bisher durchaus noch beliebtes und gutbesuchtes Geschäft im Stadtzentrum (und wird durch einen Nachfolger minderer Qualität ersetzt, der normalerweise allenfalls eine B-Lage besetzt – z. B. Billigtextiler, Tattoo-Studio, Döner-Imbiss etc. – oder bleibt am Ende gar ein Leerstand übrig), dann erscheint das gesamte Zentrum für die Kunden wieder ein bisschen weniger attraktiv, und weniger Kundenfrequenz beraubt weitere Geschäftsinhaber ihrer Existenzgrundlage. Beschleunigt wird dieser Prozess durch starke wirtschaftliche Konzentrationstendenzen in bestimmten Branchen, meist im Verbund mit zunehmenden gesetzlichen Vorschriften, die vor allem viele alteingesessene, bislang noch inhabergeführte Geschäfte zum endgültigen Aufgeben bringen, weil sich keine Nachfolger finden, die den mit dem Weiterbetrieb verbundenen bürokratischen und Investitionsaufwand betreiben wollen – man denke nur an den merklichen Rückgang z. B. an selbständigen Metzgereigeschäften in nahezu allen Gemeindezentren in den letzten zehn Jahren.

#### **4.2 Auswirkungen auf die Zentren des Handels in der Stadt: Starke werden stärker, Schwache schwächer?**

Wo sich – wie in Kap. 2 dargestellt – allenfalls denkbare und plausible, aber keinesfalls sichere und eindeutige Aussagen über die künftigen Auswirkungen des wachenden Online-Handels auf den stationären Einzelhandel und die Einkaufszentren treffen lassen, da sind erst recht keine zuverlässigen Prognosen, sondern allenfalls gut begründete Annahmen hinsichtlich der räumlichen Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Stadtstrukturen möglich.

Die hier vertretene Hypothese lautet: Der wachsende Online-Handel ist hinsichtlich der räumlichen Entwicklungen der Siedlungsstrukturen und insbesondere der Veränderung der Handelsstrukturen in den Städten nicht neutral, er wird aber keine eigenständige Auswirkungen zeitigen, sondern allenfalls bereits ohnehin beobachtbare Entwicklungen beschleunigen. Dies allerdings kann durchaus zu Effekten führen bzw. Tendenzen verstärken, die von verschiedenen Akteuren im Bereich Handel, Immobilien und Stadtplanung als unerwünscht betrachtet werden, nämlich zu einer weiteren Ausdünnung der Handelsaktivitäten in den ohnehin schon lange in ihrer Struktur und Vielfalt – und damit auch in ihrer Widerstandsfähigkeit gegen die Wirkungen des Online-Handels – gefährdeten Gemeinde- und Stadtzentren (insbesondere in kleineren Städten) und in den zentralen Lagen der Stadtteile größerer Städte nicht nur in Deutschland.

Grund für diese Befürchtung, der Online-Handel gefährde das in Bezug auf den Einzelhandel ohnehin schon geschwächte Immunsystem vieler Stadtzentren, ist also der schon längerem anhaltende und vielfach weiter zunehmende Auszug von Handelsaktivitäten aus den Zentren hin an periphere, nicht-zentrale Standorte aufgrund des laufenden wirtschaftlichen Wandels und der zunehmenden Konzentration im Handel sowie aufgrund der räumlichen und Mobilitätsentwicklung der vergangenen Jahre und Jahrzehnte.

Da noch keine empirischen Studien vorliegen, lassen sich momentan nur aufgrund von Plausibilitätsannahmen folgende Thesen zu den voraussichtlichen raumpolitischen und stadtplanerischen Auswirkungen des Online-Handels ableiten (vgl. GEBERT 2015, vgl. auch HANGEBRUCH 2014: 13, aber auch STEPPER 2014: 182f und STUMPF 2013):

- Die *Lieferverkehre* mit LKW im überregionalen Rahmen (Warentransport von großen Distributionslagern über größere Entfernungen) bzw. mit Kleintransportern im lokalen und regionalen Bereich (Same Day Delivery) werden – trotz möglicher Optimierungspotenziale – voraussichtlich zunehmen und damit eine seit Jahren beobachtbare Tendenz zu mehr Waren- und Lastwagenverkehr verstärken. Die Belastung der Verkehrsinfrastruktur und damit auch die Anforderungen an Anzahl, Lage und Ausstattung der dafür erforderlichen Logistikobjekte (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG 2015: 62) dürften also zunehmen – ob dies mit einer Abnahme der Individualverkehre zu den diversen Einkaufsstätten verbunden sein wird, ist einstweilen offen. Ob die seit Jahren diskutierten Möglichkeiten einer verbesserten Citylogistik und eine in diesem Zusammenhang schon mal geforderte „Sprintersteuer“ (VOGT 2013M: 2) dies ändern können, darf bezweifelt werden.
- Dem Trend zu mehr Treffpunkten, Begegnungen und unmittelbarer persönlicher Kommunikation in angenehmer Umgebung entsprechen am ehesten die heutigen *IA-Handelslagen* in architektonisch geschlossenen, ansprechenden (traditionellen) Altstadtbereichen insbesondere in den *Mittel- und Großstädten*, die mit gut gestalteten Fußgängerzonen und einer entsprechenden *Mischung* von Ladengeschäften, Dienstleistungsanbietern und Gastronomiebetrieben (mit Außengastronomie etc.) die besten Voraussetzungen für große Attraktivität und Akzeptanz und damit für hohe Kundenfrequenzen bieten: „Trend plus Stadt ist Zukunft“ (SENK 2015).
- Gleiches kann auch für ausreichend große, großzügig und wertig gestaltete *Einkaufszentren* (insbesondere in innerstädtischen Lagen) sowie für jene großen *Fachmarktzentren* mit internen Ladenstraßen gelten, die sich mit entsprechenden baulich-gestalterischen Investitionen sowie einem ausgeweiteten Branchen- und Mietermix hin zu auch atmosphärisch höherwertigen Voll-Einkaufszentren entwickeln (können)(s.o. Kap. 2.2).
- Wie dies auch die seit vielen Jahren regelmäßig vom HDE und früher von der BAG durchgeführten Frequenzmessungen in deutschen Innenstädten zeigen, boomen die Zentren der überregional als Einkaufsmittelpunkte wirkenden *Haupteinkaufslagen der Großstädte* schon allein aufgrund ihrer Größe weiter (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG 2014b), zumal 60 % aller Innenstadtbesucher vorrangig zum Einkaufen in die Innenstadt kommen. Die Hauptlagen der Groß-

städte boomen nicht zuletzt auch deshalb, weil sie immer schon die Kristallisationspunkte besonders innovativer und flexibler Händler waren, weil sie vorrangige Ziele der Ansiedlung neuer, international expandierender Handelsformate sind (z. B. Primark, Stadium etc.) und weil bislang reine Internethändler, die sich nunmehr auch dem stationären Einzelhandel zuwenden, sich mit ihren ersten und Flagship-Stores gerne an die schon bestehenden Attraktionspunkte und Frequenzen in den Großstadtzentren und den großen Einkaufszentren anhängen.

Demgegenüber sieht die Welt an anderer Stelle nicht so rosig aus:

- *Dröge Innenstadt-Zentrallagen* in allen Stadtgrößenklassen, die schon in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten wenig Charme ausstrahlten, die selbst in den Hauptlagen zunehmend stärker von niedrigpreisigen Mietern geprägt werden und aus denen der höherwertige Fachhandel aufgrund der Konkurrenz durch attraktivere Standorte im regionalen Umfeld (z. B. Ludwigshafen) oder Einkaufsagglomerationen an peripherer Lage (z. B. Oberhausen) immer mehr ausgezogen ist, werden voraussichtlich vom Internethandel nicht profitieren können, sondern im Gegenteil weiter an Frequenz, Attraktivität und Ladenbesatz verlieren (vgl. LEBENSMITTELZEITUNG 2014b). Für ohnehin bereits gebeutelte Städte und deren Zentren zeigt sich aufgrund des Online-Handels also wohl kein Silberstreif am Horizont.
- Verstärkt durch betriebswirtschaftliche Mindestgrößenerfordernisse gilt dies erst recht für *Stadtteil-Zentrallagen*, aus denen sich über Jahre hinweg große Handelsbetriebe (u.a. Hertie-Warenhäuser) zurückgezogen haben und die heute schon über alle Stadtgrößenklassen hinweg weitgehend durch bloße Nahversorgungsangebote und durch B-Lagen-Branchen gekennzeichnet sind (z. B. Köln-Porz, Hamburg-Bramfeld). Besonders anfällig dürften dabei solche Einkaufslagen sein, die sich entlang stark befahrener innerstädtischer Hauptstraßen erstrecken, sich durch eine an Dorflagen erinnernde geringe bauliche Dichte auszeichnen und insgesamt (selbst in den wenigen Platzbereichen) architektonisch-gestalterisch wenig ansprechend sind.
- Besonders schwierig dürfte die Situation dort werden, wo – wie häufig in den genannten Stadtteilzentren oder in den *Zentren vieler Klein- und Mittelstädte* – ältere inhabergeführte Geschäfte sich den Herausforderungen des Internetzeitalters nicht mehr stellen wollen oder ihnen nicht gewachsen sind, zumal wenn die Ladeninhaber sich erhebliche Investitionen in den Ladenbau nicht mehr leisten wollen oder können.
- Kommt ein genereller *Rückgang der Bevölkerung* in der jeweiligen Standortgemeinde hinzu (wie z. B. in großen Teilen von Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Sachsen-Anhalt), so könnte die Entwicklung dramatisch werden – der Internethandel, so scheint es, stärkt starke Handelsstandorte weiter und schwächt die schwachen überproportional.

Zusammengefasst ergibt sich in etwa folgendes Szenario (siehe Abb. 6):

**Abb. 6: Gewinner und Verlierer der räumlichen Auswirkungen des Online-Handels**

<p>Winner:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zentren der A- und B-Großstädte („Schwarm-Städte“)</li><li>➤ Innenstadtlagen von Mittelstädten mit einem gut besuchten Zentrum und breiter kommerzieller Nutzungsmischung</li><li>➤ Baulich flexible (innerstädtische) Einkaufszentren</li></ul> <p>Loser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zentren von (Groß-)Städten mit ausgedünntem Handelsangebot</li><li>➤ Stadtteillagen in Groß- und Mittelstädten</li><li>➤ Innenstadtlagen von (bestimmten) Kleinstädten und Gemeinden</li><li>➤ Gemeinden mit ohnehin bereits schrumpfender Bevölkerung</li></ul>
--

Quelle: eigene Darstellung

- Es gibt gewisse Anzeichen dafür, dass der E-Commerce keine eigenständigen Entwicklungen in den Innenstädten auslösen, sondern (nur) bestehende Entwicklungstendenzen verstärken wird.
- Großstadtzentren boomen weiterhin als Einzelhandelsschwerpunkte und sind zukünftig Schrittmacher der Handelsentwicklung (KARUTZ 2011: 30). Als Kristallisationspunkte fortschrittlichen Lebens, neuer sozialer Treffpunkte und moderner Handelsformen sind sie fähig, sich laufend zu modernisieren und an neue Gegebenheiten anzupassen. Ihre Bedeutung als Standort neuester Handelsformen und als „meeting point“ wird zunehmen.
- Architektonisch attraktive Zentren der Mittelstädte sowie Einkaufszentren mit ausreichender Größe und innerer Flexibilität (sowie sich dahin entwickelnde größere Fachmarktzentren mit entsprechender Atmosphäre im Gebäudeinneren) haben gute Chancen, sich die Auswirkungen des Online-Handels positiv nutzbar machen und die Qualität und Innovationskraft des stationären Einzelhandels sowie die Treffpunkt- und Aufenthaltsqualität stärken zu können
- Insbesondere für jene heute schon weniger attraktive Städte, aus denen vielerlei wichtige (Handels-)Aktivitäten schon vor längerer Zeit aus dem Zentrum ausgezogen sind bzw. – wie in schrumpfenden Gemeinden in Ostdeutschland – nie wirklich Fuß fassen konnten, ergeben sich hingegen weiterhin und verstärkt negative Perspektiven; Gleiches gilt für schwache Stadtteil- und Quartierslagen (B- und C-Lagen) in größeren Städten.
- Stadtteilzentren und weniger attraktive Zentren von Kleinstädten und kleineren Gemeinden, insbesondere von solchen in Regionen mit Bevölkerungsrückgang und/oder von solchen mit (noch) hohem Anteil inhabergeführter Geschäfte: Hier kann der Online-Handel den Prozess des weiteren Abschmelzens des stationären Einzelhandels beschleunigen

- Lieferverkehre und Straßenbelastungen steigen an und erfordern entsprechende zusätzliche Logistikimmobilien.

Diese Konstellationen spiegeln sich im Übrigen durchaus auch am Immobilienmarkt: Seit Jahren erleben High-Street-Immobilien in Großstadtzentren und gute Einkaufs- und Fachmarktzentren (sowie multifunktionale Logistikimmobilien) eine laufende Steigerung der Kaufpreise aufgrund entsprechender Nachfrage durch alle Arten von Immobilieninvestoren. Demgegenüber sind andere Lagen deutlich weniger nachgefragt, die Entwicklung der Kaufpreise von Handelsimmobilien ebenso wie die Entwicklung von Mietpreisen verläuft deutlich moderater, sofern entsprechende Objekte überhaupt auf eine Nachfrage treffen.

## 5 Planerische und unternehmerische Konsequenzen

### 5.1 Anforderungen an die Raumordnung und Stadtplanung der Zukunft: „Trend + Stadt = Zukunft“ reicht nicht

Aus den voranstehenden Überlegungen können folgende raumordnungspolitische und stadtplanerische Herausforderungen abgeleitet werden:

- *Lieferverkehre* und deren Abwicklung im gemeindlichen Ganzen (einschließlich der Planung von Logistikstandorten und -objekten) müssen optimiert werden (vgl. KILLE 2015: 62, LIEROW et al. 2015: 56).
- *Innenstadtzentren mit noch funktionierender Attraktivität als Handelsstandorte* müssen im Hinblick auf die Qualität ihrer öffentlichen Räume atmosphärisch-gestalterisch weiter aufgewertet werden (durch Business Improvement Districts BID, Immobilien- und Standortgemeinschaften ISG – vgl. KRÄMER 2015 –, Einsatz von Städtebauförderungsmitteln etc.). In diesem Zusammenhang ist auch die Forderung nach einer Ausweitung der Öffnungszeiten des Handels, insbesondere nach einer erweiterten Sonntagsöffnung, zu sehen – zumal der Sonntag der umsatzstärkste Einkaufstag im Internethandel ist (PALMER 2015: 13, vgl. auch PANGELS 2011, ERLINGER 2014: 23, MEHRINGER 2015: 2).
- *Ansiedlungen von Handelsnutzungen an dezentralen/peripheren Lagen*, die über Nahversorgungsangebote hinausgehen und die den Hauptbereichen des städtischen Einkaufens abträglich sind und hinsichtlich der gestalterischen und Treffpunktqualität mit derjenigen des Innenstadtzentrums nicht mithalten können, sollten noch kritischer als bisher überprüft und mittels vorsorgender Stadtplanung intensiver gesteuert werden (z. B. durch Einzelhandels- und Zentrenkonzepte – vgl. WACHS 2015: 9ff – die vor dem Hintergrund und im Wissen darüber erstellt werden, dass insbesondere die Ausweisung diverser/mehrerer Standorte für dezentrale Handelsansiedlungen die Schwierigkeiten potenzieren, das Innenstadtzentrum als Haupthandelsplatz aufrechtzuerhalten).

- Urbanistisch gut integrierte, auf die Stadtgröße und den sonstigen Handel in der Stadt abgestimmte, zugleich aber ausreichend große und architektonisch attraktiv gestaltete *Einkaufszentren* sollten politisch nicht von vornherein dem Generalverdacht ausgesetzt werden, dass sie in jedem Falle negative Wirkungen auf den vorhandenen städtischen Handel ausüben würden – sie könnten in Zeiten eines wachsenden Online-Handels im Gegenteil sogar dazu beitragen, in der Stadt innovative, mit dem Online-Handel eng verzahnte Handelsnutzungen im Rahmen atmosphärisch gut gestalteter *Treffpunkt-Immobilien* entstehen zu lassen.

Für Stadtplaner und -politiker, aber auch für die Einzelhändler und ihre Interessenvertreter bis hin zu Stadtmarketingagenturen und Ladenflächenmanagern stellen sich hier neue Herausforderungen inhaltlicher und prozessualer Art (vgl. auch Abb. 7) – nämlich bei unzureichender Kenntnis über die künftigen räumlichen Wirkungen des Online-Handels zusammenzuarbeiten in der Absicht, das Internetzeitalter bestmöglich zum Wohl des Handels und der Städte und ihrer einkaufenden Besucher zu nutzen.

**Abb. 7: Was eine attraktive Innenstadt ausmacht**

- Differenziertes Angebots-Portfolio (vom Handel über Gastronomie bis Kultur)
- Plätze, Achsen und Knotenpunkte
- Hohe (ökologische und sozialräumliche) Aufenthaltsqualität und funktionierende Infrastruktur
- Atmosphärische Raumqualitäten und Ambiente-Leistungen, die zum Einkaufen sowie zur Interaktion und Begegnung inspirieren

Quelle: eigene Darstellung basierend auf REITER 2012: 2

## 5.2 Unternehmerische Konsequenzen und Fazit

Angesichts der bestehenden Unsicherheiten ist es verständlich, dass viele im Handel (noch) experimentieren und viele Städte sich fragen, was sie erwartet und was sie demzufolge tun könnten – vermuten sie doch, dass es wohl nicht ausreicht davon auszugehen, dass sich durch die Online-Entwicklungen schon nicht allzu viel verändern werde.

Allerdings ist mit der Hypothese, der E-Commerce werde voraussichtlich keine eigenständigen Entwicklungen in den Städten auslösen, sondern allenfalls bestehende Entwicklungstendenzen verstärken, für keinen der Beteiligten Entwarnung oder Grund für fatalistisches Abwarten der Entwicklung gegeben – im Gegenteil: Alle betroffenen Akteure (Ladeninhaber, Shopping-Center-Betreiber, Eigentümer und Assetmanager von Immobilien, Städte und Gemeinden) sollten sich aktiv mit den Entwicklungen auseinandersetzen (siehe Abb. 8):

- *Einzelhandelsgeschäfte* müssen (mit dem entsprechenden finanziellen und personell-organisatorischen Aufwand) Multi- und Omni-Channeling betreiben und ihre Waren im Laden besser inszenieren, („smaller but showier“). Größere Läden werden dadurch tendenziell kleiner, kleinere Läden hingegen brauchen möglicherweise mehr Fläche für die Präsentation und Emotionalisierung ihrer Ware. Sie alle müssen den Kunden über digitale Angebote in das Ladengeschäft locken und die Läden und den Service dort zwecks Identitätsbestätigung und Einkaufserlebnis emotional aufladen. Ein guter Standort ist und bleibt Voraussetzung für den Erfolg, der Aufwand für Ladenbau und -gestaltung steigt.

**Abb. 8: Wesentliche Herausforderungen der Online-Handelsentwicklungen für Stadtentwicklung und Raumplanung**

- Lieferverkehre: City- und Zustelllogistik, Lagerflächen
- Gestaltung öffentlicher Räume in Stadtzentren
- City-/Ladenflächen-Management 2.0
- Einsatz bereits bewährter Mittel: BID/ISG etc.
- Unterstützung des multi-channeling von Läden
- Digitale City-Initiativen

Quelle: eigene Darstellung

- Diese Entwicklungen betreffen auch die *Shopping-Center*, die vor der Herausforderung stehen, bei den Ladenzuschnitten flexibler und von der Ansammlung von Handelsflächen zu einem Raum der Erfahrung, des Erlebnisses, der Emotion und der Begegnung werden zu müssen, in dem man sich wohlfühlt. Dies bedingt in vielen Fällen umfangreiche Umstrukturierungen und erhebliche Investitionen.
- *Eigentümer von Handelsimmobilien* können langfristig die Rendite aus ihren Objekten nur erhalten, wenn sie sich ein realistisches Bild von der tatsächlichen Lagequalität ihrer Objekte verschaffen und rechtzeitig Investitionen tätigen.
- In Bezug auf die *Stadtzentren* dürften insbesondere die Entwicklungen in kleineren Städten, die heute noch weitgehend von inhabergeführten Handelsgeschäften geprägt werden, problematisch werden – viele dieser Geschäfte sind aus unterschiedlichen Gründen nicht fähig, auf der Klaviatur aller Vertriebskanäle zu spielen und sich umfassend zu modernisieren. Geschäftsnachfolger (vor allem selbständige Einzelhändler, aber auch Filialbetriebe) sind insbesondere für solche Städte nicht leicht zu finden, die schon heute oder aber in absehbarer Zukunft schrumpfende Einwohnerzahlen aufweisen. Erforderlich ist eine auf „vibrant centers“ (MALIZIA/STEBBINS 2015: 142ff) ausgerichtete sorgfältige Planung und Gestaltung der Innenstadtbereiche und dort insbesondere des öffentlichen Raumes (mit einer deutlichen Konzentration auf die wenigen 1A-Lagen), Stadtmarketing, Leerstandsmanagement und ein intensiveres Bewusstsein dafür, wie stark die zentrifugalen Kräfte sind, die mit Handelsansiedlungen außerhalb der Innenstädte ausgelöst werden.



Fazit: Eine auf den Online-Handel ausgerichtete „digitale Agenda“ für den Einzelhandel, die Immobilienwirtschaft und die Kommunen ist erst noch zu erarbeiten. Erste Hinweise könnten die Ergebnisse eines Forschungsvorhabens liefern, das vom zuständigen Bundesministerium (bzw. dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung BBSR) und dem Handelsverband Deutschland HDE Anfang 2015 beim Deutschen Institut für Urbanistik difu und der BBE Handelsberatung GmbH in Auftrag gegeben wurde und das die Auswirkungen des Online-Handels auf die städtischen Zentren untersuchen soll (DIFU 2015: 14).

## 6 Literatur

- BECKER, T. (2013): Ins Netz gehen – Deutschlands Einzelhändler kämpfen mit neuen Konzepten um Kunden, in: KULTUR SPIEGEL, 4/2013: 10-14.
- BINDER, T. (2013): E-Commerce – Chancen und Herausforderungen, in: German Council Magazin, 2/2013: 90-91.
- BITZER, J. (2013): Clicks to Bricks vs. Bricks to Clicks, in: Across, 2/2013: 18.
- BRUNNER, F., RUDOLPH, T. (2015): Toward Cross-Channel Management – A Comprehensive Guide for Retail Firms, De Gruyter, Oldenburg.
- BULLINGER, D. (2013a): Einige Gedanken zur Zukunft der Handelsimmobilie Shopping-Center, in: KLEIN, K. (Hrsg.): Handelsimmobilien – Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse, (Geographische Handelsforschung 19) Verlag MetaGIS, Mannheim: 287-315.
- BULLINGER, D. (2013b): Onlinehandel, stationärer Einzelhandel und Shopping-Center: gegeneinander oder miteinander?, in: Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung, 34: 35-41.
- CAPGEMINI (2014): Digital Shopper Relevancy Report 2014, URL: <https://www.ch.capgemini.com/ressourcen/digital-shopper-relevancy-report-2014>, 25.9.2014, Report URL: [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/dsr\\_2014\\_report\\_final\\_06oct2014.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/dsr_2014_report_final_06oct2014.pdf); Zugriff: 7.12.2015.
- CHWALLEK, A. (2014): Zalando – Die Logistik gibt den Takt vor, in: Der Handel, 10/2014: 18-19.
- CROWDEN, C. (2013): Cross-Channel: Vom treuen Monokanal-Kunden zum Channel Hopper, Neocom 13 Blog, URL: <http://blog.neocom.de/cross-channel-vom-treuen-monokanal-kunden-zum-channel-hopper/>, 15.10. 2013; Zugriff: 7.12.2015.
- DANNENBERG, P., FRANZ, M. (2014): Essen aus dem Internet – Online-Supermärkte auf dem Weg aus der Experimentierphase?, in: Standort, 38: 237-243.
- DELOITTE (2010): Multi-channel customers spend over 80 % more per transaction than store-only shoppers, says Deloitte research, URL: <https://twitter.com/DeloitteUK/status/13027310668095489>, vom 9.12.2010; Zugriff: 7.12.2015.

- DER HANDEL (2013a): Das kaufen die Deutschen im Internet, in: Der Handel, 3/2013: 20.
- DER HANDEL (2013b): Onlineshopping: Lieber am PC und nicht in sozialen Netzen, in: Der Handel, 7-8/2013.
- DER HANDEL (2014): Versender mal wieder mit Rekordjahr, in: Der Handel, 3/2014.
- DIFU – DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISTIK (2015c): Auswirkungen des Online-Handels auf die Städte, in: difu-Berichte, 1/2015: 14.
- ECOSTRA (2012): Der stille Boom des Online-Shopping, in: ecostra Newsletter, Nov. 2012.
- EHI RETAIL INSTITUTE (2013): E-Commerce: Wachstum hält an, in: EHI Retail Institute Newsletter, 10 vom 9.10.2013.
- ERLINGER, M. (2014): Stadt, Land, Netz, in: Textilwirtschaft, 37 vom 11.9.2014: 20-23.
- FALK, M., FALK, B. (2011): Shopping Center Report 2011. Starnberg.
- GABLER, C. (2014): Channel Hopper sind die besseren Kunden, in: Contact Management Magazine, 1/2014: 9-17.
- GEBERT, H. (2015): Die Auswirkungen des Onlinehandels auf das raumordnerische Gefüge: Welche Standorte geraten unter Druck? Präsentation für Dr. Lademann & Partner, Osnabrück 20.6.2015.
- GDI – GOTTLIEB-DUTTWEILER-INSTITUT (2010): Shopping Centers: Wo liegt die Zukunft? in: Key Account, 6/2010: 7.
- GDI – GOTTLIEB-DUTTWEILER-INSTITUT (2014): „Wer den stationären Handel abschreibt, ist naiv“, in: GDI Newsletter vom 31.7.2014.
- GERLING, M. (2012): The Longtail of Retail, in: EHI Retail Institute Newsletter, 12 vom 7.12.2012.
- GERTH, S. (2013): Ladenbau – Die Fläche lebt, in: Der Handel, 11/2013: 10.
- GERTH, S. (2014): Logistik – Zeitenwende für Kuriere, in: Der Handel, 1/2014: 26- 29.
- GITTENBERGER, E. (2014): Stationärer Einzelhandel & Distanzhandel 2013, in: Handelsverband Österreich (Hrsg.): Jahresbericht 2013, Wien: 6-7.
- GOSTELI, P. (2013): Mit digitalen Medien näher bei den Besuchern, in: German Council Magazin, 4/2013: 106-108.
- GUINERITS, K. (2012): „Warenverteilung ist längst nicht mehr gefragt“, in: Wirtschaftsblatt vom 4.5.2012: 13.
- HAFNER, K. (2013), zitiert in: MEHRINGER, M. (2013): Letzte Chance, in: Lebensmittelzeitung, 22 vom 31.5.2013.
- HAHN AG (2014): Retail Real Estate Report Germany, (9)2014/2015. Bergisch Gladbach.
- HALL, A. (2015): App ins Shoppingcenter, in: Immobilien-Business, 3/2015: 21-22.

- HANDELSVERBAND ÖSTERREICH (2013): Rückblick: 15. Europäisches Shopping-Center-Symposium „We are multi-Channeling“, in: Handelsverband Österreich Newsletter Mai 2013.
- HANDELSVERBAND ÖSTERREICH (2014): Der interaktive Handel im DACH-Raum 2010-2013: Erstmals konsolidierte Zahlen vorgestellt, Pressemitteilung vom 7.10.2014.
- HANGEBRUCH, N. (2014): Onlinehandel und Zukunft der (Innen)Stadt, in: Raumplanung, 176 6/2014: 9-15.
- HENGL, T. (2013): Kunden von morgen, in: EHI Retail Institute (Hrsg.): Zukunftsraum der Kommunikation, EHI Newsletter 11, Köln.
- HENGST, M., STEINEBACH, G. (2012): Multi-Channel-Konzepte als Chance für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung der Innenstädte?, in: SCHRENK, M., POPVICH, V., ZEILE, P., ELISEI, P. (Hrsg.): Proceedings Real Corp 2012 Tagungsband, Schwechat: 513-522.
- HINTZ, J. (2013): Was Online nicht kann, in: German Council Magazin, 4/2013: 28-29.
- HOCHREUTENER, T., KESSLER, P. (2015): Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2014. Präsentation des VSV Verbands des Schweizerischen Versandhandels, Hergiswil 13.3.2015.
- HOFACKER, L. (2013): Eine Chance für den stationären Handel, in: Lebensmittelzeitung, 23 vom 7.6.2013.
- HOFACKER, L. (2014): Botox-Zahlen zum E-Commerce-Markt – Methodik ist entscheidend, in: EHI Retail Institute, Newsletter 12 vom 5.12.2014.
- HOLL, S. (2013): Netz statt Steine – Verlieren unsere Innenstädte Einzelhandel und Investoren?, in: GMA InfoDienst, Mai 2013: 5-7.
- HORBERT, C. (2014): Investieren in das Erlebnis-Shopping, in: stores + shops, 1/2014: 48-51.
- HUNSTIG, M. (2013): Digitale Diven, in: sportswear international, Mai 2013: 46.
- HUTH, D. (2015): Das erwartet der vernetzte Kunde, in: German Council Magazin, 1/2015: 30-31.
- ICSC (2013a): Shopping centres have nothing to fear from ecommerce, in: Shopping Centers Today Week, No. 16 vom 19.4.2013.
- ICSC (2013b): Women prefer an in-store shopping experience to ordering apparel online, in: Shopping Centers Today Week, No. 16 vom 19.4.2013.
- ICSC (2014): Consumers still prefer physical stores despite omni-channel options, in: SCT Shopping Centers Today, Sept. 2014.
- IFH – INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG (2013): Cross-Channel: Auf den Wohlfühlfaktor kommt es an!, Pressemitteilung vom 19.2.2013.
- IFH – INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG (2014): Erfolgsfaktoren-Studie 2014: Konsumenten stellen hohe Anforderungen an Online-Shops, in: IFH Sondernewsletter vom 23.1.2014.

- IMMOBILIENZEITUNG (2014): Tesco macht mit E-Food Gewinn, in: Immobilienzeitung, 9 vom 6.3.2014.
- IMMOBILIENZEITUNG (2015): Vor-Ort-Handel im Vorteil, in: Immobilienzeitung, 3 vom 22.1.2015: 9.
- KALCHER, K. (2014): Shopping Centers 2020: Nothing to fear but I-fear itself!, in: Across, 1/2014: 76-80.
- KARRER, S. (2013): Herausforderung Multi-Channeling, in: retail, 1/2013: 16-18.
- KARUTZ, M. (2011): Neun Rahmenbedingungen für die Entwicklung innerstädtischen Einzelhandels, in: cima direkt, 2/2011: 30.
- KILLE, C. (2013): Heimlieferung kostet viel Geld, in: Lebensmittelzeitung, 22 vom 31.5.2013.
- KILLE, C. (2015): Privatautos liefern Güter aus, in: Lebensmittelzeitung, 18 vom 30.4.2015: 62.
- KIPP, A., GEISLER, B. (2014): ECE kämpft gegen den Onlinehandel, in: Hamburger Abendblatt vom 4.1.2014.
- KÖTTER, H. (2013): Dem Kunden auf der Spur, in: DES Deutsche Euroshop AG (Hrsg.): Geschäftsbericht 2012, Hamburg: 32-33.
- KOLBRÜCK, O. (2013): Onlinemarketing – Kreischalarm auch stationär, in: Der Handel, 3/2013: 36-38.
- KPMG (2014): Food Online, in: KPMG Consumer Barometer, 1/2014 vom März 2014, URL: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/consumer-barometer-03-14.pdf>; Zugriff: k.A.
- KRÄMER, H. (2015): Neue Impulse für Innenstädte durch Gründung einer ISG, in: German Council Magazin, 1/2015: 78-80.
- KÜHN, S. (2013): Der Ärger mit den Emotionen, in: sportswear international, Mai 2013: 6.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2013a): E-Commerce knabbert an stationärem Umsatz, in: Lebensmittelzeitung, 7 vom 15.2.2013.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2013b): Schnell hin und nicht mehr zurück, in: Lebensmittelzeitung, 22 vom 31.5.2013.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014a): Schweizer Händler wachsen mit E-Food, in: Lebensmittelzeitung, 2 vom 10.1.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014b): Sinkende Frequenzen, in: Lebensmittelzeitung, 5 vom 31.1.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014c): Am E-Commerce scheiden sich die Geister, in: Lebensmittelzeitung, 26 vom 27.6.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014d): HDE bleibt bei seiner Prognose, in: Lebensmittelzeitung, 36 vom 5.9.2014.

- LEBENSMITTELZEITUNG (2014e): Internet-Shopping gewinnt an Bedeutung, in: Lebensmittelzeitung, 37 vom 12.9.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014f): Das Einkaufen über mobile Endgeräte nimmt zu, in: Lebensmittelzeitung, 40 vom 2.10.2014: 3.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014g): Facebook, Twitter & Co. verlieren im Handel an Bedeutung, in: Lebensmittelzeitung, 40 vom 2.10.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014h): Infos bremsen Retouren, in: Lebensmittelzeitung, 40 vom 2.10.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014i): Online-Handel ist nicht unschlagbar, in: Lebensmittelzeitung, 50 vom 13.12.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2015a): Aldi testet E-Commerce, in: Lebensmittelzeitung, 12 vom 20.3.2015: 1/3.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2015b): E-Commerce treibt Suche nach Lagern an, in: Lebensmittelzeitung, 18 vom 30.4.2015: 62.
- LIBRIC, R. (2013): Adapt or Die, in: Across, 3/2013: 12.
- LIEROW, M., D'INCA, J., CAVADINI, N. (2015): Wenn Amazon an der Haustür klingelt, in: Lebensmittelzeitung, 10 vom 30.4.2015: 56.
- LÜTGE, G. (2014): Alles Käse, in: Die Zeit, 10 vom 27.2.2014.
- MALIZIA, E., STEBBINS, D. (2015): Making Downtowns what they used to be, in: Urban Land, March/April 2015: 142-147.
- MCLINDEN, S. (2014): Embracing the Internet, in: SCT Shopping Centers Today, Dec. 2014: 7.
- MEHRINGER, M. (2015): Leere Läden, offene Fragen, in: Lebensmittelzeitung, 17 vom 24.4.2015: 2.
- MÉSZARÓS, G. (2014a): Bestellt, um zu bleiben, in: retail, 4/2014: 5-9.
- MÉSZARÓS, G. (2014b): Onlineshops: 70 Prozent sind auf Youtube, in: retail, 4/2014: 22-23.
- MIKUSIK, M. (2015): Die Revolution steht uns noch bevor, in: Handel heute, 2 (April/Mai): 28-31.
- MÖCHEL, A. (2014): E-Food: Jetzt geht's los, in: retail, 2/2014: 5-11.
- MUES, S., WREDE, J., KALLWEIT, K., STUMPF, J. (2013): Multichannel und lebendiger Marktplatz, in: German Council Magazin, 4/2013: 46-48.
- NONFOOD TRENDS (2014): Online-Handel zum Anfassen und Ausprobieren, in: Nonfood Trends, 2/2014: 10-13.
- O-DOO (2015): Le Magazine de la Fédération des Commerçants et Artisans du Grand-Pontarlier, 9, printemps-été 2015: 70.
- OTTO, A. (2013): Shopping-Center werden weiterhin erfolgreich sein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung/Rhein-Main vom 28.8.2013.

- PALMER, B. (2015): Die Tür macht auf!, in: Die Zeit, 9 vom 26.2.2015: 13.
- PANGELS, R. (2011): Einzelhandelsentwicklungen in Innenstädten, Präsentation für den HDE, Emden 15.2.2011.
- PRIESSNITZ, C. (2014): Shopping-Center im Zeitalter von Digitalien. Mainz 2014.
- RAITHEL, S. (2014): Von der ersten bis zur letzten Meile, in: Textilwirtschaft, 37: 30- 31.
- REITER, A. (2012): Urbane Lebensqualität, in: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Offensiv für den Fachhandel – Erfolgreiches Stadtmarketing. Sonderausgabe Stadtmarketingtag Baden-Württemberg 2012, Stuttgart: 2-4.
- ROCK, S. (2015): Schneller heißt nicht immer besser, in: Lebensmittelzeitung, 18 vom 30.4.2015: 63.
- ROSENAU, K. (2012): Emotionen gegen E-Commerce, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.12.2012.
- RYAN, J. (2014): Stationär digital einkaufen, in: stores + shops, 4/2014: 64-67.
- SANZ GROSSON, U. (2013): Distanzhandel – Zuckerbrot statt Peitsche, in: Der Handel, 6/2013: 42-44.
- SENK, W. (2015): Trend plus Stadt ist Zukunft – Interview mit Thomas Madreiter, in: die unabhängige Immobilien-Redaktion, URL: <http://www.immobilien-redaktion.at/interviews/articles/trend-plus-stadt-ist-zukunft.html>; Zugriff 8.6.2015.
- STEPPER, M. (2014): Stärkung der innerstädtischen Einzelhandelslagen vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Einkaufs, in: KÜPPER, P. et al. (Hrsg.): Raumentwicklung 3.0 – Gemeinsam die Zukunft der räumlichen Planung gestalten. Hannover: 175-187.
- STUMPF, J. (2013): Expo Real: E-Commerce setzt Handelsimmobilien unter Druck, in: BBE/IPH Retail News für Handel und Immobilienwirtschaft, 2013/08 vom 30.10.2013.
- TEGEDER, G. (2004): Städtischer Einzelhandel in vernetzten Zeiten, Universitätsverlag Weimar, Weimar.
- TRÖLENBERG, H. (2015): Studie: Woran viele Multichannel-Projekte wirklich krank, in: Neuhandeln.de vom 16.2.2015, URL: <http://neuhandeln.de/studie-woran-viele-multichannel-projekte-wirklich-kranken/>; Zugriff: 20.2.2015.
- VOGT, I. (2013i): Onlineshopping versus stationärer Handel, in: German Council Magazin, 2/2013: 10-11.
- VOGT, M. (2013m): Handel braucht die Sprinter-Steuer, in: Immobilienzeitung, 49 vom 12.12.2013.
- VOYLES, B. (2014): Alive and Thriving – The Mall has a bright future, in: SCT Shopping Centres Today, Oct. 2014: 78-80.
- VOYLES, B. (2015): Fear not the Internet – Klépierre boss Laurent Morel explains why the mall will stay king, in: SCT Shopping Centres Today, April 2015: 78-80.

- WACHS, B. (2015): Anforderungen an kommunale Einzelhandels- und Zentrenkonzepte, in: GMA Info-Dienst, April 2015: 9-12.
- WALKER, P. (2014): Neue Zustellmodelle für die Schweiz? – E-Commerce in der Praxis, in: KMU Rundschau, 4/2014: 111.
- WARSCHUN, M., VOGELPOHL, N. (2013): E-Food sucht profitablen Weg, in: Lebensmittelzeitung, 22 vom 31.5.2013.
- WHITTLE, S. (2013): Retail industry witnessing shopping explosion on tablets and mobiles, in: EuropaProperty.com Investment Guide 2013, Vol. 14, No. 1, Warszawa: 26.
- WILHELM, S. (2013a): Interaktiver Handel – Alle Rekorde gebrochen, in: Online Handel, 1/2013: 6-8.
- WILHELM, S. (2013b): Interaktiver Handel – Fast alle Konsumenten bestellen gern, in: Online Handel, 2/2013: 6-7.
- WILHELM, S. (2014a): Lebensmittel – Frisch vom Sofa, in: Der Handel, 1/2014: 26-27.
- WILHELM, S. (2014b): Modehandel – Der Branchenschreck, in: Der Handel, 3/2014: 30-32.
- WILHELM, S. (2014c): Multichannel – Tempo, Tempo!, in: Der Handel, 12/2014: 29.
- WILHELM, S. (2015): Logistik – Vom Klick zum Kunden, in: Der Handel, 2/2015: 34.
- WILLHARDT, R. (2012): Denk digital, aber liefere analog, in: Die Welt vom 6.10.2012.
- WILLHARDT, R. (2013): Innovativ ist, wer sein eigener Konkurrent wird!, in: German Council Magazin, 1/2013: 34-36.
- WILLHARDT, R. (2015a): Fläche für den E-Commerce, in: Der Handel, 1/2015: 30-32.
- WILLHARDT, R. (2015b): Multichannel – Das digitale Zögern, in: Der Handel, 2/2015: 31-32.

# **Stationärer Handel online – Reaktionen des Bekleidungs- und Sportartikelhandels auf die Digitalisierung am Beispiel Aachen**

*Markus Eck und Cordula Neiberger*

## **1 Einleitung**

Die Digitalisierung hat unser aller Leben verändert: Computer und Smartphone, Facebook und WhatsApp sind mittlerweile selbstverständlicher Teil des Lebens vieler Menschen. Dadurch haben sich nicht nur die Arbeitswelt und Kommunikation verändert, sondern auch das Einkaufsverhalten. Nicht nur Software, Bücher und Musik werden direkt auf den heimischen Computer geladen, auch Güter aller Art von Zuhause oder unterwegs geordert: der Umfang des E-Commerce nimmt stetig zu. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass der traditionelle, stationäre Handel immer mehr Marktanteile verliert und sich somit gezwungen sieht, auf die neue Situation zu reagieren. Dabei wird vielen Einzelhandelsunternehmen bewusst, dass sie ihr Überleben wohl nur dann sichern können, wenn sie ebenfalls im Online-Handel tätig werden. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Frage, ob und wie heute auch stationäre Einzelhändler im Internet vertreten sind und wie ihre Strategien aussehen, unter diesen veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein. Im Beitrag werden deshalb zunächst die verschiedenen Versendertypen des Online-Handels und deren bisherige Performance im Internet betrachtet, bevor wir auf die Onlinestrategien der Einzelhändler in Aachen näher eingehen.

## **2 Online-Handel heute**

Unter E-Commerce ist „die Anbahnung, Verhandlung und Abwicklung von Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern mit Hilfe elektronischer Netzwerke“ (WEIBER 2002: 1062) zu verstehen – und während für die Verbraucher dies nur eine weitere Form

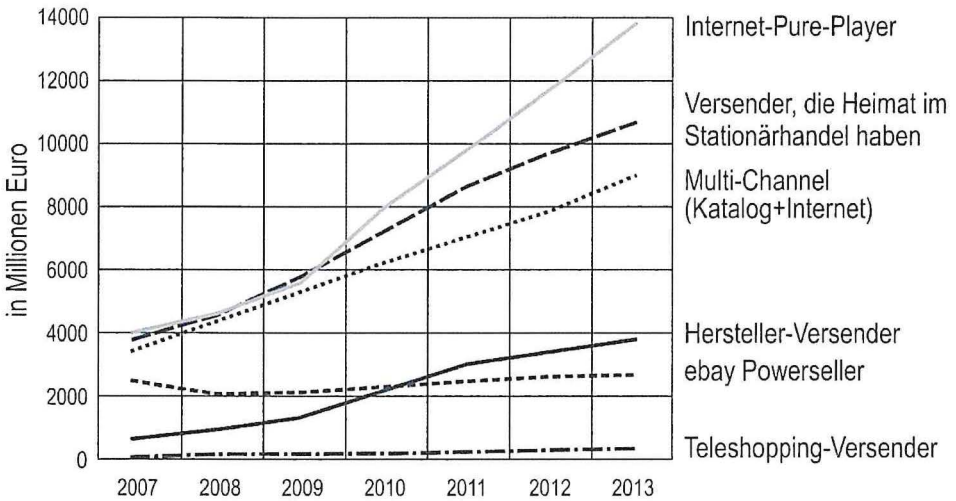


der Internetnutzung darstellt, standen und stehen noch immer die bisher nur im stationären Geschäft beheimateten Einzelhändler vor einer immens großen Herausforderung. Mit der Digitalisierung ändern sich die Anforderungen an sie grundlegend, denn zum einen sind die Logiken des stationären Geschäfts nicht einfach auf den Online-Handel übertragbar, und zum anderen wird völlig neues Know-How benötigt, wie beispielsweise die Einrichtung und der Betrieb eines Online-Shops, Zahlungs- und Retourenabwicklung, die gesamte Logistik.

So verwundert es nicht, dass nicht Einzelhandelsunternehmen die Pioniere des E-Commerce waren, sondern Entrepreneurere im Einzelhandel, meist Informatiker wie Jeff Bezos (Amazon) oder Pierre Omidyar (Ebay). Diese Unternehmen (sogenannte IPP = Internet Pure Player), Mitte bis Ende der 1990er Jahre gegründet, haben heute einen hohen Anteil am Online-Handel inne. Beispielsweise war Amazon im Jahre 2013 Marktführer weltweit, in Europa und ebenso in Deutschland (IBusiness 2014) (Abb. 1).

Die traditionellen Versandhändler, deren Geschäft schon immer im Versenden von

**Abb. 1: Online-Umsatz nach Versandertypen**



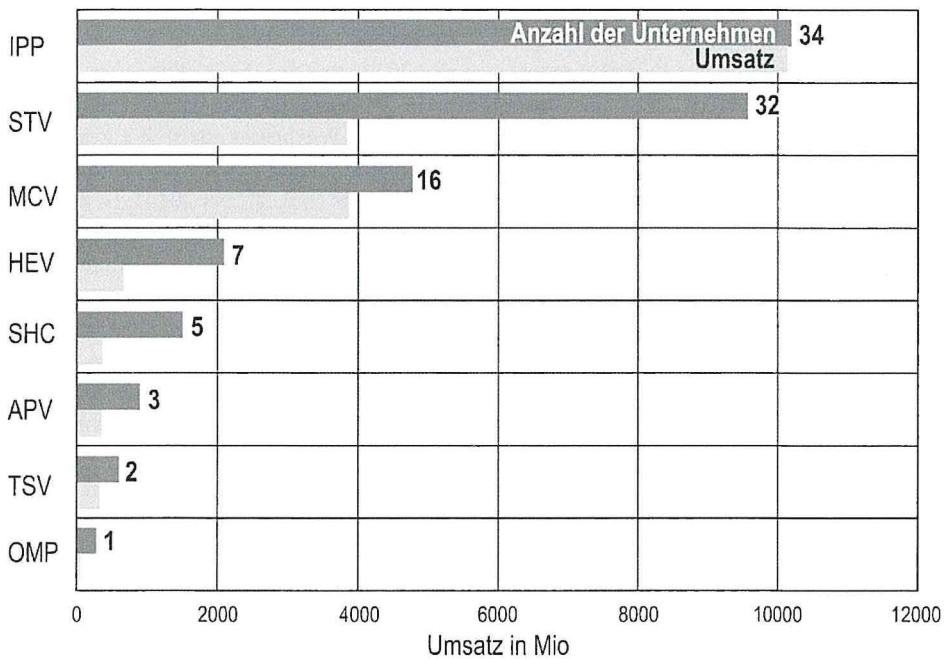
Quelle: BEVH 2014

Waren an den Endkunden lag – und die somit bereits über die entsprechende logistische Infrastruktur verfügten – haben sehr unterschiedlich auf die neue Herausforderung reagiert. So eröffnete die Otto Group schon sehr früh (1995) ihren ersten Online-Shop und hat damit bis heute großen Erfolg. 2013 war das Unternehmen der zweitgrößte Online-Versender in Europa (IBUSINESS 2014). Andere traditionelle Versandhändler haben die Konkurrenz aus dem Internet lange unterschätzt und reagierten zu spät oder zu unprofessionell auf den neuen Trend. Sie sind heute nicht mehr auf dem Markt bzw. nur noch ihr Markenname (Neckermann, Quelle) (BRÜCKNER und PRZYKLENK 2013:23) (in Abb. 1 als „Multi-Channel (Katalog+Internet“) bezeichnet).

Die traditionellen Versandhändler haben den durch die Digitalisierung hervorgerufenen Umstrukturierungsprozess schon fast vollständig durchlaufen. Heute werden bereits rund 85 % der Waren des klassischen Versandhandels per Internet bestellt (nur noch 15 % telefonisch, per email, per Fax oder Postkarte), mit weiter steigender Tendenz (BEVH 2015).

Dagegen empfinden viele stationäre Einzelhändler auch heute noch den Online-Handel lediglich als eine neue Konkurrenz. Sie sehen weniger das Potential, welches beim Aufbau einer eigenen Online-Vertriebsschiene auch für sie nutzbar zu machen wäre. Andere wiederum haben die Zeichen der Zeit erkannt und nutzen erfolgreich die neue Vertriebsschiene Online-Handel, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

**Abb. 2: Anzahl und Umsatz der TOP 100 des Online-Handels in Deutschland 2013 nach Versendertyp**



Quelle: IBUSINESS 2014, eigene Berechnung

Die durchaus bemerkenswerte Stellung des stationären Einzelhandels im Onlinegeschäft wird ebenso in Abbildung 2 offenkundig. Hier sind für das Jahr 2013 die hundert umsatzstärksten Handelsunternehmen in Deutschland ihrem Versendertyp zugeordnet. Sichtbar wird dabei, dass neben 34 IPP auch 32 Unternehmen, die ihre Heimat im Stationärhandel haben, unter den hundert umsatzstärksten Unternehmen vertreten sind, ebenso wie 16 traditionelle Versandhändler. Der Blick auf den Umsatz verdeutlicht wiederum die außerordentlich starke Stellung des Unternehmens Amazon, welches hier unter den IPP allein mit etwa 5,7 Mrd. Euro Umsatz (ohne Marketplace-Umsatz) zu Buche schlägt.

Größte Stationärhändler im Onlinegeschäft sind Tchibo (400 Mio. €), Conrad (389 Mio. €) und H&M (304 Mio. €) (LEBENSMITTELZEITUNG 2014, o.S.).

Der Online-Handel umfasst heute etwa 10 % des Gesamteinzelhandelsumsatzes. Oder anders ausgedrückt: 90 % des Einzelhandels werden noch immer im stationären Handel generiert. Allerdings sind hier je nach Warengruppe sehr unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten. So liegt der Anteil des Online-Handels im Bereich der Elektro/Elektronikartikel mit 29 % vergleichsweise hoch. Hier sind insbesondere IPP erfolgreich, aber auch die großen Einzelhändler wie Media Markt und Saturn forcieren heute massiv ihr Onlinegeschäft (HDE 2014: 5).

Die Warengruppe der Bücher/CD/DVD ist insofern stark betroffen, als dass hier eine Entwicklung weg vom materiellen Gut hin zum virtuellen Download stattgefunden hat. Immer mehr Bücher werden als Software bezogen, ebenso Musik und Filme, die in neuester Zeit zudem vermehrt nur noch geliehen werden (Streaming). Dies führte zu einem massiven Druck auf den traditionellen Buchhandel, der sich mittlerweile in hohen Flächenverlusten im stationären Handel äußert (WOTRUBA 2013: 212).

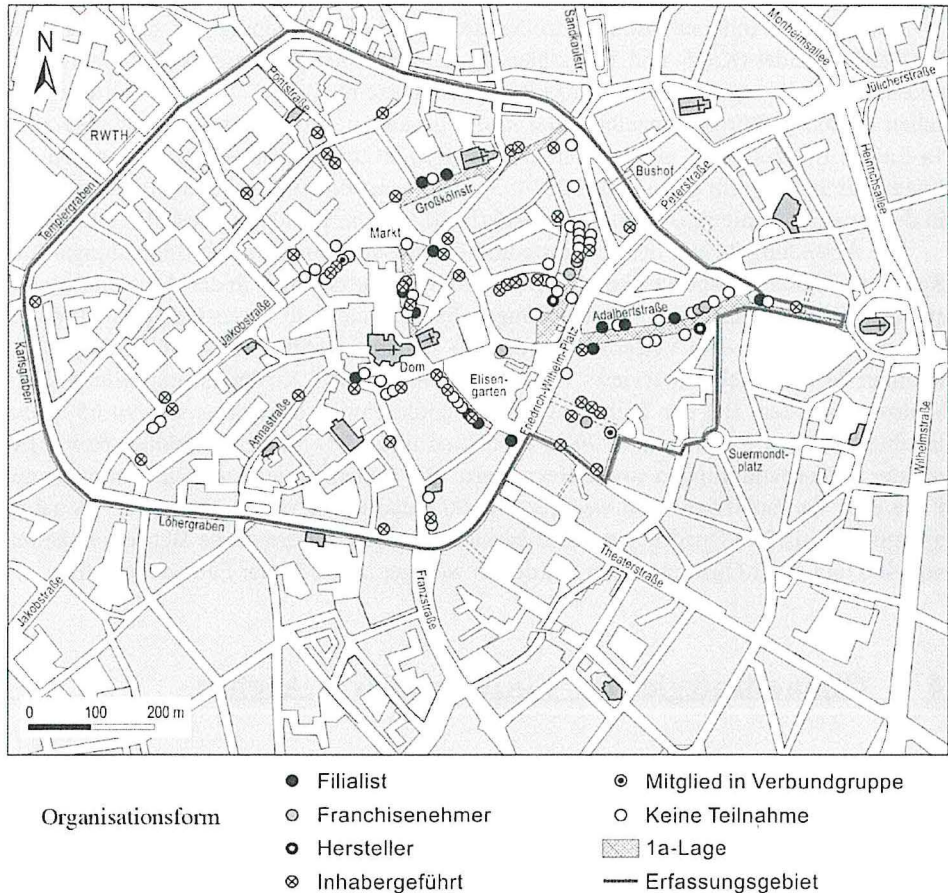
Fashion/Lifestyle als Produktsegment wurde 2013 zu etwa 15 % über den Online-Handel abgesetzt (HDE 2014: 5). Marktführer in Deutschland hier ist zurzeit der IPP Zalando, der seit 2008 insbesondere durch einen hohen Werbeetat auf sich aufmerksam macht und im Jahr 2013 einen Umsatz von 1,76 Milliarden Euro (weltweit) (HIELSCHER 2013), davon 702 Mio. Euro in Deutschland, verzeichnete (IBUSINESS 2014). Bekleidung wird mittlerweile auch erfolgreich von traditionellen Versandhandelsunternehmen online angeboten, aber ebenso auch von Stationärhändlern. Führende Unternehmen sind hier Filialisten, wie H&M, C&A und S.Oliver.

Viele andere Stationärhändler haben allerdings bisher nur zögerlich oder noch gar nicht auf die Digitalisierung reagiert. Dies ist insofern verwunderlich, als dass Studien festgestellt haben, dass Kunden sich nicht in Online- und Offline-Kunden differieren lassen, sondern vielmehr situativ und warengruppenbezogen entscheiden, welchen Vertriebskanal sie wählen (z.B. HUDETZ und HALBACH 2013). Zudem wird von den Kunden oftmals gar nicht mehr zwischen den Kanälen unterschieden, sondern auch schon die verschiedenen Stufen eines Kaufvorgangs werden online und offline miteinander verzahnt. Beispielsweise wenn Informationen zu einem Produkt im Internet gesucht werden, dann im Laden die Ware begutachtet und sodann nach Hause geliefert wird. Dieses „No-Line“-Verhalten der Kunden kann nur von Unternehmen befriedigt werden, die sowohl offline als auch online vertreten sind (vgl. HEINEMANN 2013). Sie können vielfältigste Angebote machen: beispielsweise die Zurücknahme online gekaufter Waren im Laden (praktiziert bei P&C), die Möglichkeit, im Laden auch online einzukaufen (C&A) oder online bestellte Ware im Laden bereitzustellen (Media Markt).

Dieser Cross-Channel-Handel könnte auch ein Konzept für den seit langem in Bedrängnis geratenen mittelständischen Einzelhandel eine Chance darstellen, zusätzliche Umsätze zu generieren (vgl. HEINEMANN 2013: 224ff) und die gegenüber den Filialunternehmen häufig fehlende Flächengröße und damit Angebotseinschränkung zu kompensieren. Am Beispiel Aachen soll gezeigt werden, inwieweit die verschiedenen Einzelhändler heute auf die neue Herausforderung Online-Handel reagieren.

### 3 Das Untersuchungsgebiet: Innenstadt Aachen

Abb. 3: Standorte und Organisationsformen des Bekleidungs- und Sportartikelhandels im Untersuchungsgebiet



Quelle: eigene Erhebung

Aachen ist eine Stadt mit rund 260.000 Einwohnern und gehört zu den Oberzentren NRWs, deren Entwicklungsperspektiven als positiv bewertet werden. Hier findet sich eine Einzelhandelsverkaufsfläche von rund 459.000 qm, was einer Verkaufsfläche von 1,8 qm je Einwohner entspricht. Dieses große Verkaufsflächenangebot spiegelt sich auch in der Umsatz-Kaufkraft-Relation von 126 wider. Das heißt der in Aachen generierte Umsatz entspricht 126 % der Kaufkraft der Bevölkerung Aachens, viele Verbraucher von außerhalb pendeln somit in das Oberzentrum Aachen zum Einkaufen.

Besonders hoch ist der Anteil an zufließender Kaufkraft in den Warengruppen Bekleidung/Wäsche (187), Schuhe/Lederwaren (207) und Uhren/Schmuck (179) (BBE 2008: 23-24). Unterstützt wird die Bedeutung des Einzelhandels zweifellos durch den Tourismus, welcher aufgrund der überregionalen Ausstrahlung der Kulturdenkmäler der Karolingerzeit jährlich etwa 17,5 Mio. Tagestouristen und –geschäftsreisende, sowie 506.000 Übernachtungsgäste verzeichnet (AACHEN TOURIST SERVICE 2015).

Der Aachener innerstädtische Einzelhandel wird einerseits geprägt von großflächigem Filialeinzelhandel (Kauf- und Warenhäuser) an zwei Hauptgeschäftsstraßen (1a-Lagen) und andererseits von einer Vielzahl kleiner Betriebseinheiten (häufig des mittelständischen inhabergeführten Einzelhandels) in der gesamten Altstadt, darunter ebenso zwei 1a-Lagen. Im Vergleich mit anderen Oberzentren ist der Filialisierungsgrad in den 1a-Lagen mit 58,7 % sehr gering (JLL 2014: 3). Insgesamt finden sich etwa 1.000 Geschäfte in der Innenstadt mit einer Gesamtverkaufsfläche von ca. 173.000 qm (BBE 2008: 28).

Die Abbildung 3 zeigt die Standorte und Organisationsformen des Bekleidungs- und Sportartikelhandels (Sportartikel, Sportbekleidung, Sportschuhe) in der Aachener Innenstadt sowie die Grenzen des Untersuchungsgebietes. Innerhalb dieses Gebietes wurde im Mai und Juni 2014 eine Vollerhebung der 118 Ladengeschäfte durchgeführt. Insgesamt konnten 74 mündliche Interviews mit Ladeninhabern oder Niederlassungsleitern abgeschlossen werden. Bei den befragten Handelsunternehmen handelt es sich zu 65 % um inhabergeführten Einzelhandel, 20 % Filialisten und 12 % Franchisenehmer bzw. Mitglieder in Verbundgruppen sowie Herstellern. Die Ladenlokale weisen in fast 50 % der Fälle eine Verkaufsfläche von weniger als 100 Quadratmetern auf, weitere 25 % gaben an, auf 100 bis 200 Quadratmetern zu verkaufen. Insbesondere große Betriebseinheiten von 400 und mehr Quadratmetern wurden in weniger als 10 % der Fälle angetroffen.

## **4 Onlinestrategien des Einzelhandels in Aachen**

Für den stationären Einzelhandel stellt der Einstieg in den Online-Handel die Aneignung einer völlig neuen Kompetenz dar. Dies ist zeitraubend, kostenintensiv und erfordert neues, bisher im Unternehmen nicht vorhandenes Know-How. Es ist deshalb davon auszugehen, dass je nach Verfügbarkeit der verschiedenen Ressourcen, Unternehmen mit unterschiedlichen Strategien auf die Herausforderung „Internet“ reagieren.

Eine Strategie wird definiert als „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“ (MÜLLER-STEWENS 2015). Entsprechend soll im Folgenden unter einer Onlinestrategie die Verhaltensweise eines Unternehmens im digitalen Raum verstanden werden.

In der Literatur haben sich schon verschiedene Autoren mit der Frage auseinandergesetzt, welche Möglichkeiten stationäre Einzelhandelsunternehmen haben, um im Internet aktiv zu werden. Dabei haben sich drei Hauptkategorien herausgebildet: 1. Keine Webseite, also eine „Pre-Internet-Strategie“, 2. Eine Webseite ohne Kauf-Funktion, die sog. „Information-Strategy“ und 3. Der Online-Handel (WELTEVREDEN et al. 2005: 157ff).

Diese Hauptkategorien werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich differenziert, beispielsweise haben DOHERTY et al. (2003) insbesondere die verschiedenen Entwicklungsstadien bis hin zum Onlineverkauf im Blick und unterscheiden deshalb in den Kategorien 1 und 2 noch einmal 6 verschiedene Stadien. VENKATESH (2001) (nach STEINFELD et al. 2001) dagegen fokussiert auf den Onlineverkauf und bildet hier noch einmal 5 Unterkategorien, die das Verhältnis zwischen stationärem Laden und Onlineshop differenzieren. WELTEVREDEN et al. (2005) nehmen all diese Kategorisierungsansätze auf und postulieren insgesamt 12 Phasen, von „keine Aktivitäten“ bis hin zur „Virtuellen Strategie“ unter der sie die Aufgabe des stationären Ladengeschäfts zugunsten des Onlineverkaufs verstehen.

Im vorliegenden Beitrag sollen die Hauptkategorien übernommen und in einem ersten Schritt untersucht werden, inwieweit die befragten Unternehmen in diese einzuordnen sind (Kapitel 3.1 Internetpräsenz), in einem weiteren Schritt wird die 3. Kategorie, der Online-Handel, näher untersucht. Hier soll allerdings nicht auf die Klassifikation von VENKATESH bzw. WELTEVREDEN et al. zurückgegriffen werden. Vielmehr wurde versucht, das Verhältnis von Offlinehandel und Online-Handel genauer zu fassen, indem die Marketing-Kategorien Sortimentspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik eingeführt wurden (Kapitel 3.2 Cross-Channel-Handel).

#### **4.1 Internetpräsenz**

Im Internet präsent zu sein, ist heute für viele Unternehmen unverzichtbar, da es für einen großen Teil der Verbraucher zur Gewohnheit geworden ist, vor einem Kauf Informationen im Internet einzuholen. Entsprechend wurden die untersuchten Unternehmen nach der Art Ihrer Internetpräsenz befragt.

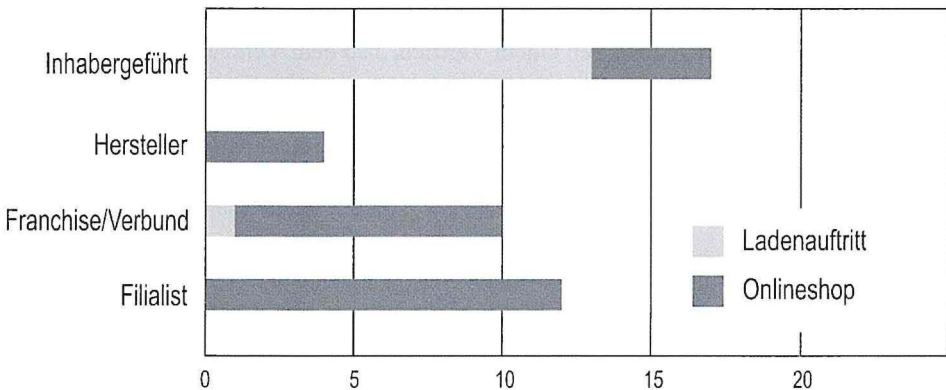
Es muss grundsätzlich zwischen einem Vertrieb, also dem Verkauf über das Internet, und einem Auftritt ohne Verkaufsfunktion unterschieden werden. Die häufigste Form des Vertriebs über das Internet ist dabei der eigene Onlineshop. Häufig wandeln sich dabei stationäre Händler zu einem Multi-Channel-Händler mit eigenem Onlineshop. Dabei spricht man von einer Umwandlung eines Brick & Mortar-Anbieters (stationärer Handel) zu einem Click & Mortar-Händler (auch Click & Brick-Händler genannt) (HEINEMANN 2008: 7).

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, über einen elektronischen Marktplatz die eigenen Produkte zu vertreiben. Dabei ist ein elektronischer Marktplatz ein virtueller Ort, bei dem mehrere Anbieter und mehrere Nachfrager aufeinandertreffen. Je nach Marktplatz bietet eine solche Plattform Funktionen zum Informationsaustausch, der Kommunikation, Gebotsabgabe, Verhandlung sowie der Abwicklung von Transaktionen, wobei diese Zahlungsabwicklung und Logistik beinhaltet. Da Marktplätze von Dritten betrieben werden, handelt es sich um eine intermediäre Applikation, eine weitere Instanz zwischen Lieferant und Kunde (REBSTOCK 2000: 8-9). Bekannte Beispiele sind Ebay und Amazon (Marketplace). Vorteilhaft für den Händler ist der geringe technische Anspruch, der für den Aufbau eines Vertriebs anfällt, da die Plattform vollständig gestellt wird. Ebenso ist

die große Reichweite der Plattform dabei ein starkes Argument seine Produkte dort anzubieten. So kann Ebay.de im Mai 2014 16,5 Millionen aktive Mitglieder in Deutschland aufweisen (EBAY 2014, o.S.). Die Besonderheit von Ebay ist, dass hier nicht nur ein Verkauf zum Festpreis möglich ist, sondern Produkte auch in Form einer Auktion verkauft werden können. Nachteilig für den Verkäufer sind auf Marktplätzen wie Ebay oder Amazon die recht hohen anfallenden Verkaufsprovisionen sowie das nur sehr begrenzt individualisierbare Layout (BREITSCHAFT et al. 2012: 2-10).

Ferner kann ein Händler im Internet vertreten sein, ohne seine Produkte über das Medium Internet zu vertreiben. Dies ist vor dem Hintergrund, dass das Internet häufig als Vorbereitungskanal für den späteren Offline-Einkauf verwendet wird eine wichtige Überlegung bezüglich der Online-Strategie eines Händlers. 2012 lag der Anteil an Kunden, die sich im Internet informiert haben und dort die Preise verglichen, jedoch im stationären Handel gekauft haben, bei 57 % der Verkaufsabschlüsse. Hierbei spricht HEINEMANN (2014: 4) von den „RoPo Kanalwechslern“. RoPo steht in diesem Fall für „Research online, Purchase offline“ (HEINEMANN 2014: 4). Ein solcher Internetauftritt kann einerseits als reiner Ladenauftritt mit Informationen zu Lage, Öffnungszeiten oder verfügbaren Marken geführt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, alle oder einen Teil der Produkte im Internet zu präsentieren, sodass sich der Kunde vor seinem Besuch im stationären Handel im Internet einen Überblick über das Produktangebot verschaffen kann. Umgekehrt werden nur circa 4 % der Transaktionen von Kunden durchgeführt, die sich im stationären Handel informiert haben, jedoch ausschließlich über das Internet bestellen. Bei dieser Gruppe spricht HEINEMANN (2014: 4) von „Digitalen Konvertiten“.

**Abb. 4: Art des Internetauftritts und Organisationsform, Anzahl der Unternehmen**



Quelle: eigene Erhebung

Händler, die über einen Internetauftritt verfügen, wurden gebeten, anzugeben um was für eine Form es sich bei diesem handelt. Dabei konnte zwischen den Formen reiner Ladenauftritt mit Informationen zum Ladengeschäft, Internetauftritt mit Produktpräsentation aber ohne Kaufmöglichkeit, Teilnahme auf einem Marktplatz, Onlineshop über die Verbundgruppe und den eigenen Onlineshop unterschieden werden. Da ein Händler über

mehrere Formen des Internetauftritts verfügen kann, wurden die Angaben hierarchisch aggregiert. Die Wertigkeit der Auftritte nimmt dabei in der genannten Reihenfolge zu. Ein Händler, der auf einem Marktplatz aktiv ist und über einen eigenen Onlineshop verfügt, wurde demnach nur einmal als Händler mit eigenem Onlineshop, als höchste Form des Internetauftritts, erfasst.

Die Abbildung 4 verdeutlicht die Ergebnisse. Die zwei Formen des Onlineshops stellen dabei mit Abstand die beliebtesten Formen dar (dreißig Händler). Der Marktplatz ist aufgrund der Aggregation nur einmal als höchste Form des Internetauftritts vertreten. Ladenauftritte mit und ohne Produktpräsentation werden ebenso von 13 Händlern betrieben. Interessant wird diese Betrachtung in Abhängigkeit der verschiedenen Organisationsformen: Bis auf eine Ausnahme werden die Ladenauftritte ausschließlich von inhabergeführten Betrieben als höchste Form verfolgt. Nur vier der inhabergeführten Betriebe vertreiben Produkte über einen Onlineshop. Die größeren Organisationsformen haben, bis auf eine Ausnahme, immer einen Onlineshop. So besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Organisationsform des Unternehmens und der Präsenz im Internet. Während 87 % aller Filialunternehmen auch online präsent sind, beträgt der Anteil bei den mittelständischen Handelsunternehmen gerade einmal 10 % (siehe Abb. 4). Die Gründe für diese Abstinenz können dabei in drei Hauptkategorien unterteilt werden:

1. Besetzung einer Nische: Eine erste Gruppe von Händlern (zwölf Händler) sieht sich aufgrund ihres speziellen Sortiments in einer Nische und deshalb nicht geeignet für den Online Handel. Dabei haben die Händler unterschieden in ein generell ungeeignetes Sortiment und in beratungsintensive Sortimente, dessen Beratungsanspruch im Online-Kanal nicht erfüllt werden könne. Die hohe Anzahl an Händlern in diesem Cluster ist auffällig und lässt vermuten, dass eine Fehleinschätzung der Händler vorliegt. Da nur Händler zweier Warengruppen befragt wurden, sind die Sortimente sehr ähnlich und sollten in vielen Fällen eine vergleichbare Eignung für den Internetvertrieb aufweisen. Es gibt innerhalb dieser Gruppe stark spezialisierte Händler mit hochpreisigen Sortimenten. Auf der anderen Seite sind Händler in diesem Cluster vertreten, die ein sehr ähnliches Sortiment vertreiben wie andere Händler, die im Internet sehr erfolgreich aktiv sind. Dies verdeutlicht die subjektive Wahrnehmung der eigenen Situation.
2. Fehlende Ressourcen: Die Händler des zweiten Clusters (sechs Händler) sehen sich aufgrund fehlender Ressourcen nicht in der Lage, einen eigenen Internetauftritt zu betreiben. Dabei wurde in technisches Know-how, finanzielle und zeitliche Ressourcen unterschieden. Dass die meisten stationären Händler kein Wissen im Bereich Webdesign besitzen, ist wenig verwunderlich. Die Alternative in diesem Fall besteht darin, die Programmierung eines Internetauftritts von einem externen Dienstleister durchführen zu lassen. Diese Maßnahme kann vermutlich aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht durchgeführt werden. Weiterhin haben viele Händler angegeben, mit dem Tagesgeschäft so ausgelastet zu sein, dass sie keine Zeit haben, sich mit der Thematik auseinander zu setzen.
3. Nachteile des Online-Handels: In der dritten Gruppe (drei Händler) finden sich Händler, die im Onlinekanal viele Nachteile sehen. Dabei besteht vor allem



Angst vor der Konkurrenz, da verschiedene Händler im Internet viel vergleichbarer werden und auch mit Händlern von anderen Standorten konkurrieren. Ebenso werden hohe Kosten durch Retouren erwartet und die Kannibalisierung des eigenen Geschäfts wird befürchtet.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Wissen der Händler, die bisher nicht im Internet tätig sind, noch sehr gering ist. Jenen sind die Möglichkeiten, im Internet aktiv zu werden, sowie deren Vor- und Nachteile bislang nur wenig bekannt. So wurde häufig mit der Frage nach einem Onlineauftritt direkt ein Onlinevertrieb assoziiert. Dabei könnte sich für kleinere, spezialisierte Händler durchaus auch eine Internetpräsenz ohne Vertrieb lohnen, um auf das stationäre Geschäft aufmerksam zu machen oder um spezielle Produkte zu präsentieren und zu erläutern.

## 4.2 Cross-Channel-Handel

Neben den Internetauftritten selbst hat sich die Untersuchung mit der Integration der verschiedenen Kanäle beschäftigt, was als Cross-Channel-Strategie bezeichnet wird. Hierbei handelt es sich um eine Form des Multi-Channel-Handels, also des Vertriebs der Waren über mehrere Vertriebsbahnen, wie den stationären Handel und das Internet (und evtl. weitere), wobei die Vertriebsbahnen weitgehend unabhängig voneinander existieren. Beim Cross-Channel-Handel dagegen werden die Vertriebsbahnen miteinander verzahnt. Der Kunde bekommt somit die gleichen Produkte angeboten sowie die Möglichkeit, seinen Kaufvorgang kanalübergreifend zu gestalten. Diese kanalübergreifende Gestaltung wurde in der vorliegenden Untersuchung anhand der verschiedenen Teilbereiche des Marketing-Mix abgefragt: Sortimentspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik.

### Sortimentspolitik

Betrifft ein Händler mit dem Internet ein neues Geschäftsfeld, so muss er sich Gedanken über das dort angebotene Sortiment machen. Hierbei muss entschieden werden, ob in allen Absatzkanälen das identische oder ein jeweils absatzkanalspezifisches Sortiment zur Verfügung stehen soll (HEINEMANN 2008: 41). Vier generelle Optionen stehen hierbei zur Auswahl:

1. Vom Offline- bzw. Ursprungssortiment losgelöstes Sortiment
2. Ausschnitte des Gesamtsortiments
3. Identische Sortimente in allen Absatzkanälen
4. Erweiterte Angebote (im Absatzkanal Internet) (HEINEMANN 2008: 41)

Das Internet hat für den Händler den Vorteil, dass es hier nahezu keine physikalischen Engpässe in Bezug auf die Verkaufsfläche gibt. Zum anderen können unterschiedliche Nutzergruppen durch die verschiedenen Absatzkanäle angesprochen werden, und sogar innerhalb des Absatzkanals Internet ist es möglich, je nach Art des Internetvertriebs, für

den Kunden eine Vorauswahl durch den Händler zu treffen. Hierbei sprechen CONRADY et al. (2001: 76) von „Suggestive selling“.

Die Bekleidungs- und Sportartikelbranche erscheint zunächst durch die Produkteigenschaften als ein wenig geeignetes Sortiment für den Internetvertrieb, da diese Produkte von den Kunden haptisch erfahren, anprobiert bzw. getestet werden möchten, weshalb häufig ein physischer Kontakt zum Produkt gewünscht ist und daher bisher der stationäre Handel bevorzugt für dieses Sortiment aufgesucht wurde. Mittlerweile sind jedoch eine Vielzahl an Tools, die dem Kunden das Produkt auch auf dem Bildschirm in hoher Qualität präsentieren können, auf dem Markt. Darüber hinaus werden in regelmäßigen Abständen neue technische Hilfsmittel, die das virtuelle Begutachten von Produkten im Internet erleichtern, entwickelt, beispielsweise das „Virtual Shoe Fitting“ von Görtz, die „Virtual Shopping Wall“ von Adidas oder die „Digital Box“ von Lego. Diese technischen Innovationen erhöhen den Nutzwert für den Kunden und reduzieren somit die Wahrscheinlichkeit eines Retourprozesses (JAHN 2013: 6).

Das Untersuchungsergebnis hinsichtlich der Sortimentspolitik ist recht differenziert. So hat die Hälfte der Händler angegeben, ein größeres Sortiment im Internet zu vertreiben, etwa ein Drittel bietet identische Sortimente in den Absatzkanälen, die anderen Unternehmen nur ein kleineres Sortiment. Signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationsformen gibt es dabei nicht. Nur wenige Händler gaben an, ihr Sortiment im Internetkanal auf eine andere Zielgruppe, wie z. B. jüngere Kunden, ausgerichtet zu haben.

## **Preispolitik**

Die Bedeutsamkeit, sich mit der Preisgestaltung in verschiedenen Kanälen auseinanderzusetzen, ist im Internet aufgrund der hohen Transparenz der Preise verschiedener Anbieter, und damit einer einfachen Vergleichbarkeit zwischen diesen, besonders hoch. Diese Markttransparenz setzt die Händler im Internet unter einen zunehmenden Wettbewerbsdruck. Ebenso haben die Konsumenten des Online-Handels den Eindruck, dass hier aufgrund von günstigeren Kostenstrukturen auch die Produkte günstiger sein müssen. Diesen Preisnachlass erkaufte sich der Kunde jedoch mit einer fehlenden Beratung, wie er sie im stationären Handel erhalten hätte, sowie einem hohen Grad an Selbstbedienung und automatisierter Bestellabwicklung im Internet (HEINEMANN 2008: 42).

Ein Händler steht also vor der Entscheidung seine Preise zu differenzieren oder eine homogene Preisstrategie zu verfolgen (vgl. SCHWEND 2011). Entscheidet sich der Händler für seinen Onlinevertrieb eine differenzierte Preisgestaltung zu verwenden, kann er zwischen drei Varianten variieren:

1. Generell günstigere Preise im Internet
2. Generell teurere Preise im Internet
3. Homogene Preise mit punktuellen Sonderpreisen (Sonderangebote/Bonuskarte)

Je nachdem, welche Strategie hier verfolgt wird, lenkt diese die Kunden in Richtung eines bestimmten Kanals. Außerdem können hierdurch unterschiedliche Kundensegmente zielgenauer angesprochen und die Besonderheiten der jeweiligen Kanäle besser berücksichtigt werden.

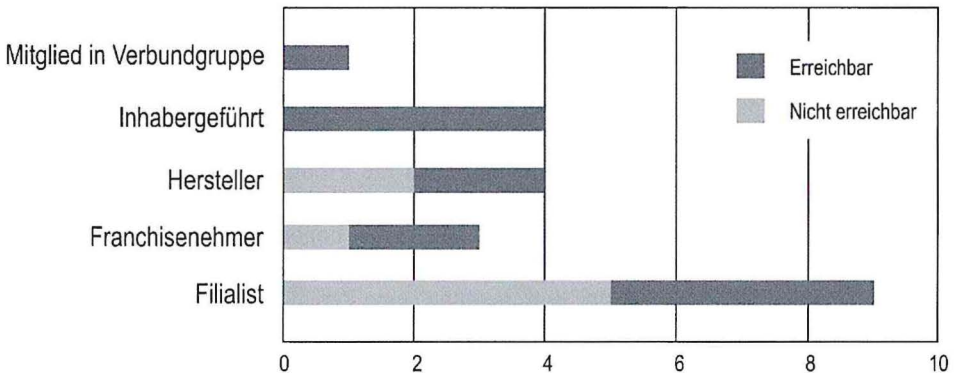
Die Händler der Erhebung haben in der großen Mehrheit angegeben, eine Einheitspreisstrategie zu verfolgen. Deutlich weniger als 10 % der Händler gaben an, die Preise zu differenzieren, wobei in jedem Fall das Internet der Kanal war, in dem die Produkte günstiger angeboten wurden. Bei Händlern, die vereinheitlichte Preise in beiden Kanälen verfolgen, ist auffällig, dass ein Großteil im Internet Sonderangebote anbietet und im Offline-Kanal Bonuskarten verwendet werden. Auch bei der Preispolitik zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Organisationsformen.

### Kommunikationspolitik

Grundsätzlich kann der Kunde durch den Eintritt eines Händlers in das Medium Internet über einen weiteren Kanal mit dem Kunden und ebenso der Kunde mit dem Händler kommunizieren. Von Seiten des Einzelhändlers kann dieser entweder auf eine Harmonisierung insbesondere der werblichen Instrumente setzen oder er kann diese gezielt differenzieren (HEINEMANN 2008: 43).

Er kann sich dazu entscheiden, über die verschiedenen Kanäle auf den jeweils anderen Vertriebskanal aufmerksam zu machen. Eine solche Maßnahme ist der Versand eines Newsletters mit stationären Angeboten oder die Listung von Produkten im Onlineshop, die nur im stationären Vertrieb erhältlich sind (SCHWEND 2011). Vielfach reduziert sich die Kommunikationspolitik jedoch auf „ein identisches Corporate Design und die gleiche Bezeichnung der Produkte und Services ...“ (HEINEMANN 2008: 43).

**Abb. 5: Zusammenhang zwischen „Erreichbarkeit über alle Kanäle“ und Organisationsform, Anzahl der Unternehmen**



Quelle: eigene Erhebung

Ob Kundenanliegen in allen vom Händler angebotenen Kanälen bearbeitet werden oder es eine isolierte Kundendienstpolitik gibt, ist ebenso zu entscheiden. Eine isolierte Variante weist dabei für jeden Kanal spezifische und getrennte Instrumente auf. Demgegenüber steht ein integriertes System, bei dem ein Kundenmanagementsystem verwendet wird. Vorteilhaft ist ein integriertes System insofern, als dass Kunden, die mehrere Kanäle schon während ihres Einkaufsprozesses verwendet haben, auch mit allen Kundendienstleistungen unterstützt werden können (HEINEMANN 2008: 43).

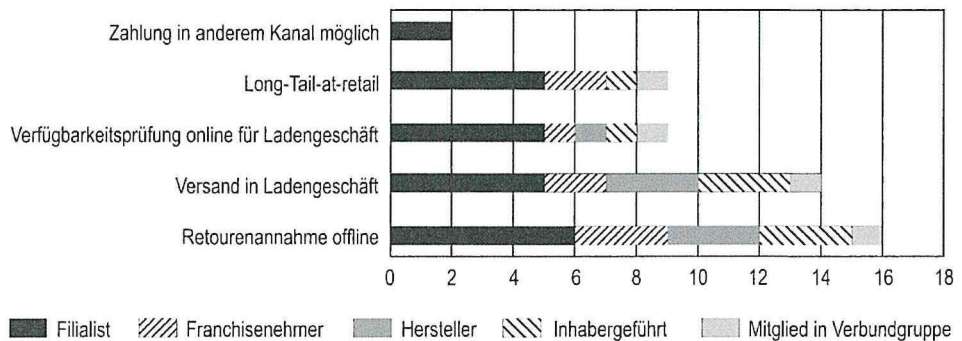
In der vorliegenden Untersuchung wurden die Händler gefragt, ob es für einen Kunden möglich ist, über einen beliebigen Kanal mit seinem Anliegen in Kontakt zu treten. Auch hier wurden die Ergebnisse differenziert nach Organisationsform betrachtet: Hierbei zeigt sich ein Vorteil für die kleinen Organisationsformen (inhabergeführte Betriebe und Mitglieder in Verbundgruppen). Sie ermöglichen in allen Fällen eine Kontaktaufnahme in einem beliebigen Kanal. Filialisten und Herstellerversender sind nur in etwa jedem zweiten Fall über alle Kanäle erreichbar (Abb. 5).

### Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit den Verkaufs- und Abwicklungsprozessen eines Händlers. Im stationären Handel werden diese im Rahmen des Verkaufsvorgangs größtenteils durch das Verkaufspersonal abgewickelt. Eine harmonisierte Distributionspolitik stellt sicher, dass alle Aktivitäten zwischen verschiedenen Absatzkanälen auf den Kaufvorgang bezogen, kombinierbar sind. Es kommen Kundeninformationssysteme zum Einsatz, welche Informationen zu Bestellvorgang, bestellten Produkten, Dienstleistungen sowie Liefer- und Zahlungsmodalitäten festhalten, um an diesen jederzeit Änderungen vornehmen zu können (HEINEMANN 2008: 44).

Ist es für einen Kunden möglich, ein im Internet bestelltes Produkt in ein Ladengeschäft liefern zu lassen, ist dies ein Fall eines harmonisierten Distributionskonzepts. HEINEMANN (2008: 44) spricht dabei von „In-Store-Pickup“ oder „Click & Collect“. Ebenso wäre das umgekehrte Konzept „Return-to-Retail“, also die Rückgabe eines im Internet gekauften Artikels im Ladengeschäft, ein Beispiel für kombinierbare Distributionsprozesse (SCHWEND 2011). Diese Funktionen bieten zum Beispiel Sinn Leffers, S.Oliver oder Runners Point an.

**Abb. 6: Distributionsstrategien und Organisationsform, Anzahl der Unternehmen**



Quelle: eigene Erhebung

Die Möglichkeiten des Versands in ein Ladengeschäft (Click & Collect) sowie eine Retourenannahme im Geschäft (Return-to-Retail) werden in der vorliegenden Untersuchung von den meisten Unternehmen mit Onlineshop angeboten, wobei es keine Unterschiede zwischen den Organisationsformen gibt (Abb 6).

Weitere erfasste Konzepte waren Long-Tail-at-Retail, d.h. die Bestellung eines nicht verfügbaren Produktes aus dem Ladengeschäft an die Adresse des Kunden, sowie die Verfügbarkeitsprüfung von Produkten im stationären Geschäft über das Internet. Die Filialisten stellen in der Mehrheit diese Möglichkeit ebenfalls zur Verfügung.

Weniger verbreitet war dies bei allen anderen Organisationsformen. Allerdings ist die Vergleichbarkeit bei diesen Konzepten zwischen den Organisationsformen schwierig, da sich die logistischen Strukturen innerhalb der Betriebe stark unterscheiden. Für einen inhabergeführten Betrieb ist das Ladenlokal häufig gleichzeitig Lager für den Onlinevertrieb. Er verkauft die Produkte somit direkt aus seinen Schaufenstern heraus, was ein Konzept wie Long-Tail-at-Retail nicht möglich macht (Abb 6). Die Verfügbarkeitsprüfung bzw. eine Online-Reservierung der Ware für das Warengeschäft ist für inhabergeführte Geschäfte schwierig zu realisieren, da ein Warenwirtschaftssystem die Aktualität des Warenbestands gewährleisten muss. Komplexe Warenwirtschaftssysteme sind für viele kleinere Händler zu kostenintensiv. Eine Verfügbarkeitsanzeige ist jedoch unter anderem deshalb sinnvoll, da sie zu einer erhöhten Kaufbereitschaft der Kunden führen kann. Dies kann über eine Verknappung geschehen, indem bspw. verfügbare Stückzahlen angezeigt werden (HÄNDLERBUND 2014: 8).

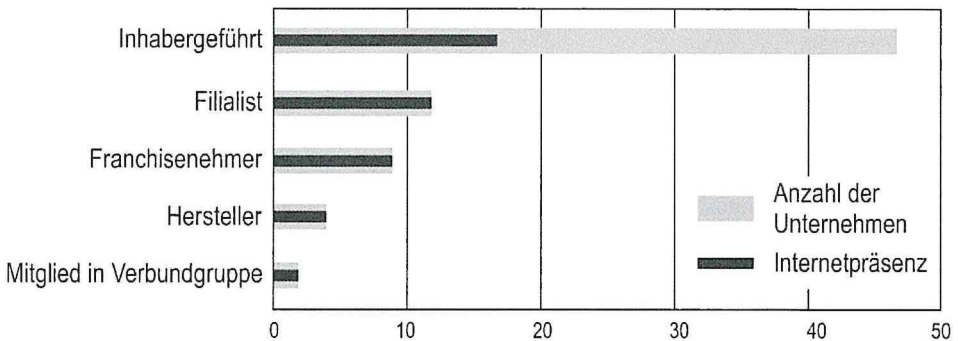
## **5 Fazit – Onlinestrategien des stationären Einzelhandels**

Das Konzept der Untersuchung folgte der von WELTEVREDEN et al. (2005) vorgeschlagenen Kategorisierung der Internetstrategien in drei Hauptgruppen: 1. keine Webseite, also eine „Pre-Internet-Strategie“, 2. eine Webseite ohne Kauf-Funktion, die sog. „Information-Strategy“ und 3. der Online-Handel. In unserer Untersuchung wurde dabei deutlich, dass sich der inhabergeführte Einzelhandel im Vergleich zu anderen Organisationsformen noch schwer tut, einen Weg ins Internet zu finden. Abbildung 7 verdeutlicht noch einmal den niedrigen Anteil derjenigen Unternehmen, die hier bisher präsent sind. Während alle untersuchten Unternehmen der Organisationsformen, Filialunternehmen, Franchisenehmer, Hersteller und auch Mitglieder in Verbundgruppen eine Präsenz im Internet aufweisen, sind dies im inhabergeführten Einzelhandel nur 36 %. Somit ist von dem größten Teil der inhabergeführten Einzelhändler bisher keine Onlinestrategie entwickelt worden bzw. sie befinden sich in der Phase einer „Pre-Internet-Strategie“ nach WELTEVREDEN.

Die Gründe hierfür liegen zum einen in der Einschätzung der Inhaber, dass ihr Sortiment prinzipiell nicht geeignet und/oder zu beratungsintensiv sei, zum anderen aber auch in der Tatsache, dass der mittelständische Einzelhandel zu wenig Wissen über den neuen Vertriebskanal besitzt und ebenso zu wenig finanzielle Mittel, dieses einzuholen. Hinter Filialen, Franchisenehmern, Herstellern und auch Verbundmitgliedern aber stehen große

Organisationen, deren Ressourcen es personell wie finanziell ermöglichen, sowohl diese völlig neue Technik einzuführen, als auch neue Vertriebs- und Marketingstrategien zu erarbeiten. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass der Blick auf das Internet und dessen Möglichkeiten ein noch recht undifferenzierter ist. Vielfach wird die Internetpräsenz mit Online-Handel gleich gesetzt und dies führt dazu, dass die vielfältigen weiteren Möglichkeiten, welche das Internet bietet, nicht wahrgenommen werden.

**Abb. 7: Internetpräsenz und Organisationsform**



Quelle: eigene Erhebung

So kann schon eine professionell gestaltete Homepage Wirkung erzielen, indem sie erste Informationen über den Standort und die Öffnungszeiten liefert. Die Tatsache, dass viele deutsche Kunden recht markentreu sind, können sich die Unternehmen zunutze machen, indem hier auch die wichtigsten geführten Marken vorgestellt werden. Ebenso könnte die jeweils neu eingetroffene Ware präsentiert werden. Zurzeit wird diese „Information-Strategy“ tatsächlich auch vom Großteil (13 von 17) der im Internet präsenten inhabergeführten Unternehmen in Aachen genutzt.

Eine „Onlinestrategy“ im Sinne eines eigenen Onlineshops wird von den großen Organisationen des Einzelhandels beinahe ausnahmslos angeboten. Hier wird davon ausgegangen, dass es unabdingbar ist, auch im Multi-Channel-Handel tätig zu sein. Allerdings sind die Konzepte noch nicht so ausgereift, dass alle Möglichkeiten des Cross-Channel-Handels angeboten werden. Dies wird aber aufgrund der steigenden Kundenanforderungen an eine Verzahnung der Vertriebschienen in Zukunft immer notwendiger werden. Insbesondere im Hinblick auf die reinen IPP und Versandhändler, die keinen stationären Laden besitzen, kann sich das als Wettbewerbsvorteil erweisen.

Unsere dezidierte Untersuchung der Onlinestrategien hinsichtlich der eingesetzten Marketinginstrumente hat zudem ergeben, dass eigene Onlineshops aber auch für den inhabergeführten Handel Vorteile bringen können, insbesondere dann, wenn diese als sinnvolle Ergänzung und Unterstützung des Ladengeschäfts gesehen werden. Wie die Analyse gezeigt hat, bieten die inhabergeführten Organisationsformen den Kunden bereits jetzt erste Möglichkeiten, Cross-Channel-Konzepte zu nutzen. Aufgrund der einfa-

chere Organisationsstrukturen besteht in diesem Bereich für die mittelständischen Unternehmen sogar die Möglichkeit, sich von den Filialisten positiv zu differenzieren. Unterstützt werden kann dies beispielsweise durch eine gezielte Ansprache der regionalen Kunden über eine entsprechende lokale Suchmaschinenoptimierung und soziale Netzwerke (ADESHARA 2014).

Letztlich wird die Frage, wie der stationäre Handel die Herausforderungen der Digitalisierung meistern wird, von der Aneignung entsprechenden Wissens abhängen. Hier sind Verbände und die Industrie- und Handelskammern gefragt, aber ebenso auch die Eigeninitiative der Händler.

## 6 Literatur

- ADESHARA, K. (2014): 10 wichtige E-Commerce Marketing Trends für 2014, URL: <https://www.brandwatch.com/de/2014/03/10-wichtige-E-Commerce-marketing-trends-fur-2014/>; Zugriff: 12.08.2015.
- AACHEN TOURIST SERVICE (2015): Zahlen, Daten, Fakten, URL: [http://www.aachen.de/de/Tourismus/\\_stadtinfo/150\\_presse/150\\_70/index.html](http://www.aachen.de/de/Tourismus/_stadtinfo/150_presse/150_70/index.html); Zugriff: 12.08.2015.
- BBE (2008): STRIKT. Städteregionales Einzelhandelskonzept Aachen, Aachen/Köln.
- BEVH (2015): Interaktiver Handel in Deutschland 2014, Berlin, URL: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>; Zugriff: 12.08.2015.
- BREITSCHAFT, M., KRABICHLER, T., STAHL, E., WITTMANN, G. (2013): E-Commerce Leitfaden – noch erfolgreicher im elektronischen Handel, Universitätsverlag Regensburg.
- BRÜCKNER, M., PRZYKLEN, A. (2013): Lost Brands – vom Aufstieg und Niedergang starker Marken. Warum „too big to fail“ nicht einmal für Traditionsmarken gilt.
- CONRADY, R., JASPERSEN, T., PEPELS, W. (2001): Online Marketing Strategien, Luchterhand, Neuwied und Kriftel.
- DOHERTY, N.F., ELLIS-CHADWICK, F., HART, C.A. (2003): An Analysis of the Factors Affecting the Adoption of the Internet in the UK Retail Sector, in: Journal of Business Research 56: 887-897.
- EBAY.DE (2014): Fakten Deutschland - Deutscher Ebay Marktplatz, URL: <http://presse.ebay.de/fakten-deutschland>; Zugriff: 26.06.2014.
- HÄNDLERBUND (2014): e-compedium – multichannel, URL: <https://www.haendlerbund.de/hinweisblaetter/finish/1-hinweisblaetter/316-e-compedium-multichannel>; Zugriff: 12.08.2015.
- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2014): Handel digital. Online-Monitor 2014.

- HEINEMANN, G. (2008): Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, Gabler, Wiesbaden.
- HEINEMANN, G. (2013): No-Line-Handel, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- HEINEMANN, G. (2014): Der neue Online-Handel – Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce, Springer Gabler, Mönchengladbach.
- HIELSCHER, H. (2013): App mit Barcode-Scanner. Zalando wird zum Angstgegner, in: Wirtschaftswoche vom 21.1.2013.
- HUDETZ, K., HALBACH, J. (2013): Das Cross-Channel-Verhalten der Konsumenten, in: SCHWARZ, T. (Hrsg.): Digital Commerce, marketing BÖRSE GmbH, Waghäusel: 37-43.
- IBUSINESS (2014): TOP 100 – Die umsatzstärksten deutschen Onlineshops, München.
- JAHN, M. (2013): Online versus stationär? Lieber Komplementär, GfK GeoMarketing GmbH, Bruchsal.
- JLL – JONES LANG LASALLE (2014): Retail City Profile – Der Einzelhandelsmarkt Aachen, Hamburg.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014): Top 10 Online-Shops in Deutschland. URL: [www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Online-Shops-Deutschland-2014\\_578.html](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Online-Shops-Deutschland-2014_578.html); Zugriff: k.A.
- MÜLLER-STEWENS, G. (2015): Strategie. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html>; Zugriff: k.A.
- PESCH, F., SCHENK, M., SPERLE, T. (2003): Expertise im Auftrag der Enquetekommission “Zukunft der Städte in NRW” des Landtags Nordrhein-Westfalen, Stuttgart.
- REBSTOCK, M. (2000): Elektronische Geschäftsabwicklung, Märkte und Transaktionen eine methodische Analyse, URL: <http://www.unipotsdam.de/u/eCommerce/downloads/phasenmodell.pdf>; Zugriff: 27.06.2014.
- SCHWEND, A. (2011): Potenziale und Erfolgsmessung von Multichannel-Retailing Strategien, URL: <http://www.email-marketing-forum.de/Fachartikel/details/Potenziale-und-Erfolgsmessung-von-Multichannel-Retailing-Strategien/31979>; Zugriff: 25.06.2014.
- STEINFELD, C. (2001): Pillars of virtual enterprise. Leveraging physical assets in the new economy, in: Info 3: 203-213.
- WEIBER, R. (2002): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse, Gabler Verlag.
- WELTEVREDEN, J.W.J., ATZEMA, O.A.L.C., BOSCHMA, R.A. (2005): The adoption of the Internet by retailers: A new typology of strategies, in: Journal of Urban Technology 12 (3): 59-87.
- WOTRUBA, M. (2013): Blühende Landschaften, in: KURTZ, A. (Hrsg.): Factbook Einzelhandel 2014 – Daten, Fakten, Trends, Perspektiven, Kommunikation, LPV Media, Neuwied: 212-214.





# **Die Bedeutung des Online-Handels für den ländlichen Raum – Ergebnisse und Handlungsansätze aus Fallstudien in Klein- und Mittelstädten**

*Klaus Mensing*

## **1 Einleitung**

Ein Klick – und schon ist die Ware per Internet bestellt. Der Online-Handel wird immer beliebter. Aber der Kauf im Internet hat Folgen für Handel und Dienstleistungen und so letztlich für den Geschäftsbesatz in den Ortskernen und Innenstädten. Es gibt eine zunehmende Zahl an Beispielen, die die Einkaufsgewohnheiten von ‚Onlinern‘ und ‚Offlinern‘ – einschließlich der Zwischenstufen – näher beleuchten (einen guten Überblick auch mit Blick auf die räumlichen Wirkungen gibt BULLINGER 2015). Auch wenn innerhalb der Branche unterschiedliche Daten publiziert und Meinungen geäußert werden, wohin die Reise geht – allen ist klar: Die Digitalisierung ist nicht aufzuhalten – und der Handel vor Ort muss dabei sein, wenn er seine Chance nutzen will, in der Konkurrenz zum Online-Handel zu bestehen!

Eine bislang hinsichtlich der sich verändernden Einkaufsgewohnheiten und der o. g. Wirkungen noch kaum untersuchte Gruppe sind die Klein- und Mittelstädte, die mit ihrem überwiegend inhabergeführten Einzelhandel weniger im Fokus von Entwicklern und Investoren stehen und somit bislang auch praktisch nicht Gegenstand von Umfragen sind – jedoch bedeutende Stützen des Siedlungssystems in Deutschland darstellen. Ticken die Uhren in Städten und Gemeinden zwischen 5.000 und 50.000 Einwohnern anders als in den Großstädten?

Der Projektschwerpunkt des Autors liegt auf der Kommunalberatung der Akteure in Klein- und Mittelstädten Norddeutschlands – mit Schwerpunkt auf der umsetzungsorientierten Beratung. Neben der Gewinnung aktueller Erkenntnisse zur Bedeutung von Online-Handel und E-Commerce aus Sicht der Kunden und der Anbieter steht somit die Frage im Vordergrund: Was können die Akteure vor Ort tun, um die sich wandelnden Kundenwünsche der ‚Onliner‘ und ‚Offliner‘ für ein lebendiges Zentrum zu nutzen?

*In diesem Beitrag geht es daher um Fallstudien in Klein- und Mittelstädten, die im Rahmen der mittlerweile zehnjährigen Tätigkeit des Autors im Osnabrücker Land in Zusammenarbeit mit dem Landkreis Osnabrück und der IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim durchgeführt wurden. Bezüglich der Trends und Marktdaten zum Online-Handel wird auf die vorherigen Beiträge in diesem Band verwiesen. Der Beitrag behandelt folgende Fragestellungen und Beispiele aus der Praxis, denen jeweils ein Kapitel gewidmet wird:*

### ***Wie wirkt der Online-Handel auf den ländlichen Raum? (Kapitel 2)***

Die Wirkungen des Online-Handels auf den ländlichen Raum lassen sich grundsätzlich in zwei Wirkungsbereiche differenzieren:

- Chancen zur Verbesserung der Versorgungssituation im ländlichen Raum und Optimierung der Lieferlogistik – auch angesichts abnehmender Mobilität aufgrund der Alterung. Hier überwiegen die Chancen. Dieser Wirkungsbereich wird in diesem Beitrag nicht weiter thematisiert (vgl. zu frühen Überlegungen MENSING 1999).
- Wirkungen auf Handel und Dienstleistungen – mit der Folge von Umsatzverlagerungen, sinkender Flächenproduktivität und Leerständen. Hier überwiegen die Risiken. Dieser Wirkungsbereich steht in diesem Beitrag im Vordergrund.

### ***Was wollen die Kunden? (Kapitel 3)***

Im Rahmen des Zukunftsfonds Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück (Pilotwettbewerb 2012 / 2013)<sup>3</sup> hat CONVENT Mensing in Zusammenarbeit mit dem Landkreis Osnabrück und der IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim Befragungen der Nutzer und Anbieter in zwei Kommunen im Landkreis Osnabrück durchgeführt. Das Ziel: Informationen zum Kaufverhalten der Bewohner und Kunden zu erhalten und Aktivitäten zur Stärkung der Geschäfte und des Ortskerns zu unterstützen. (*Pilotstudie „Bedeutung des Online-Handels für die Innenstädte und Ortskerne“*)

Die Befragungen erfolgten gemeinsam mit der jeweiligen Gemeinde und Werbegemeinschaft und waren eingebunden in einen begleitenden Werkstattprozess einschließlich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Neben der fachlichen Unterstützung bei der Fragebogen-Entwicklung hat CONVENT Mensing ein Excel-Auswertungsschema inklusive einer Auswertungsanweisung erarbeitet: Organisation der Befragung und Eingabe der Antworten aus den Rückläufen erfolgten mittels Auswertungsschema durch die Gemeinden vor Ort; CONVENT Mensing hat anschließend die Ergebnisse aufbereitet und Werkstätten in der Gemeinde präsentiert und gemeinsam mit den Akteuren vor Ort interpretiert.

- In Neuenkirchen erfolgte die Verteilung der Fragebögen an rund 4.500 Haushalte durch Beilage im Samtgemeinde-Blatt: Rücklauf: 185 Fragebögen; durchschnittliches Alter: 46,7 Jahre (Neuenkirchen: 42,7). Pro ausgefülltem und in einem Geschäft im Ortskern abgegebenem Fragebogen gab es einen Einkaufsgutschein im Wert von 5,- €.

---

<sup>3</sup> Erläuterung des Zukunftsfonds in Kap. 7 dieses Beitrages.

- In Bohmte erfolgte die Verteilung auf der Veranstaltung Bohmter Markt; es wurden somit Teile der eigenen Bevölkerung sowie Besucher erreicht. Rücklauf: 105 Fragebögen; durchschnittliches Alter: 49,5 Jahre (Bohmte: 42).

#### ***Welche Impulse wurden ausgelöst?(Kapitel 4)***

Durch die Befragung und die begleitenden Werkstätten im Rahmen des ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ wurden in der Folge Aktivitäten in den Kommunen ausgelöst, von denen in Kapitel 4 beispielhaft einige beschrieben werden.

#### ***Wie reagieren die Anbieter? (Kapitel 5)***

Aufbauend auf die Befragung der Kunden im Rahmen der Pilotstudie „Bedeutung des Online-Handels für die Innenstädte und Ortskerne“ hat die IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim zu diesen Fragestellungen 2014 das *Pilotprojekt „Bedeutung des Online-Handels für den ländlichen Raum“* im gesamten Kammerbezirk durchgeführt. Ziel war es zu erfassen, inwieweit Einzelhändler, Dienstleister, Gastronomen oder auch andere Akteure vor Ort in den Kommunen des IHK-Bezirks sich bereits aktiv mit der Thematik des Online-Handels auseinandersetzen, welche Handlungsfelder sie sehen und welche Maßnahmen sie vor Ort ergreifen. Aus den Trendaussagen sollen Handlungsfelder für zukunftsfähige Innenstädte im ländlichen Raum abgeleitet werden.

An der *Online-Umfrage* haben ca. 300 Einzelhändler und Werbegemeinschaften teilgenommen. Von den Betrieben sind 85 % Einzelbetriebe, darunter 53 % in Zentrumslage. Der Rücklauf erfolgte aus 60 % der Kommunen. Die Studie ist nicht repräsentativ, die Ergebnisse bieten jedoch für die jeweiligen Akteure vor Ort wichtige Erkenntnisse und wurden daher an die beteiligten Kommunen zurückgespielt.

#### ***Was müssen Zentren bieten – wie sind sie aufgestellt (Handlungsarena Ortskern / Innenstadt)? (Kapitel 6)***

In diesem Kapitel werden zunächst kurz einige Resultate der Studie *„Die Funktion der Ortskerne für die Stabilisierung Zentraler Orte“* der gleichnamigen Arbeitsgruppe des Landes (LAG) Nordwest der ARL vorgestellt (vgl. MENSING et al. 2014). Sie sind Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Kommunen und Werbegemeinschaften Zentraler Orte in den Fallregionen Kreis Dithmarschen und Landkreis Osnabrück 2013. Geantwortet haben Vertreterinnen und Vertreter der Gemeindeverwaltung sowie der Werbe- und Standortgemeinschaften (Rücklauf: 41 Fragebögen). Im zweiten Schritt wurden die aufbereiteten Befragungsergebnisse im Praxischeck mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Praxis (Einzelhandel, Regionalplanung und Kommunalverwaltung), der Raumordnung sowie der ARL vertiefend diskutiert und Empfehlungen formuliert.

Anschließend folgen die Ergebnisse der IHK-OrtsChecks: Parallel zur Online-Befragung der Händler durch die IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim wurden im November 2014 *„OrtsChecks“* in fünf ausgewählten Kommunen des IHK-Bezirks durch Falk Hassenpflug von der IHK und Klaus Mensing von CONVENT Mensing durchgeführt. Eine Leitfrage lautete: Wie sind die Ortskerne aufgestellt – mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des lokalen Einzelhandels in Zeiten des Online-Handels?

Die OrtsChecks beinhalteten jeweils ein Vorabgespräch mit Akteuren vor Ort, eine Begehung des Zentrums sowie die Bewertung anhand einer Checkliste.<sup>4</sup> Durch das Über-einanderlegen der ortsspezifischen Notenprofile und der Ergebnisse der Orts-Checks lassen sich Strukturen sowie typische Stärken oder Schwächen erkennen, die in Form von Handlungsempfehlungen an die Kommunen zurückgespielt wurden. Die Ergebnisse sind nicht veröffentlicht.

### *Was ist vor Ort zu tun? (Kapitel 7)*

Eine große Rolle spielen Handlungsempfehlungen und Anreize zur Aktivierung der Anbieter und zur Sensibilisierung der Nutzer. Ergänzend zu den empirischen Ergebnissen werden der ‚Zukunftsscheck Ortskernentwicklung‘ und der ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ im Landkreis Osnabrück kurz vorgestellt.

## **2 Wie wirkt der Online-Handel auf den ländlichen Raum?**

Der Einzelhandel in kleineren Städten und Gemeinden ist – unabhängig vom Internet – seit Jahren unter Druck. Der inhabergeführte Einzelhandel muss sich gegen die Marktrends behaupten, der demografische Wandel führt tendenziell zu rückläufiger Nachfrage einer älter werdenden Kundschaft, wobei die Alterung durchaus neue Nachfragepotenziale bietet. Mit der abnehmenden Standortgröße korrelierende Herausforderungen sind vielfach kleinere Einzugsbereiche, geringe Flächengrößen, ungeklärte Nachfolgeregelungen, eine abnehmende finanzielle und personelle Schlagkraft der Geschäfte, der Werbegemeinschaften und Stadtmarketing-Organisationen (falls letztere überhaupt vorhanden sind) und der kommunalen Verwaltung sowie wenige potente Eigentümer und Investoren. Hieraus resultiert ein tendenzieller Investitionsstau (im Übrigen häufig auch seitens der Kommune im öffentlichen Raum), was in der Summe zu einem Attraktivitätsverlust führen kann – in Abhängigkeit von der lokalen Situation (Siedlungsstruktur, Geschäftsbesatz, Ortsbild etc.) und den Aktivitäten der Akteure vor Ort (Gewerbetreibende und Eigentümer, Politik und Verwaltung).

*Grundsätzlich dürfte der Online-Handel als Trendverstärker des Strukturwandels wirken:* Wer sein Geschäft schon ‚offline‘ nicht gut aufgestellt hat, der wird auch ‚online‘ wenig Chancen haben. Hier werden für die Klein- und Mittelstädte allgemein negative Wirkungen vorausgesagt.<sup>5</sup> Andererseits sind kleinere Zentren überschaubarer; man kennt sich. Der Handel prägt vielfach das Ortsbild. Das bedeutet nachfrageseitig eine gewisse

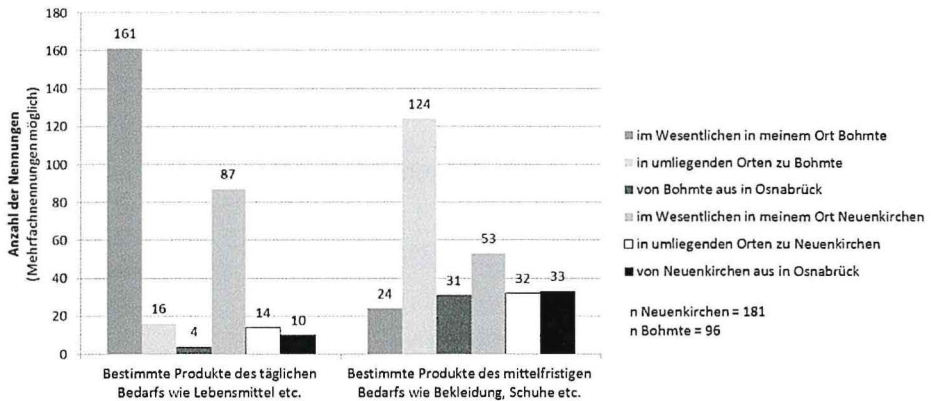
---

<sup>4</sup> Die Auswahl erfolgte nach unterschiedlichen Ortskerntypen in den drei IHK-Landkreisen und berücksichtigte zudem Kommunen mit hohen Rückläufen bei der Online-Befragung. Die Checkliste enthielt rund 65 Kriterien nach zwölf Hauptkategorien: z. B. ÖPNV, Erscheinungsbild, Geschäftsbesatz, Leerstände etc. Die Bewertung erfolgte nach dem Schulnotenprinzip, wobei nach Durchführung der OrtsChecks in der vergleichenden Gesamtschau (und mit einem gewissen Abstand) noch einmal feinjustiert wurde.

<sup>5</sup> Diese Erkenntnis stützt sich auf die Beratungspraxis des Autors, insbesondere die hier genannten Beispiele sowie die Moderation der sogenannten „Offenen Foren“ zum Thema auf den IHK-Foren Stadtmarketing der IHK Hannover 2013, 2014 und 2015 und ist beispielsweise dokumentiert bei 2015 oder in der IMMOBILIENZEITUNG 2014. Vgl. hierzu auch die Beiträge von BULLINGER und WOTRUBA in diesem Band.

Bindung der Bevölkerung an ‚ihr‘ Zentrum. Insbesondere der periodische Bedarf wird vor Ort gekauft und ist somit wichtiger Frequenzbringer (siehe Abb. 1). Auf Seiten des Handels ergibt sich eine lokale Basis für gemeinsame Angebote und Vermarktungsstrategien, um die Einkaufsqualität der Innenstadt oder des Ortskerns zu stärken – idealerweise in Kooperation mit der Kommune, die mit einem guten ‚Auftritt‘, also sowohl einer ansprechenden und aussagekräftigen Homepage als auch einem attraktiven Zentrum, ihre Standortqualitäten im zunehmenden Wettbewerb um Bevölkerung und Arbeitskräfte verbessern muss.

**Abb. 1: Einkaufsorte für täglichen und mittelfristigen Bedarf: In welchem Ort kaufen Sie in der Regel ein?**



Quelle: eigene Erhebung

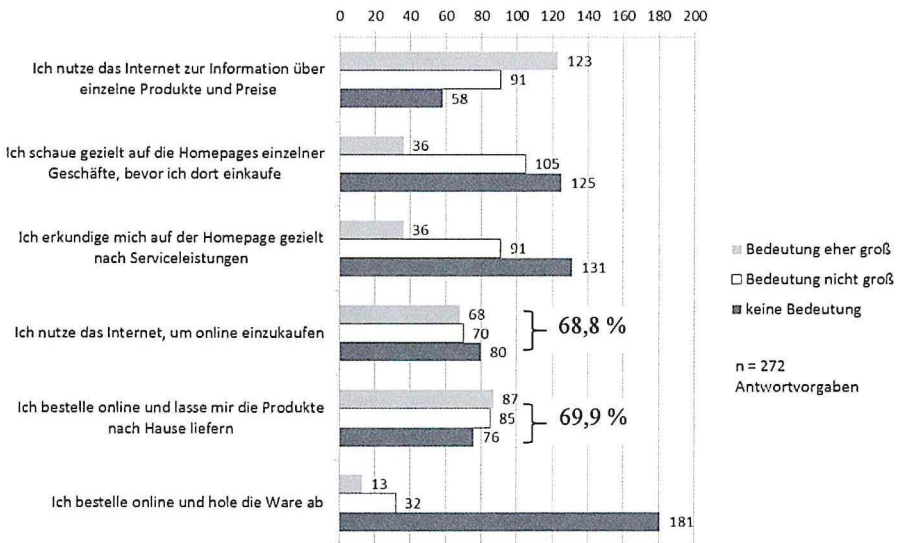
Wie nutzen die Kunden das Internet zum Einkaufen? Was erwarten die Kunden (Bewohner und Touristen) von den Geschäften beim Internetangebot, aber auch bei Service, Beratung und Preis? Welche Angebote und Aufenthaltsqualitäten müssen die Innenstädte und Ortskerne in Zukunft bieten, damit die Menschen weiterhin dort hingehen: zum Einkaufen, um Bekannte zu treffen, zum Café- oder Arztbesuch? Erste Antworten auf diese Fragen bieten die dargestellten Beispiele.

### 3 Was wollen die Kunden?

Nachstehend sind ausgewählte Ergebnisse der Pilotstudie „Bedeutung des Online-Handels für die Innenstädte und Ortskerne“ dargestellt.

Das Internet wird überwiegend einmal im Monat, von einem Viertel einmal in der Woche genutzt. Abbildung 2 zeigt: das Internet wird zur Information genutzt, aber weniger als gezielte Vorbereitung für den Einkauf in einzelnen Geschäften. Die Kunden kennen das lokale Angebot (und wissen auch, was es nicht gibt). An den Fragen nach den tatsächlich durchgeführten Käufen („Ich nutze das Internet, um online einzukaufen.“ und „Ich bestelle online und lasse mir die Produkte nach Hause liefern.“) wird deutlich, dass die Bedeutung des Internetshoppings hier zu ca. zwei Dritteln keine große bzw. gar keine Bedeutung hat.

**Abb. 2: Bedeutung des Internets für den Einkauf der Kunden in Neuenkirchen und Bohmte**

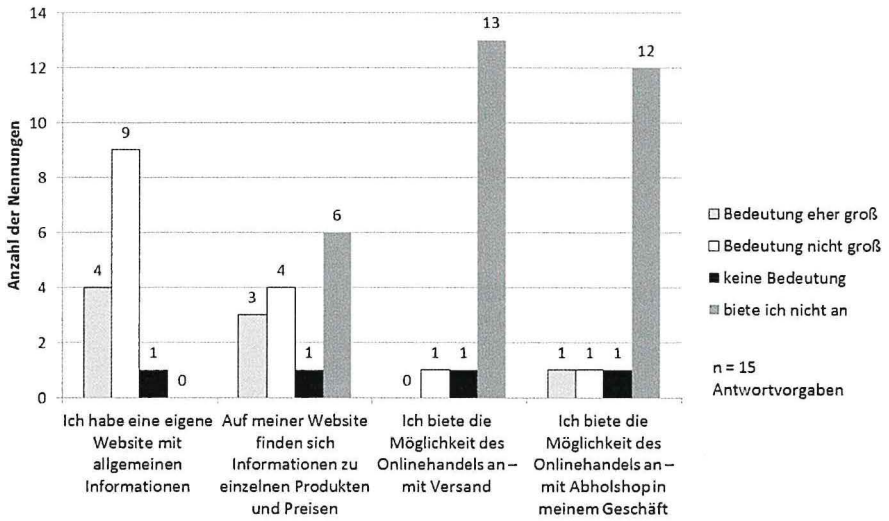


Quelle: eigene Erhebung

Die Nutzung der digitalen Möglichkeiten durch die Anbieter ist noch ausbaufähig. Onlineshops werden praktisch nicht angeboten (siehe Abb. 3). Erstaunlich ist daher, dass die Mehrzahl (10 von 14 Rückläufern) der befragten Geschäfte ihren Internetauftritt und die Online-Angebote in nächster Zeit nicht ausbauen will.

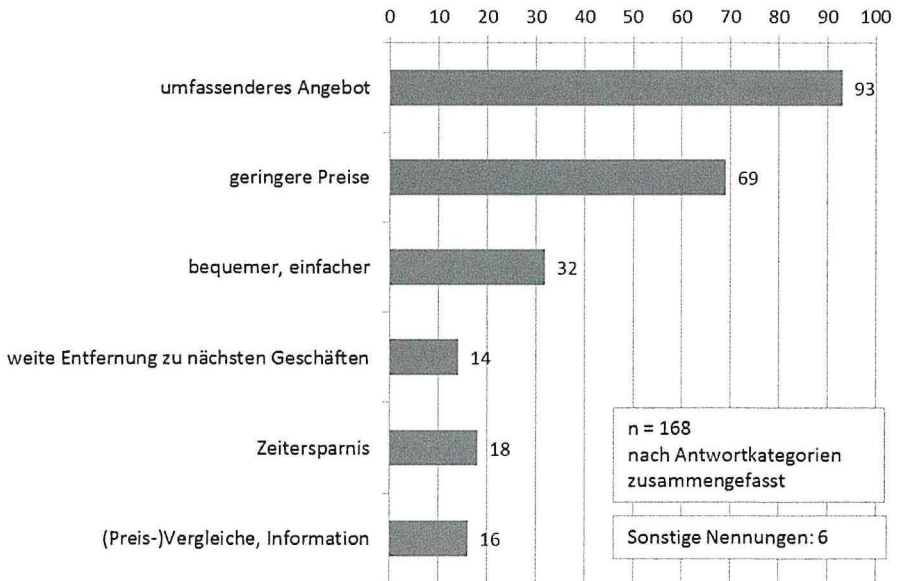
*Was wird im Netz gekauft und aus welchem Grund?* Die online gekauften Produkte entsprechen denen aus gängigen Beispielen über die Marktführer im Online-Handel: Elektroartikel, Kleidung, Schuhe und Bücher. Lebensmittel werden praktisch nicht online gekauft. „Umfassenderes Angebot“ steht als Grund für den Online-Einkauf an erster Stelle, was angesichts der bestehenden Sortimentslücken in den Klein- und Mittelstädten nachvollziehbar ist (siehe Abb. 4).

**Abb. 3: Bedeutung des Internets für die Anbieter in Neuenkirchen und Bohmte**



Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 4: Gründe für den Online-Einkauf der Kunden in Neuenkirchen und Bohmte**



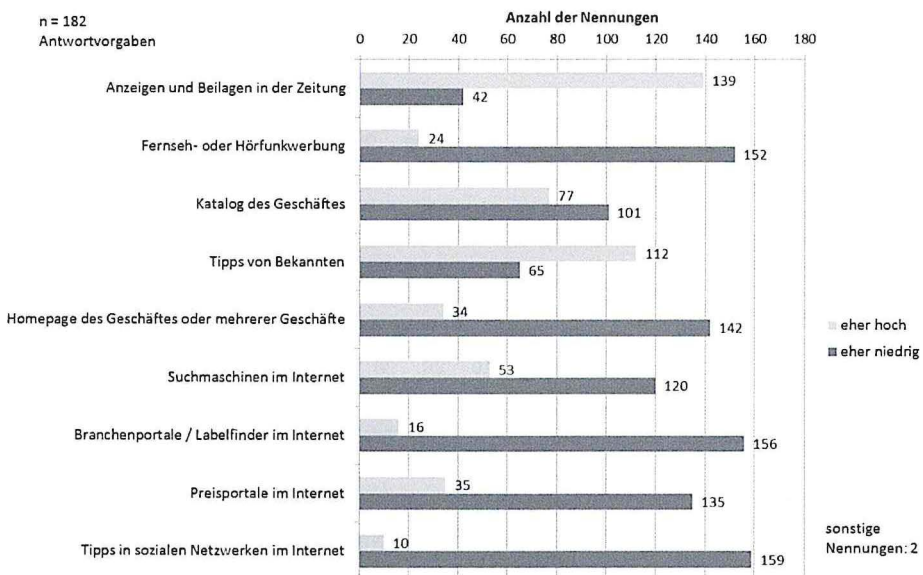
Quelle: eigene Erhebung



Bei den *Informationsquellen* dominieren klassische Medien wie Anzeigen und Beilagen in der Zeitung sowie Tipps von Bekannten (siehe Abb. 5). Suchmaschinen oder soziale Netzwerke spielen – in der Altersklasse der Antwortgeber – kaum eine Rolle.

Bei den *Beweggründen für den Einkauf im Geschäft* (siehe Abb. 6) dominieren die ‚klassischen‘ Stärken des stationären Handels: Beratung (74 %), Aus- / Anprobieren (80 %) und gleich Mithnehmen der Ware (89 %). 61 % nennen das Angebot der Geschäfte insgesamt; Cafés und Restaurants spielen mit 34 % eine geringe Rolle. (Insbesondere in Neuenkirchen ist kaum attraktive Gastronomie zu finden.). Hinzu kommen Atmosphäre / Aufenthaltsqualität (55 %), Bekannte treffen (50 %) und die Verbindung mit einem Arztbesuch o.ä. (52 %).

**Abb. 5: Informationsquellen zu Produkten und Preisen**

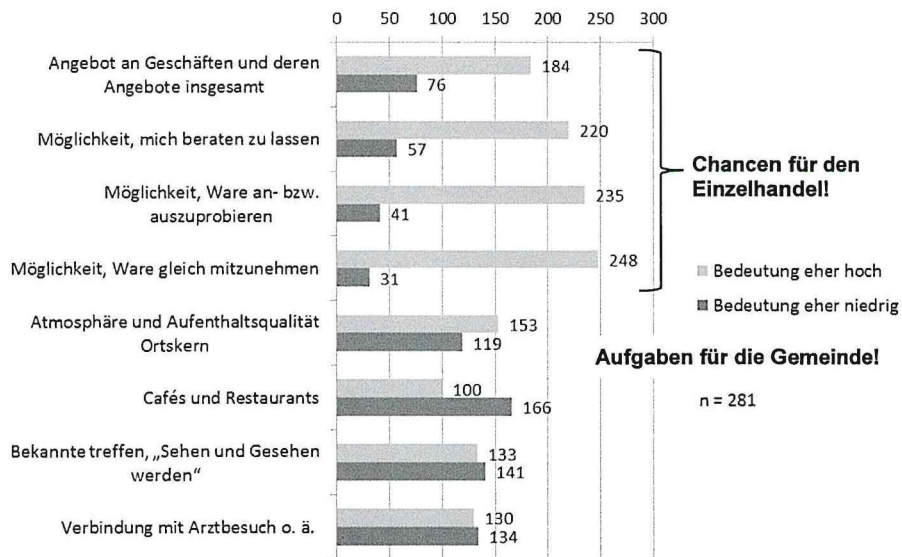


Quelle: eigene Erhebung

Das Vertrauen in das Angebot vor Ort bzw. die Bindung der Bevölkerung an ‚ihr‘ Zentrum zeigt sich in einer hohen Zustimmung zu der Aussage: „Ich kaufe normalerweise regelmäßig in den Geschäften in meinem Ortskern ein, ohne mich vorher im Internet zu informieren – weil ich weiß, dass ich dort immer bestimmte Produkte finde, die mir gefallen“ (siehe Abb. 7).

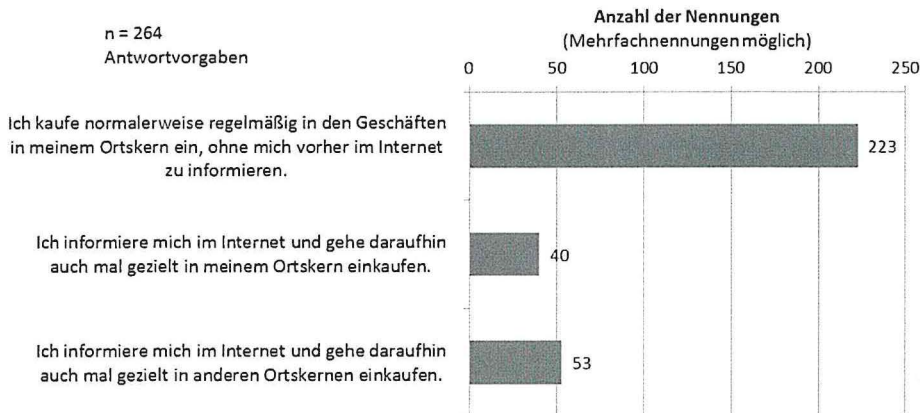
Aus dieser Wertschätzung lassen sich Chancen für die Geschäfte ablesen: offline etwa bei einer zeitgemäßen Gestaltung der Geschäftsräume, Schaufenster und Zugänge sowie Stärkung der Kompetenz bei Beratung und Service, online insbesondere durch einen Ausbau der eigenen Homepage.

**Abb. 6: Gründe für den Einkauf in den Geschäften im eigenen Ortskern**



Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 7: Rolle des Internets bei der Wahl der Geschäfte**



Quelle: eigene Erhebung

## 4 Was haben wir vor Ort bewegt? Welche Impulse wurden ausgelöst?

Durch die Befragung und die begleitenden Werkstätten im Rahmen des ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ wurden in der Folge Aktivitäten ausgelöst:

- Die *Werbegemeinschaft Bohmte* hat eine neue Homepage [www.bremerstrasse.de](http://www.bremerstrasse.de) entwickelt, die nicht nur modern und responsive aufgemacht ist, sondern gezielt das Einkaufen mit Genießen und Übernachten (Zielgruppe Touristen) verknüpft (siehe Abb. 8). Nach erneuter erfolgreicher Bewerbung für den Folgewettbewerb Zukunftsfonds 2.0 werden in den Jahren 2013-2015 weitere Maßnahmen wie QR-Codes für die Schaufenster mit Förderung des Landkreises realisiert.

### **Abb. 8: Neue Homepage Bohmte**

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

- Die *Samtgemeinde Neuenkirchen* entwickelt, gefördert durch den ‚Zukunftsfonds 2.0‘, einen neuen Auftritt ihrer Homepage – auch als Plattform für die Vernetzung mit den Geschäften in den drei Mitgliedsgemeinden.

**Abb. 9: Bramsche: Neue mobile Website und längere Öffnungszeiten**

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.



Zudem wurde für den Folgewettbewerb des ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung 2.0‘ (2014 / 2015) eine Erweiterung der Förderbedingungen um Online-Handel vorgenommen<sup>6</sup>. Die Jury wählte zwei Gemeinden aus, die sich mit Maßnahmen zum Online-Handel beworben hatten:

- Das *Mittelzentrum Bramsche* erarbeitet einen Multi-Channel-Ansatz unter dem Motto: „Bramscher City – Service immer online.“ Mit der Förderung des Zukunftsfonds werden dafür zwei Hotspots errichtet, die das Innenstadtgebiet mit kostenlosem WLAN versorgen. Parallel dazu wird eine auch mobil zu nutzende Homepage entwickelt, über die Besucher/-innen und Kunden/-innen per Smartphone alle Erlebnis- und Einkaufsinformationen abrufen können. Um auch offline ihre ‚Hausaufgaben‘ zu erledigen, haben die knapp vierzig Geschäfte in der Bramscher Innenstadt samstags bis 16.00 Uhr oder länger geöffnet. Hierfür haben Stadt, Stadtmarketing und Förderkreis Bramsche eine Kampagne mit Logo, Anzeigen und Plakatmotiven entwickelt. Das eingängige Motto lautet: „16:00

---

<sup>6</sup> Laut Ausschreibung des Zukunftsfonds Ortskernentwicklung 2.0 sind demnach u.a. insbesondere förderfähig „Maßnahmen zur Stärkung des stationären Handels angesichts des Online-Handels: z. B. Aufbau einer Homepage mit den Geschäften im Ortskern, Informationsveranstaltungen für Händler, sichtbare Investitionen in die Laden-gestaltung und -einrichtung (Erlebniseinkauf)“.

PLUS!“ (siehe Abb. 9). Die große Mehrheit der beteiligten Einzelhandelsbetriebe ist sehr zufrieden mit der Resonanz: In der City ist die Frequenz am Samstagnachmittag deutlich wahrnehmbar angestiegen. Betriebe, die elektronisch messen, verzeichnen am Nachmittag (und bei Geschäften mit darüber hinausgehenden Öffnungszeiten auch nach 16.00 Uhr), nicht nur ansteigende Besucherfrequenzen, sondern auch steigende Umsätze, d. h. die Kunden kaufen auch tatsächlich ein.

- Die *Gemeinde Bad Essen* realisiert eine neue gemeinsame Homepage der Anbieter im Ortskern, um die Vorteile des stationären Handels im Netz sichtbar zu machen und dadurch die Gemeinschaft der Gewerbetreibenden im Ortskern zu stärken. Der neue Online-Auftritt wird aktiv beworben durch Hinweisschilder, QR-Codes und Marketingaktionen.

Im Ergebnis ist positiv zu vermerken, dass es in den genannten Gemeinden gemeinsame Aktivitäten der Kaufmannschaft, Werbe- / Standortgemeinschaft und Kommune gibt, um Geschäfte und Ortszentrum im Netz sichtbar werden zu lassen. Kritisch ist zu kommentieren, dass die Aktivitäten (wie so oft!) abhängig sind vom Engagement einzelner Akteure und zudem durch den fachlichen Input von außen (Planerwerkstätten ‚Zukunftschek Ortskernentwicklung‘) plus Förderanreize („Zukunftsfonds Ortskernentwicklung“) entstanden sind. Inwieweit die Aktivitäten nach Auslaufen dieses Inputs fortgesetzt werden, ist eine bei Förderprogrammen immer wieder gestellte Frage und bleibt abzuwarten.

## 5 Wie reagieren die Anbieter?

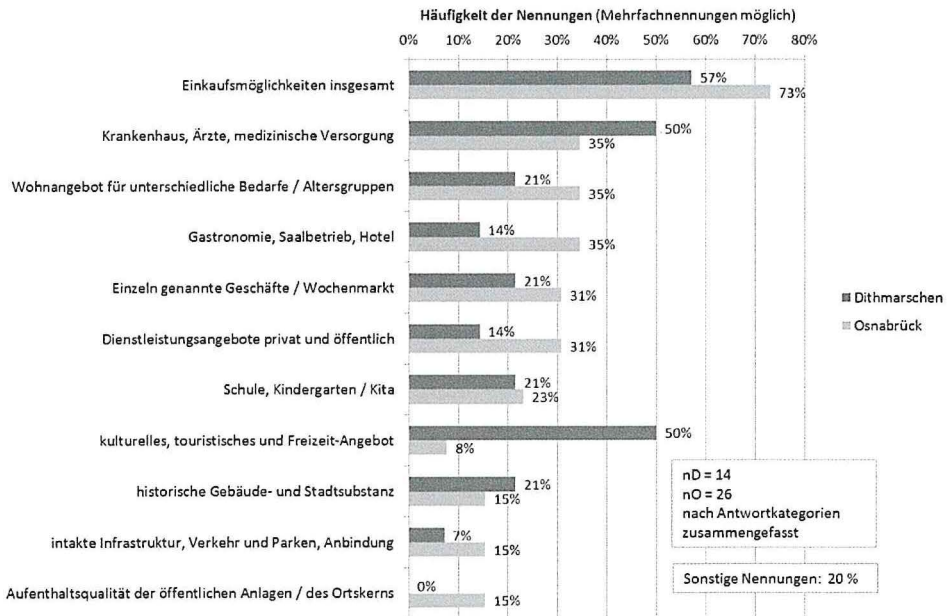
Die wichtigsten Ergebnisse des Pilotprojektes „Bedeutung des Online-Handels für den ländlichen Raum“ im Überblick (vgl. auch SOSSNA et al. 2015):

- Rund 90 % der befragten Unternehmen haben eine Homepage mit allgemeinen Informationen; allerdings nutzen nur (je nach Kommune) zwischen 10 und 50 % die sozialen Medien für Marketingzwecke. Dabei variieren die Prozentzahlen in den Kommunen. In der Stadt Bad Iburg (Landkreis Osnabrück), die hier beispielhaft betrachtet wird, nutzen 52 % der Anbieter die sozialen Medien.
- Über einen Onlineshop verfügt lediglich ein Fünftel der Betriebe – sicher auch eine Frage des Aufwands für ein notwendiges Warenwirtschaftssystem und die Lieferlogistik.
- 14 % (Bad Iburg: 50 %) bieten auf ihrer Internetseite Informationen zu Produkten und Preisen an.
- 28 % (Bad Iburg: 40 %) bieten Kunden online Serviceleistungen an, z.B. Reservierung von Produkten oder Buchung eines Beratungstermins im Geschäft.
- Bis zu 1.000 € Aufwand entsteht pro Monat für die Pflege der Online-Auftritte bei den online-aktiven Händlern.

Im Ergebnis sind die Befragten tendenziell skeptisch: knapp zwei Drittel sehen im zunehmenden Online-Handel eine leichte oder starke Bedrohung für die kleinen Kommunen, knapp ein Drittel eine geringe oder große Chance. 9% erwarten keine Veränderung.

## 6 Was müssen Zentren bieten – wie sind sie aufgestellt? (Handlungsarena Ortskern / Innenstadt)

Abb. 10: Wichtigste Funktionen für die Ortskerne in den Fallregionen Dithmarschen und Osnabrück in zehn Jahren – im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb gegen andere Orte



Quelle: eigene Erhebung

Der Online-Handel wirkt primär auf die Geschäfte und Dienstleistungen – und somit auf die prägenden Funktionen in den Ortskernen und Innenstädten. Nun sind die Zentren – nicht nur in Klein- und Mittelstädten – unterschiedlich strukturiert und aufgestellt. Wird die oben genannte These zugrunde gelegt, dass der Online-Handel grundsätzlich als Trendverstärker des Strukturwandels wirkt, sind wirkungsanalytisch die Fragen relevant: *Was müssen Zentren bieten – wie sind sie aufgestellt?*

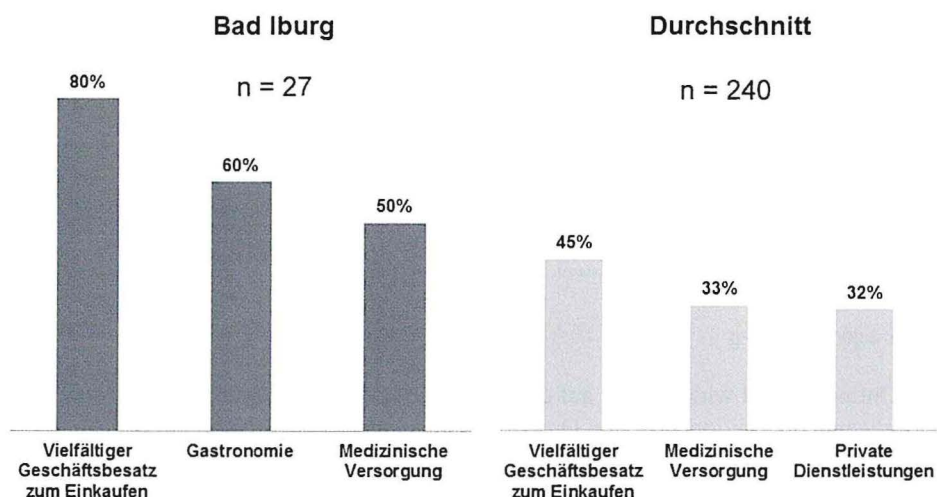
Zunächst zur ARL-Studie „Die Funktion der Ortskerne für die Stabilisierung Zentraler Orte“ und zum Strukturwandel im Handel: Das Wegbrechen von Versorgungsfunktionen führt zu Leerständen und zum Downgrading des Ortskerns sowie des Zentralen Ortes. Es verändert sich das Gesicht des Ortskerns – und des Zentralen Ortes.

Ein wesentliches Ergebnis (siehe Abb. 10): Einzelhandelsnutzungen haben auch zukünftig eine zentrale Leitfunktion für die Zentren – sind jedoch aufgrund des demografischen Wandels und der Markttrends stark gefährdet:

- Einerseits ist Einkaufen“ vor Gesundheit und medizinische Versorgung und Wohnen nach Einschätzung der Befragten zukünftig (in ca. zehn Jahren) die wichtigste Funktion für die Stabilisierung der Ortskerne und Innenstädte.
- Gleichzeitig liegt der Einzelhandel mit Abstand an erster Stelle bei den Funktionen, die laut Befragung in zehn Jahren nicht mehr vorhanden sein werden. Die meistgenannten Gründe sind Altersruhestand / fehlende Nachfolge, Online-Handel sowie die fehlende wirtschaftliche Perspektive.

Es bedarf daher frühzeitiger und intensiver Aktivitäten (*Ortskern-Instandhaltungs-Management*), um das Wegbrechen einzelner Nutzungen zu verhindern und – falls bereits Leerstände aufgetreten sind – Überlegungen zu Folgenutzungen anzustellen, um auch zukünftig die Attraktivität des Ortskerns und des Zentralen Ortes zu sichern. Ohne hier weiter in die Tiefe zu gehen, wird die Relevanz des Themas Online-Handel als Trendverstärker deutlich.

Abb. 11: Standortfaktor Zentrum – Bedeutung von Versorgungsfunktionen



Quelle: IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, CONVENT Mensing

Im Rahmen der Online-Befragung der Anbieter und der OrtsChecks im Bezirk der IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim wurden vergleichbare Fragen gestellt. Die Bedeutung eines attraktiven Zentrums zeigt Abbildung 11: Die Stadt Bad Iburg punktet nicht nur mit einem vielfältigen Besatz, sondern auch mit einer im kommunalen Vergleich guten Gastronomie. Aufgrund des tendenziellen Rückzugs der „kleinen Geschäfte“ wird Gastronomie zudem nach Einschätzung der befragten Anbieter zukünftig für Frequenz und Verweildauer an Bedeutung gewinnen.

**Abb. 12: Notenprofil für Bad Iburg**



Quelle: IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, CONVENT Mensing

Abb. 12 zeigt beispielhaft für die Stadt Bad Iburg das Notenprofil als Ergebnis der Begehung des Zentrums und der Bewertung anhand einer Checkliste im Rahmen der *OrtsChecks*. Insgesamt – für alle fünf Kommunen – lagen die Notenprofile zwischen 2 und 3.

Die untersuchten Kommunen unterscheiden sich jedoch teilweise deutlich hinsichtlich ihrer Lage im Raum und der verkehrlichen Erreichbarkeit sowie insbesondere der Stadtstruktur (begünstigend: kompakter Ortskern). Schon diese unterschiedlichen und kaum zu beeinflussenden Standortbedingungen lassen nur individuelle und ortsspezifische Aussagen zu – daher ist auch kein Ranking sinnvoll. Erfolgsfaktoren sind ein vielfältiger Geschäftsbesatz plus Gastronomie (Verweildauer), eine hohe Aufenthaltsqualität (Gestaltung des öffentlichen Raumes, Beleuchtung, Bänke etc., je nach Kommune begünstigt durch eine durchgeführte Stadtsanierung), eine möglichst geringe Konkurrenz durch nicht integrierte Standorte sowie ein aktives Management in Form einer Standortgemeinschaft aus Gewerbetreibenden und Eigentümern plus Unterstützung durch die Kommunen (z. B. Zuständigkeiten und personelle Ressourcen bei Stadtplanung und Wirtschaftsförderung).

Auch für die OrtsChecks gilt, dass sich durch die Initiative der IHK etwas vor Ort bewegen lässt. Da die OrtsChecks durch Gespräche mit den Akteuren vor Ort begleitet wurden, waren ein Erfahrungsaustausch und eine Sensibilisierung der Handlungsträger seitens der Kommunen, Gewerbetreibenden und Werbegemeinschaften möglich.



## 7 Was ist vor Ort zu tun?

Zunächst ist festzuhalten, dass die Herausforderungen für den Einzelhandel und die Zentren auch ohne Online-Handel bestehen: Flächenwachstum, Strukturwandel, demografischer Wandel, aber auch hausgemachte kommunalpolitische Entscheidungen. Entsprechend ist zunächst das klassische Instrumentarium des Besatzmanagements und Stadtmarketings zu nutzen – es sind somit zunächst die ‚Offline-Hausaufgaben‘ zu machen.<sup>7</sup> Denn da die Digitalisierung auch im Handel nicht aufzuhalten ist, wirkt der Online-Handel als Trendverstärker des Strukturwandels. Das bedeutet die zwingende Notwendigkeit, als Geschäft mit einer gut gemachten Homepage und als Standort als kommunaler Marktplatz online sichtbar und auffindbar zu sein – mindestens mit Informationen über Produkte und Preise sowie idealerweise Verfügbarkeiten.

Für die Klein- und Mittelstädte lassen die dargestellten Ergebnisse – die als nicht repräsentative Fallstudien nur Trendaussagen ermöglichen – grundsätzlich folgende Aussagen zu:

- Es sind eine gewisse Kundenbindung sowie Präferenzen für die Qualitäten des stationären Handels vor Ort erkennbar (wobei der Altersdurchschnitt der Antwortgeber zu berücksichtigen ist).
- Die Händler haben zum Teil noch einen deutlichen Nachholbedarf bei den Online-Aktivitäten (dies differiert jedoch von Geschäft zu Geschäft).
- Die Größe der Kommune und die Kenntnis der Akteure (bis hin zum Bürgermeister / zur Bürgermeisterin) begünstigt gemeinsames Handeln mit kurzen Entscheidungswegen.
- Hilfreich sind Anreize von außen: ‚Software‘ (in Form von Werkstätten) und Fördermittel (z. B. durch den Zukunftsfonds). Hier sind auch in Zukunft geeignete Formen der Unterstützung durch Landkreis und Industrie- und Handelskammer (IHK) anzubieten.

### *Was können die Akteure vor Ort – Gewerbetreibende, Werbegemeinschaft / Stadtmarketing-Organisation und Kommune – konkret tun?*

Grundsätzlich gelten die gleichen Empfehlungen wie für große Innenstädte und Einkaufszentren: Die klassischen Vorteile wie Vielfalt und Erlebnis ausspielen (auch wenn hier häufig Nachholbedarfe bestehen), die Stärken des Handels wie Beratung und Service, Kommunikation und Treffpunkt sowie das Anprobieren und Gleich-Mitnehmen der Ware weiter ausbauen.

Auch ohne großes Budget können Kaufmannschaft, Werbegemeinschaft und Kommune kreative Strategien und zeitnah umsetzbare Maßnahmen erarbeiten. Ziel ist, dass der Standort Innenstadt und einzelne Geschäfte online und offline sichtbar und erlebbar sind.

---

<sup>7</sup> Praxis-Beispiele für diese ‚klassischen‘ Instrumente enthalten z. B. die ToolBox Zukunftschek Ortskernentwicklung Landkreis Osnabrück ([www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds](http://www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds)) sowie die Arbeitshilfe „Stärkung der Innenstädte und Ortskerne. Initiativen und Instrumente aus der Praxis für die Praxis“ (erhältlich bei CONVENT Mensing).

- Als Einstieg dienen ein *OrtsCheck* (offline) und ein *HomepageCheck* (online) mit fachlichem Blick von außen sowie eine *moderierte Werkstatt*, um die aktuellen Herausforderungen kennenzulernen. Wie sind Zentrum und Besatz online und offline aufgestellt?
- Mit einer *Befragung* gewinnen die Akteure vor Ort aktuelle Erkenntnisse zum Nachfrageverhalten vor Ort und für *Aktivitäten* zur Stärkung der Geschäfte und des Ortskerns. Zudem werden mit einer Befragung und der begleitenden Pressearbeit *Bevölkerung und Kaufmannschaft für das Thema sensibilisiert*. Die Wertschätzung für den Einzelhandel im Zentrum wird erhöht.

### ***Was können die Händler tun?***

Da auch beim Online-Handel Kundenwünsche und Kundenverhalten an erster Stelle stehen, ist für die Anbieter eine Doppelstrategie notwendig:

- Die Akteure vor Ort müssen sich um den Online-Handel kümmern (Ziele, Zielgruppen, Kanäle, Tools etc.). Der Mindeststandard ist eine gut gemachte (auch mobile) Homepage.
- Da insbesondere kleine, inhabergeführte Fachgeschäfte mit den Online-Strategien und Vertriebswegen der großen Unternehmen nicht mithalten können (auch Local Heroes können bestenfalls gleichziehen) (vgl. HEINZE 2015), sind bei der Konzeption der Internetpräsenz entsprechend Aufwand und Ertrag abzuwägen. Insofern ist nicht zwingend ein eigener Online-Shop notwendig. Wichtig ist, über die großen Suchmaschinen gefunden zu werden – ergänzend kann die Teilnahme an einer lokalen Plattform wie [www.buylocal.de](http://www.buylocal.de), die gezielt für den Einzelhandel in den Zentren wirbt und auf der sich lokale Geschäfte präsentieren können, sinnvoll sein. Das Ziel: Online informieren – und dann im Laden einkaufen.
- Der Kunde ist auf allen Kanälen anzusprechen (Multi- / Omni-Channel-Strategie): Zur Kaufvorbereitung möchte er online Produkte ansehen und Verfügbarkeiten recherchieren, Artikel aus dem Geschäft reservieren oder auch einen Beratungstermin buchen können (= web to store). Im Geschäft sollte es dann möglich sein, an einem Terminal online zu bestellen, falls ein Produkt nicht verfügbar ist, oder die Artikel-Nummer für den späteren Onlinekauf zu erhalten (= store to web).
- Den entscheidenden Unterschied für den stationären Handel machen letztlich die Offline-Kompetenzen aus: Service und Beratung, attraktive Ladeneinrichtung, Zusatznutzen, Erlebniseinkauf und Social Shopping.
- Gemeinsame Initiativen der Kaufmannschaft / Werbegemeinschaft (finanziert z. B. über eine Online-Marketingpauschale): Beratungsleistungen für alle anbieten bzw. organisieren und zur Vermittlung Händlerworkshops, Qualifizierungs- und Schulungsangebote (z. B. mit den Kammern) durchführen (s.o.: lokale Basis für gemeinsame Angebote), um die Zeit- und Geldbudgets der kleinen Geschäfte nicht überzustrapazieren.

### *Was können die Kommunen tun?*

Den Kommunen kommt beim Thema Online-Handel eine neue, aktivere Rolle zu. Diese ergibt sich bereits aus dem laufenden Strukturwandel (s.o.: Stichworte Besatzmanagement und Stadtmarketing). Ziel muss es sein, die etablierten Innenstadtlagen zu erhalten und das Internet als neuen Marktplatz der Kommune zu begreifen.

- ‚Offline‘ reicht dies vom Abbau bürokratischer Hemmnisse (z. B. mehr kostenlose Parkplätze sowie Genehmigung von Außengastronomie als wesentlicher Angebotsfaktor für die Verweilqualität) bis zu Initiativen der Kommune, sich gezielt um die Ansiedlung von Gastronomie zu kümmern.
- ‚Online‘ ist ein ganzheitlicher Ansatz zu fahren: Um das Internet als neuen Marktplatz der Kommune zu nutzen, ist die Stadt-Homepage neu zu konzipieren (Button „Einkaufen“ mit Links zu den Geschäften), ist ein WLAN im Zentrum aufzubauen und sind Beratungsangebote zum Thema Online-Handel für den Einzelhandel anzubieten.

Insofern gelten die bisherigen klassischen Offline-Empfehlungen und Instrumente umso mehr: Kommune, Kaufmannschaft und Eigentümer haben die gleichen Interessen und ziehen daher am selben Strang, wenn es um eine lebendige Innenstadt mit gut laufende Geschäften in werthaltigen Immobilien geht. Letztlich geht es dabei um eine Art ‚Centermanagement‘ bzw. ‚virtuelles Kaufhaus‘: Ein modern aufgemachtes und benutzerfreundliches Online-Portal – auch als mobile Website – bietet den perfekten Einstieg, vernetzt die einzelnen Angebote vom Einkaufen über Veranstaltungen bis zu öffentlichen Dienstleistungen und ist verlinkt mit den Homepages der Geschäfte. Inwieweit eine City-App zusätzlichen Nutzen – und Aufwand – bietet, ist im Einzelfall zu prüfen. Denn zu der technischen Realisierung kommt die laufende Pflege des Contents – nichts ist langweiliger als eine veraltete App. Die wichtigsten Handlungsempfehlungen sind:

- Stärken der Innenstadt (Vielfalt und Erlebnis) und des Handels weiter ausbauen – mit Schnittstellen zu Gastronomie / Convenience und Tourismusangeboten.
- City-Marketing neu ausrichten – offline plus online: Kreative Marketingideen erarbeiten – online und auf der Straße: Neugier der Kunden wecken.
- ‚Offline-Perlen‘ stärken: Funktionen, die eine persönliche Präsenz bzw. einen Face-to-face-Kontakt erforderlich machen und Orte der gesellschaftlichen Teilhabe sind. z. B. Gastronomie, Begegnung / Kommunikation, Bildung / Schule, Arzt, Gesundheitsdienstleister, Pflegestützpunkt, kommunale Verwaltung, Sportverein. Auch Lebensmittelanbieter sind gerade in Klein- und Mittelstädten immer noch Offline-Frequenzbringer und müssen im Zentrum gehalten werden.
- (Mobile) Homepage als Portal für das virtuelle Einkaufserlebnis Ortskern.
- Ergänzend Anbieten von Diensten wie mobiles Payment vor Ort, Lieferservice sowie weiteren Zusatzleistungen (Handel als Full-Service-Anbieter).
- Planungsrechtlich die zentrale Handelslage im Zentrum stärken.

Der Auftritt von Kommune und Geschäftswelt muss aus einem Guss sein, um die Kunden – und im Übrigen auch Touristen – auf allen Kanälen anzusprechen:

- Bevölkerung / Kunden: einbeziehen und binden – bieten, was online nicht bietet.

- Gemeindefmarketing, ergänzt um Online-Tools (mit Angeboten aus der Region verknüpfen).
- Feste und Events in die Innenstadt holen und sich als Einzelhandel an den Aktivitäten beteiligen.
- Sensibilisieren und aktivieren: Mitmach-Aktionen, Befragung, Wettbewerbe.

Die kleinstädtischen Qualitäten und der Geschäftsbesatz müssen in Einklang miteinander gebracht werden, um die Identität gemeinsam zu prägen (Stadtmarketing). Ein Beispiel für die Bewerbung des Ortskerns als Offline-Kaufhaus und Online-Marktplatz ist das *Ostercappeller Kaufhaus*, eine Kooperation der Händler, Eigentümer und Gemeinde.

Initiiert durch die Planerwerkstätten ‚Zukunftschek Ortskernentwicklung‘ des Landkreises Osnabrück wurde seit 2009 zunächst ein Masterplan entworfen, um den zentralen Versorgungsbereich zu stärken. Hieraus resultierte 2010 eine erfolgreiche Beteiligung an der Quartiersinitiative Niedersachsen (QiN) mit Förderung investiver Maßnahmen in Geschäfte und Immobilien. Einzelhändler, Gastronomen, Dienstleister und Immobilienbesitzer in Ostercappeln schlossen sich zum Ostercappeller Kaufhaus zusammen. Als Standortgemeinschaft kümmern sie sich im Zuge des laufenden Ortskern-Managements zusammen mit der Verwaltung um ein einheitliches Marketing des Ortes als Einkaufszentrum (Slogan: „Open-Air-Shopping“) sowie um leerstehende Ladenlokale, Geschäftsnachfolgen, Parkraum und Gestaltung öffentlicher Plätze.

Gefördert durch zwei erfolgreiche Bewerbungen beim ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ 2012 und 2014 wurde zudem ein Online-Auftritt [www.ostercappeller-kaufhaus.de](http://www.ostercappeller-kaufhaus.de) erstellt. Neben den klassischen Offline-Aktivitäten des Centermanagements sind das Ostercappeller Kaufhaus insgesamt sowie die Betriebe im Ortskern bzw. im Center auch im Netz präsent (siehe Abb. 13). 2014 zählte das Ostercappeller Kaufhaus zudem zu den einhundert Preisträgern des bundesweiten, zukunftsweisenden Wettbewerbs „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“.

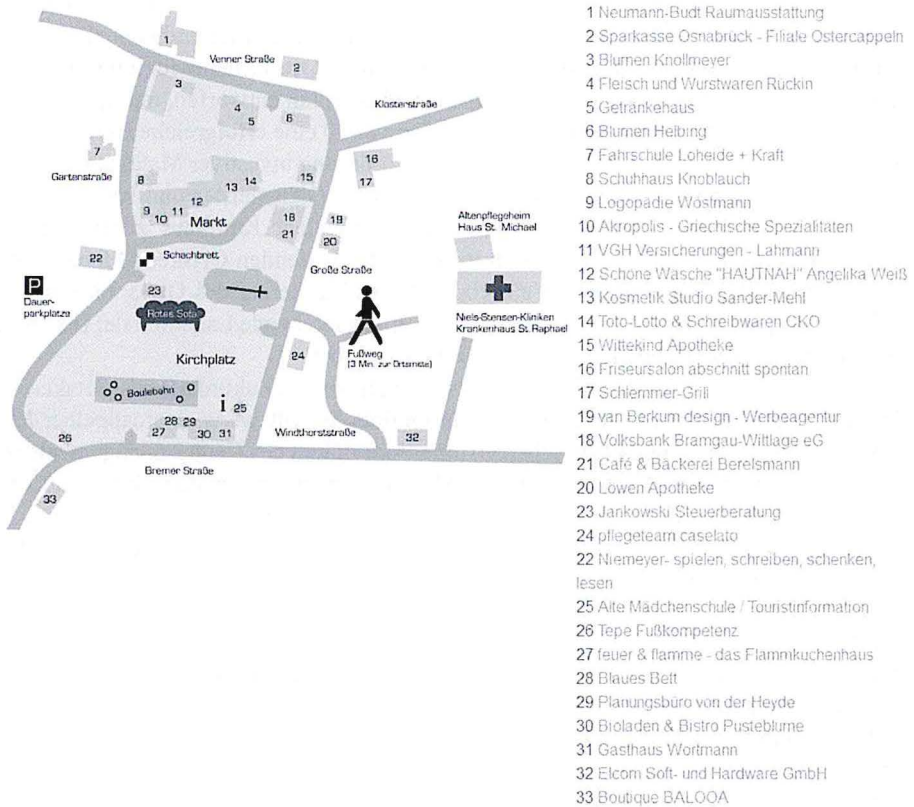
### ***Wer kümmert sich darum – wer setzt die Impulse?***

Hier ist in erster Linie der Handel gefordert, wobei Local Heroes – also beispielhafte und/oder bedeutende lokale Handelsunternehmen, die ihre Online- und Offlineangebote erfolgreich miteinander verknüpfen – Vorreiter sein können. Es ist jedoch sinnvoll, Anreize zur Aktivierung der Anbieter und zur Sensibilisierung der Nutzer zu entwickeln. Hierzu bietet der Landkreis Osnabrück seit 2005 den ‚Zukunftschek Ortskernentwicklung‘ und seit 2012 den ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ an (eine ausführliche Darstellung bieten HAUSCHILD et al. 2013).

Für den Landkreis Osnabrück ist aufgrund der Megatrends demografischer Wandel und Strukturwandel im Handel die Stärkung der Ortskerne und Innenstädte seit 2005 Teil seiner zukunftsorientierten Strategie. Dabei versteht sich der Landkreis als Dienstleister für seine Gemeinden: von regelmäßigen Analysen und Prognosen der demografischen Strukturen bis zu den Planerwerkstätten ‚Zukunftschek Ortskernentwicklung‘, die seit 2006 in 22 Kommunen durchgeführt wurden. Zu den Fragen „Mittelpunkt oder Mittelmaß? Welche Rolle spielen Ihr Ortskern, Ihre Innenstadt oder einzelne Quartiere? Wo sehen Sie Handlungsbedarf?“ bietet der ‚Zukunftschek Ortskernentwicklung‘ bewährte

Vorgehensweisen. In moderierten Planerwerkstätten ergreifen die Akteure selbst die Initiative und setzen ihre gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen um. Zur Unterstützung der Kommunen wurde die handliche ‚ToolBox‘ entwickelt, die eine Fülle erprobter Instrumente enthält, die bei der Ideenfindung und vor allem bei deren Umsetzung helfen.<sup>8</sup>

Abb. 13: Auszug aus der Homepage des Ostercappelner Kaufhauses



Quelle: [www.ostercappelner-kaufhaus.de](http://www.ostercappelner-kaufhaus.de)

Um die Erfolge der Planerwerkstätten zu verstetigen, die durch Moderation und fachlichen Input des Landkreises und des Büros CONVENT Mensing in erster Linie auf die „Software“ (Planungen und Konzepte sowie überwiegend nicht investive Maßnahmen wie Besatzmanagement oder Öffentlichkeitsarbeit) zielen, hat der Landkreis Osnabrück das Instrument ‚Zukunftsscheck‘ weiterentwickelt. Er hat für 2012 / 13 erstmalig als Pilotprojekt den ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ aufgelegt, um auch konkrete finanzielle Anreize für Investitionen in die ‚Hardware‘ (investive Maßnahmen in Gebäude und

<sup>8</sup> ToolBox als Download unter [www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds](http://www.landkreis-osnabrueck.de/zukunftsfonds)

Geschäfte) zu geben. Die Evaluation des Pilotwettbewerbs hat bestätigt, dass finanzielle Anreize eine stärkere Aktivierung der örtlichen Akteure bewirken. Gleichzeitig werden Umnutzung und Vermarktungsmöglichkeiten von Immobilien unterstützt, wodurch lokales Kapital mobilisiert und sichtbare Erfolge erzielt werden können. Im Pilotwettbewerb sowie im laufenden Folgewettbewerb 2014 / 15 konnten so die hier dargestellten Befragungen initiiert werden und die genannten Maßnahmen in Bohmte und Neuenkirchen, Bad Essen und Bramsche kofinanziert werden.

## 8 Fazit

Der Online-Handel ist insbesondere für den inhabergeführten Handel die – vermutlich letzte – Chance, den Kunden wiederzuentdecken und sich auf die klassischen Stärken des stationären Einzelhandels zu besinnen. Die neuen digitalen Möglichkeiten sind zielgruppenspezifisch zu nutzen, um die Kunden auf allen Kanälen erfolgreich anzusprechen. Dies gilt insbesondere für die Klein- und Mittelstädte. Hierfür sind die Anbieter zu aktivieren (z. B. in gemeinsamen Werkstätten) und zu unterstützen (durch Beratungsangebote, aber auch durch finanzielle Anreize wie beim ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘). Und es sind durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit die Bewohnerinnen und Bewohner als wichtigste Nachfrager zu sensibilisieren. Denn die Bestellung im Internet bedeutet nicht nur weniger Leben im Ort, sondern auch weniger Umsatz für die lokalen Geschäfte, weniger Gewerbesteuern für die Gemeinde und so letztlich weniger Haushaltsmittel für Kindergärten, Schulen und ein attraktives Ortsbild.

Die Wertschätzung und die Einkaufsgewohnheiten der ansässigen Bevölkerung sowie die Bindung an ‚ihr‘ Zentrum sind ein großes Potenzial für den lokalen Handel in Klein- und Mittelstädten. Die mit Abstand wichtigsten Besuchsanlässe des Ortskerns sind der (tägliche) Lebensmittel-Einkauf (zumindest derzeit noch ein Offline-Produkt), der Besuch von Arzt und Apotheke (ebenfalls klassische Face-to-Face-Anlässe) sowie weitere private und öffentliche Dienstleistungen. Gut 90 % der Befragten kaufen bestimmte Produkte des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel etc. im Wesentlichen in der eigenen Gemeinde ein. Restaurants und Cafés spielen eine geringere Rolle in der Meinung der Kunden und sind zudem in den Beispielgemeinden kaum vorhanden – könnten jedoch sonst eine hohe Bedeutung für Einkaufsflair, Erlebnis, Treffpunkt und Verweildauer haben – gerade hier bestehen potentielle Vorteile von stationärem Handel gegenüber dem Internet.

Handel und Kommunen müssen ihre Hausaufgaben machen – offline und online. Die Kommunen müssen zudem angesichts der Herausforderung Online-Handel eine aktivere Rolle einnehmen – über die klassischen kommunalen Planungsinstrumente hinaus.

In den hier dargestellten Fallbeispielen spielen die Initiative und der fachliche Input von außen (IHK-OrtsChecks, PlanerWerkstätten) sowie Förderanreize wie der ‚Zukunftsfonds Ortskernentwicklung‘ selbstverständlich eine wichtige Rolle. Insofern ist für eine Funktionsstärkung der Innenstädte und Ortskerne der Klein- und Mittelstädte und somit zur Stabilisierung der Zentralen Orte das klassische Instrumentarium der Raumordnung /

Landesplanung und Regionalplanung zu ergänzen um Strategien und Instrumente, die die Entscheidungsträger vor Ort aktivieren und ökonomische Handlungsanreize bieten.

## 9 Literatur

- BULLINGER, D. (2015): Online-Shopping, stationärer Handel, Einkaufszentren und die Städte – was kommt auf uns zu?, in: SCHRENK, M.V.V., POPOVICH, P., ZEILE, P., ELISEI, P., BEYER (Hrsg.): REAL CORP 2015 Proceedings, Ghent/Belgium: 455-472.
- HAUSCHILD, A., MENSING, K., PRIEB, A. (2013): Zukunftsfonds Ortskernentwicklung – Ein innovatives Instrument für lebendige Zentren. RaumPlanung 171/6: 54-58.
- HEINZE, F.(2015): „Offline“ zum Turnaround? – Instrumente gegen Frequenzverlust und Leerstand, Vortrag auf dem IHK Forum Stadtmarketing, Hannover, 10.9.2015.
- IMMOBILIENZEITUNG (2014): Großflächen sind der K.o. für die Kleinstadt, Immobilienzeitung 45/2014: 9.
- LANDKREIS OSNABRÜCK (2014): Zukunftsfonds Ortskernentwicklung 2.0 – Erweiterung der Förderbedingungen (unveröffentlicht).
- MENSING, K. (1999): Entwicklung des Einzelhandels im Ländlichen Raum – Trends, Handlungsansätze, Best Practices, erstellt im Rahmen der Initiative („Diskursprojekt“) des Niedersächsischen Innenministeriums zu Perspektiven des großflächigen Einzelhandels in Niedersachsen (unveröffentlicht).
- MENSING, K., HAUSCHILD, A., LAMMERS, E., NEUGEBAUER, A., ULICH, E., ANDERS, U. (Arbeitsgruppe der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) Bremen/Hamburg/Niedersachsen/Schleswig-Holstein) (2014): Stärkung der Innenstädte und Ortskerne – Initiativen und Instrumente aus der Praxis für die Praxis, URL: [www.shop.arl-net.de/media/direct/pdf/arbeitshilfe\\_fuer\\_kommunen\\_lag\\_nord.pdf](http://www.shop.arl-net.de/media/direct/pdf/arbeitshilfe_fuer_kommunen_lag_nord.pdf); Zugriff: 04.01.2016.
- OSTERCAPPELLNER KAUFHAUS (2015): Was genau ist das Ostercappelner Kaufhaus eigentlich? Wo steht es? Und was bedeutet Open Air Shopping? URL: [www.ostercappelner-kaufhaus.de](http://www.ostercappelner-kaufhaus.de); Zugriff: 09.02.2015.
- SANDHAUS, K. (2015): Bramscher City – Service immer online, Präsentation auf der Zukunftsfonds-Werkstatt in Bramsche am 11.6.2015.
- SOSSNA, S., HÖFT, A.-L. (2015): IHK-Studie: Online auf dem Land, in: IHK-Magazin Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, Mai 2015: 12.
- WERBEGEMEINSCHAFT BOHMTE E.V. (Werbegemeinschaft Bohmte e.V., Gemeinde Bohmte, Die Werberei, Bohmte) (2015): Konzept: Zukunftsfonds Ortskernentwicklung, URL: [www.bremer-strasse.de](http://www.bremer-strasse.de); Zugriff: 04.01.2016.

# Mapping E-Commerce – regionale Unterschiede im Online-Einkaufsverhalten deutscher Verbraucher

*Matthias Mensing und Cordula Neiberger*

## 1 Einleitung

Mit Fortschreiten der Technik und der steigenden Anzahl von Anbietern hat in den letzten Jahren die E-Commerce-Nutzung weltweit zugenommen. Unter E-Commerce wird nach WEIBER (2002: 1062) „die Anbahnung, Verhandlung und Abwicklung von Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern mit Hilfe elektronischer Netzwerke“ verstanden. Hierzu zählen Transaktionen über materielle Güter, Dienstleistungen (z.B. Lieferservice), Nutzungsrechte (z.B. Reisen, Eintrittskarten) und Informationen (z.B. kostenpflichtige Downloads) (HDE 2013: 12). Der HDE prognostiziert für Deutschland für das Jahr 2015 einen E-Commerce-Umsatz (B2C) von 43,6 Milliarden Euro, was einem Wachstum von 10,6 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht (HDE 2014). Davon abzugrenzen ist der Online-Handel (synonym auch Onlineshopping). Für HEINEMANN (2015: 55) ist der Online-Handel eine Teilmenge des E-Commerce, unter dem nur der Distanzhandel mit rein physischen Gütern, die über das Internet vertrieben werden, verstanden wird. Dienstleistungen oder Downloads sind hiervon ausgenommen. Werden nur die Umsätze mit materiellen Gütern betrachtet, so wird davon ausgegangen, dass mittlerweile in Deutschland 9,4 % (2014) aller Einzelhandelsumsätze (B2C) über das Internet abgewickelt werden (IFH 2014: 2). In unserer Studie beschäftigen wir uns mit der Untersuchung des Einkaufsverhaltens physischer Güter und werden daher auf die Begrifflichkeiten Online-Handel bzw. Onlineshopping zurückgreifen.

Die wachsende Bedeutung des Online-Handels stößt schon seit einiger Zeit auch auf wissenschaftliches Interesse. Ziel dieser Untersuchungen war es dabei im Allgemeinen, sowohl Aussagen über Umfang und Qualität des Online-Handels zu erhalten, als auch ein tieferes Verständnis über die Kunden, welche diesen tätigen. Weniger im wissenschaftlichen Fokus standen bisher die räumlichen Unterschiede in der Online-Handel-Nutzung. Hier möchte der vorliegende Beitrag ansetzen. Ziel ist es herauszufinden, ob ein vom Raum abhängiges Nutzungsverhalten im Onlineshopping in Deutschland beobachtbar ist und wenn ja, von welchen Variablen dieses abhängt.



Zu Beginn des Artikels wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema Einflussfaktoren auf das Online-Einkaufsverhalten gegeben. Daran schließt sich die Vorstellung der eingesetzten Methodik in der empirischen Untersuchung an. Abschließend werden die erzielten Ergebnisse vorgestellt, interpretiert und mit Hilfe von Karten visualisiert.

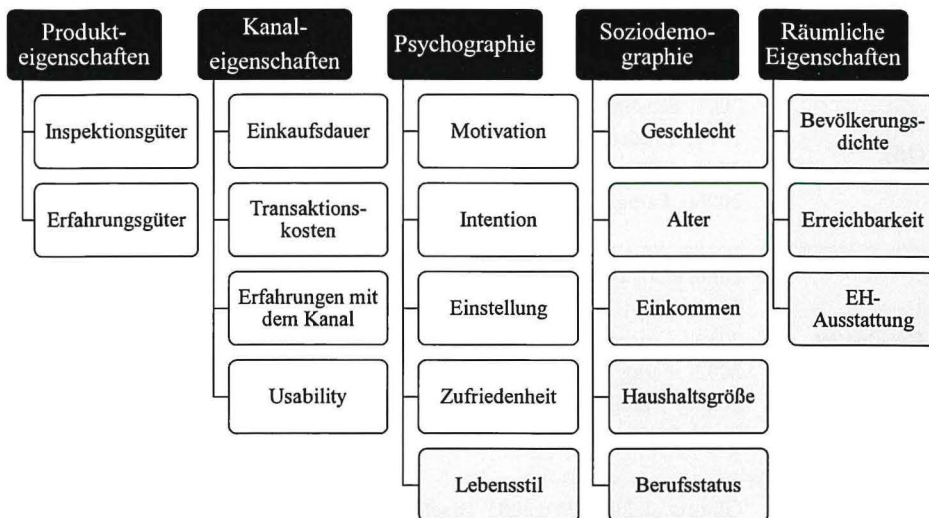
## 2 Forschungsergebnisse weltweit

Wissenschaftler(innen) unterschiedlicher Disziplinen haben sich in den vergangenen Jahren mit dem Thema Kundentypisierung im Bereich des Online-Handels beschäftigt. Von zentralem Interesse war und ist auch noch heute die Identifizierung von Schlüsselfaktoren, die das Konsumentenverhalten im Online-Handel beeinflussen. Diese beziehen sich auf die Produkteigenschaften, die Eigenschaften der Vertriebskanäle wie auch psychographischen und sozio-demographischen Charakteristika der Konsumenten (siehe Abb. 1).

So hängt die Nutzung von Onlineshopping unter anderem von den Eigenschaften der Produkte ab. Inspektionsgüter werden häufiger über das Internet gekauft als Erfahrungsgüter, unter anderem liegt das in der Standardisierung der Produkte und dem geringeren Informations- sowie Beratungsbedarfes begründet (vgl., GIRAD et al. 2003 oder KORGAONKAR et al. 2006). Des Weiteren beeinflussen die Vor- und Nachteile des jeweiligen Verkaufskanals die Bereitschaft zur Nutzung des Online-Handels. Die in diesem Bereich durchgeführten Studien überprüften zum Beispiel die Hypothesen, ob die Bestellung von Waren online bequemer für die Konsumenten ist (DELAFROOZ et al. 2010: 145 oder SOOPRAMANIEN et al. 2007: 79), ihnen Transaktionskosten spart (LIANG und HUANG 1998: 35) oder welche Rolle die Erfahrungen im Umgang mit dem Computer oder dem Internet auf die Nutzung von Onlineshopping haben (BLAKE et al. 2003: 165). Im Falle der Erfahrungen im Umgang mit dem Computer und dem Internet haben DIJST et al. (2008: 844) und KACEN et al. (2013: 18) aufgezeigt, dass eine häufige Nutzung des Computers und des Internets, die Wahrscheinlichkeit des Onlineeinkaufs erhöht. Die davor genannten Fragestellungen können allerdings nicht abschließend beantwortet werden, hier gibt es zum Teil sich widersprechende Forschungsergebnisse, die auf unterschiedliche Forschungsdesigns zurückzuführen sind (Untersuchungsraum, Stichprobengrößen und -zusammensetzungen, Methoden, Erhebungszeiträume).

Auf Konsumentenseite spielen unter anderem psychographische Merkmale, wie die Motivation, die Intention, die Einstellung, die Zufriedenheit oder der Lebensstil des Kunden eine maßgebliche Rolle bei der Entscheidung, ob stationär oder via Internet eingekauft wird. Die Charakteristika des Konsumenten werden in der Fachliteratur sehr häufig mit etablierten Modellen der Soziologie, Betriebswirtschaftslehre oder Informatik wie z. B. der Diffusionstheorie (vgl. CHEN et al. 2004), der Theorie des überlegten Handelns (vgl. HANSEN et al. 2004), des Technology Acceptance Models (vgl. VIJAYASARATHY 2004) oder der Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. PAVLOU/ FYGENS 2006), verknüpft.

**Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Wahl des Einkaufskanals und –Prozesses (grau hinterlegt sind die in dieser Studie untersuchten Faktoren)**



Quelle: eigene Darstellung

Ausgewählte Ergebnisse aus diesem Bereich zeigen, dass die Möglichkeit freie und jederzeit zugängliche Produktinformationen, sowie Produkte günstiger als im stationären Geschäft über das Internet zu erhalten, eine Motivationsquelle zur Beschaffung von Gütern über das Internet darstellt (SWINYARD und SMITH 2003: 581f).

Im Gegensatz dazu reduzieren ein als gering wahrgenommenes Sicherheitsgefühl (BURROGHS und SABHERWAL 2001: 47) oder eine potentiell gefährdete Privatsphäre (CHEN und BARNES 2007: 29) bei der Bezahlung das Vertrauen in den Verkaufskanal und somit die Intention über das Internet einzukaufen (GEFEN et al. 2003: 86f). Im Umkehrschluss aus dieser Argumentation könnte darauf geschlossen werden, dass der Online-shopper eine höhere Risikobereitschaft aufweist, oder zumindest die mit dem Einkauf im Internet verbundenen Risiken im Vergleich zum Offline-Shopper als geringer einschätzt.

Des Weiteren haben SWINYARD und SMITH (2003: 587ff), WU (2003: 41f) oder BRENGMANN et al. (2005: 86) für amerikanische und taiwanische Konsumenten aufgezeigt, dass sich Online- und Offlinekäufer in ihren Lebensstilen signifikant unterscheiden. Den Autoren zu folge stehen Online-Handel nutzende Personen unter erhöhtem Zeitdruck, haben ein höheres Ausstattungsniveau sowie überdurchschnittliche Erfahrungen mit dem Internet.

Darüber hinaus wurde von einigen Autoren der Einfluss der Sozio-Demographie der Konsumenten auf das Onlineshopping-Verhalten untersucht. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl an Studien, die im Rahmen dieser Arbeit auf Zusammenhänge zwischen der Onlineshopping-Nutzung und den Faktoren Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen und Berufsstatus analysiert wurden und die als Grundlage für die eigene Untersuchung dienen. Die Ergebnisse sind auch in diesem Bereich nicht eindeutig.

**Tab. 1: Überblick über die ausgewerteten Studien im Bereich der Soziodemographie. In den Studien wird sowohl E-Commerce als auch Online-Handel untersucht.**

<b>Faktor</b>	<b>Signifikanter Zusammenhang</b>	<b>Kein Zusammenhang</b>
<b>Alter (15)</b>	Sorce et al. 2005; Passyn, et al. 2011; Wu 2003; Brashear et al. 2008; Clemes et al. 2014; Crocco et al. 2013; Farag et al. 2003; Farag et al. 2006a; Farag et al. 2006b; Farag et al. 2007; Gong et al. 2013	Soopramanien & Robertson 2007; Hernandez, et al. 2011; Sim & Koi 2002; Weltevreden & Van Rietbergen 2009
<b>Geschlecht (17)</b>	Girad et al. 2003; Passyn, et al. 2011; Wu 2003; Chen et al. 2015; Clemes et al. 2014; Crocco et al. 2013; Farag et al. 2002; Farag et al. 2006a; Farag et al. 2006b; Farag et al. 2007; Swinyard & Smith 2003	Soopramanien & Robertson 2007; Hernandez, et al. 2011; Brashear et al. 2008; Sim & Koi 2002; Lian & Yen 2014; Weltevreden & Van Rietbergen 2009
<b>Bildung (9)</b>	Girad et al. 2003; Wu 2003; Brashear et al. 2008; Farag et al. 2002; Farag et al. 2006b; Farag et al. 2007; Swinyard & Smith 2003	Gong et al. 2013; Sim & Koi 2002
<b>Einkommen (15)</b>	Girad et al. 2003; Soopramanien & Robertson 2007; Wu 2003; Clemes et al. 2014; Crocco et al. 2013; Farag et al. 2002; Farag et al. 2006a; Gong et al. 2013; Sim & Koi 2002; Swinyard & Smith 2003	Hernandez, Jimenez & Martin 2011; Gong et al. 2013, Raijas et al. 2001
<b>Berufsstatus (4)</b>	Wu 2003; Clemes et al. 2014 ; Cao et al. 2012	Girad et al. 2003
<b>Haushaltsgröße (4)</b>	Cao et al. 2012	Crocco et al. 2013; Farag et al. 2006a; Farag et al. 2007

Quelle: eigene Darstellung

Ein Großteil der untersuchten Studien wurde vor allem in den USA, dem europäischen Ausland (Niederlande, Großbritannien und Italien) oder Asien (China, Südkorea und Taiwan) durchgeführt. Keine dieser Studien hat sich explizit mit dem Kundenverhalten deutscher Online-Shopper beschäftigt.

Die Autoren eines überwiegenden Teils der aufgeführten Studien finden einen Zusammenhang zwischen dem Alter und der Nutzung des Online-Handels. In diesen Fällen kaufen tendenziell jüngere Kunden häufiger im Internet ein, jedoch darf das nicht als ein

linearer Zusammenhang aufgefasst werden (WELTEVREDEN und VAN RIETBERGEN 2009: 285). Des Weiteren beschreiben vor allem ältere Studien, dass im Verhältnis eher männliche Personen onlineshopping affin sind und dementsprechend häufiger diesen Verkaufskanal nutzen als Frauen. Neuere Studien finden den Zusammenhang allerdings nicht mehr (LIAN und YEN 2014: 140 oder HERNANDEZ et al. 2011: 126).

Bildung und Einkommen beeinflussen in positiver Richtung (je mehr desto mehr) die Nutzung des Online-Handels. Je besser ein Konsument gebildet ist oder je höher sein Bildungsabschluss, desto wahrscheinlicher ist die Nutzung des Internets zur Beschaffung der Güter (FARAG et al. 2006a: 52 oder GIRAD et al. 2003: 117).

Die Anzahl an Studien, welche die Auswirkungen des Berufsstatus und der Rolle der Haushaltsgröße auf die Nutzung des Online-Handels empirisch untersucht haben, ist sehr gering. Die Ergebnisse dieser Beiträge müssen daher unter Vorbehalt betrachtet werden. Vollzeitbeschäftigte Personen stellen laut der Studienergebnisse affine Nutzer dar, da diese Konsumenten besonders unter Zeitdruck stehen und für sie der Einkauf via Internet eine Zeitersparnis darstellt (CAO et al. 2012: 970f). Im Fall der Haushaltsgrößen finden die Studien in der Mehrzahl keine Zusammenhänge.

Ein Großteil dieser Arbeiten hat der Frage, inwieweit es auch räumliche Unterschiede im Online-Einkaufsverhalten gibt, keine Aufmerksamkeit geschenkt. FARAG et al. (2006b) waren die ersten Autoren, die der Online-Handel-Verbreitung eine räumliche Perspektive eingeräumt haben, indem Sie Online-Handel als technologische Neuerung verstehen, die einer räumlichen Diffusion unterliegt. Sie argumentieren, dass gemäß der Innovations- und Diffusionstheorie von HÄGERSTRAND (1967) Innovationen immer in Agglomerationen zuerst aufgenommen werden und dann auf die niederhierarchischen Zentren bis hin zum ländlichen Raum diffundieren.

FARAG et al. (2006b) machen dies an der unterschiedlichen Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer sozio-demographischen Ausprägungen in verschiedenen Raumkategorien fest. Ihre Untersuchungen ergaben: „that in (very) strongly urbanised areas residents are significantly more often young, highly educated, single or a couple without children, hold a job, own a credit card, have more Internet experience than residents in weakly urbanized and rural areas“ (FARAG et al. 2006b: 63). Tatsächlich konnten sie feststellen, dass der Onlinekauf (als Variable: „ich kaufe immer online ein“) signifikant abhängig ist von dem Urbanisierungsgrad des Wohnortes (ebd. 66). Einen solchen Zusammenhang konnten sie allerdings nur für CDs, Videos und DVDs finden, für die ebenso untersuchten Warengruppen Bücher und Bekleidung allerdings nicht (ebd. 71). Zu einem ähnlichen Ergebnis waren FARAG et al. (2006a: 56f) schon gekommen, als sie untersuchten, ob die Online-Handel-Nutzung vom Grad der Verstädterung der Wohnorte abhängt. Hier kommen sie zu dem Schluss, dass Konsumenten, die in Innenstädten von mittleren und großen Städten, sowie im suburbanen Raum dieser Agglomerationen leben, häufiger Onlineshopping nutzen als Personen im ländlichen Raum.

Eine andere Argumentationslinie zur räumlich unterschiedlichen Nutzung des Onlineshopping ist die der Ausstattung der Räume mit Infrastruktureinrichtungen. So hat die Ausstattung mit IKT Infrastruktur laut NERLICH et al. (2010: 84) einen Einfluss auf die Nutzung von Online-Handel. Das Vorhandensein von Breitbandanschlüssen im Untersuchungsgebiet ist laut der Autoren positiv mit der Nutzung des Internets zum Bezug von

Gütern korreliert. Eine ausgebauten IKT-Infrastruktur erlaubt die grundsätzliche Nutzung sowie erhöht die Frequenz eben dieser (CAO et al. 2010: 13).

DIJST et al. (2008: 842f) argumentieren, dass die Wahrscheinlichkeit online physische Güter zu beziehen mit einer steigenden Verfügbarkeit an stationären Einkaufsmöglichkeiten abnimmt. Die Autoren haben in ihrer Untersuchung festgestellt, dass eine höhere Anzahl an Elektronikmärkten in der näheren Umgebung der Kunden die Intention, Elektronikprodukte via Online-Handel zu beziehen, reduziert. Ähnliche Ergebnisse erzielten auch REN und KWAN (2009) in den USA, sie stellten ebenso fest, dass Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe der Kunden die Internet-Einkaufsaktivitäten reduzieren. Allerdings schränken sie ein, dass es sich hierbei nur um einen sehr geringen Effekt handelt (REN und KWAN 2009: 276).

Des Weiteren konnten FARAG et al. (2006b: 69f) und SINAI und WALDFOGEL (2004: 25) einen Zusammenhang zwischen der Einkaufsdistanz und der Wahrscheinlichkeit, Onlineshopping zu nutzen, nachweisen. Die positive Korrelation zwischen der zurückzulegenden Distanz zum nächsten stationären Einkaufsort und der Wahrscheinlichkeit, das Produkt der jeweiligen Kategorien online zu kaufen, konnte FARAG et al. (2006a: 59) allerdings nicht in ihrem Vergleich zwischen niederländischen und US-amerikanischen Konsumenten nachweisen.

Um eine zusätzliche Dimension haben WELTEVREDEN und VAN RIETBERGEN (2009) diese Diskussion erweitert. Sie untersuchten die Auswirkungen der Online-Handel-Nutzung anhand unterschiedlicher Typen von Versorgungszentren, die sich in verschiedenen Lagen innerhalb der Niederlande verteilten. Ihre Erkenntnisse decken sich in Teilen mit den Argumentationslinien der oben genannten Autoren. Eine zunehmende Distanzüberwindung, um die nächste Versorgungseinrichtung zu erreichen, erhöht die Wahrscheinlichkeit Online-Handel zu Beschaffungszwecken zu nutzen, jedoch kommt es stark auf die Fristigkeit der Produkte an. Konsumenten, die für Güter des mittelfristigen Bedarfes, in schlecht erreichbaren Zentren mittlerer und größerer Städte reisen müssen, um ihren Bedarf zu decken, werden häufiger diese Produkte via Onlineshopping beziehen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Vielzahl von Untersuchungen, die sich durch Zeit, Raum und Herangehensweise zum Teil gravierend unterscheiden, nur wenige offenbar allgemeingültige Aussagen hervorgebracht haben. Einigkeit herrscht am ehesten bei den sozio-demographischen Merkmalen, auch über verschiedene räumliche Kontexte hinweg: hier kann davon ausgegangen werden, dass Online-Handel-Kunden eher jünger sind, einen höheren Bildungsstand sowie ein höheres Einkommen aufweisen und Vollzeit beschäftigt sind.

Weniger allgemeingültig sind dagegen bisher die Untersuchungen zur räumlich unterschiedlichen Onlineshopping-Nutzung. Sowohl für das Argument einer vermehrten Nutzung in Agglomerationsräumen aufgrund der dortigen Online-Handel-affinen Bevölkerung als auch für das Argument der Nutzung von Onlineshopping aufgrund fehlenden stationären Handels, lassen sich empirische Ergebnisse finden. Allerdings ist bisher keine dieser Studie im deutschen Raum durchgeführt worden.

Zudem sind einige zitierte Studien schon älter als zehn Jahre, was bei der Geschwindigkeit, mit der sich die Online-Handel-Nutzung zur Zeit ausbreitet, nicht mehr als aktuell bezeichnet werden kann. Darüber hinaus deuten verschiedene Ergebnisse darauf hin, dass

es einen Prozess der Akzeptanz und Adaption der Neuerung Online-Handel gibt. Es wäre also auch denkbar, dass der Online-Handel mittlerweile so stark verbreitet ist, dass keine Unterschiede mehr zwischen verschiedenen sozio-ökonomischen Variablen wie auch unterschiedlichen Räumen feststellbar sind. Die Leitfragestellung der vorliegenden Untersuchung lautet daher:

***Sind räumliche Unterschiede im Konsumentenverhalten messbar und wenn ja, von welchen Faktoren hängen diese ab?***

Hierbei soll zwischen zwei Haupthypothesen unterschieden werden:

1. Aufgrund des hohen Anteils von jungen, gebildeten, vollzeit- beschäftigten Menschen mit höherem Einkommen in städtischen Agglomerationen wird hier mehr online gekauft als in ländlichen Räumen.
2. Aufgrund der geringen Ausstattung des ländlichen Raumes mit VKF sowie dessen zeitintensivem Zugang zu den besser ausgestatteten Räumen nutzen Verbraucher den Online-Handel stärker in ländlichen Räumen.

### **3 Methodik**

Die empirische Erhebung konnte im Rahmen eines Masterkurses der Studienrichtung „Wirtschaftsgeographie“ an der RWTH Aachen mit 22 Studierenden im März 2014 durchgeführt werden. Es wurden Haushaltsbefragungen an sechs verschiedenen Standorten im Westen Deutschlands realisiert. Bei der Auswahl der Standorte wurde auf die Siedlungsstrukturellen Gemeindetypen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) zurückgegriffen (BBSR 2009). Hier sind drei strukturell möglichst unterschiedliche Raumtypen ausgewählt und innerhalb dieser jeweils zwei Untersuchungsorte bestimmt worden:

1. Hochverdichtete Agglomerationsräume (Aachen, Köln)
2. Verstädterte Räume mittlerer Dichte (Gerolstein, Meschede)
3. Ländliche Räume (Lathen, Neuenhaus)

Die zu untersuchenden Hypothesen wurden auf die nachfolgenden Variablen operationalisiert:

- (a) Online-Handel: Häufigkeit des Onlineeinkaufs in den letzten drei Monaten nach verschiedenen Produktgruppen, Anzahl der in den letzten drei Monaten online gekauften Artikel,
- (b) zum Vergleich: Häufigkeit des Offlineeinkaufs in den letzten drei Monaten nach verschiedenen Produktgruppen, Anzahl der in den letzten drei Monaten offline gekauften Artikel,
- (c) Verhältnis von online und offline Einkäufen.

Als Einflussfaktoren dieser wurden überprüft: Alter, Geschlecht, Beschäftigtenstatus, Haushaltsgröße, Haushaltsnettoeinkommen, PKW-Verfügbarkeit, Lebensstil, Gemeindetyp, IT-Infrastrukturausstattung, Einzelhandelsflächenausstattung und Verkehrsinfrastrukturausstattung am Wohnort.

Die zu befragenden Haushalte wurden mit Hilfe eines zufallsgesteuerten Auswahlverfahrens ausgewählt. Dazu sind auf Grundlage von Openstreetmap-Daten zwischen 16 und 36 Straßenzüge für jedes Untersuchungsgebiet bestimmt worden, in denen die Haushaltsbefragung persönlich stattfand. Insgesamt wurden 3900 Haushalte befragt, wobei 587 vollständig ausgefüllte Fragebögen gesammelt werden konnten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von circa 15 %.

In Bezug auf das Merkmal Geschlecht zeigt der  $X^2$ -Unabhängigkeitstest zwischen der Stichprobe und den Zensusdaten des Jahres 2011 für alle Untersuchungsgebiete eine Unabhängigkeit auf, ebenso für das Alter.

## 4 Ergebnisse

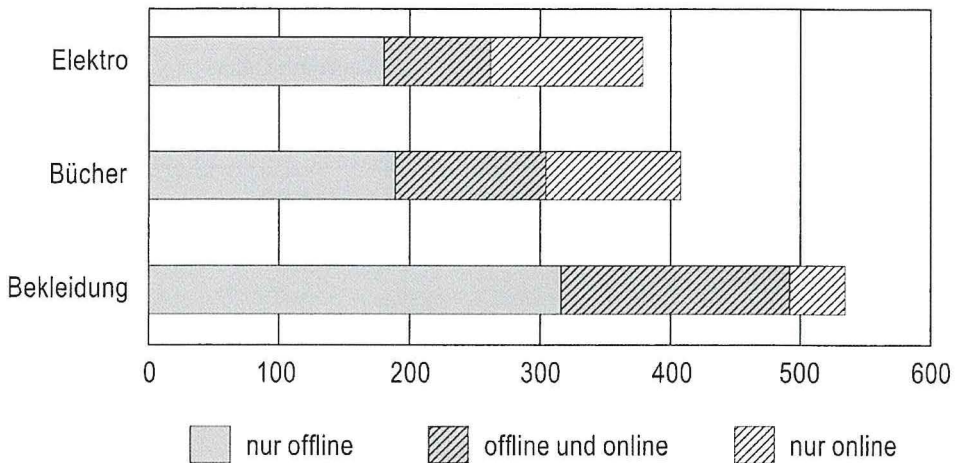
### 4.1 Das allgemeine Einkaufsverhalten

Die Anteile des Online-Handels am Gesamthandel sind je nach Warengruppe sehr unterschiedlich und unterliegen heute noch einer starken Dynamik. Insbesondere die Warengruppen Bücher / CD / DVD und U-Elektronik / E-Artikel verzeichnen heute die höchsten Anteile; im Bereich der Bekleidung sind diese noch geringer, insgesamt ist diese Warengruppe jedoch die am häufigsten gekaufte (BEVH 2014; HDE 2014: 5).

In der vorliegenden Studie wurde entsprechend das Einkaufsverhalten der Verbraucher durch die Anzahl der in den Warengruppen Elektro / Elektronik, Bekleidung und Bücher / CD / DVD in den letzten drei Monaten (Januar bis März 2014) online bzw. offline gekauften Waren abgefragt. Insgesamt haben von den 587 Probanden in diesem Zeitraum 322 Konsumenten sowohl online als auch offline eingekauft. 232 Probanden kauften nur im Ladengeschäft ein, lediglich 33 (9,3 %) haben in diesem Zeitraum die abgefragten Warengruppen ausschließlich über das Internet bestellt. Damit kann nicht von einer Dichotomie zwischen nur Online- oder nur Offline-Shoppern ausgegangen werden, vielmehr ist das Online-Shopping offensichtlich eine Ergänzung vom von 94,9 % der Befragten durchgeführten Einkäufen in Ladengeschäften, welche von etwa 2/3 der Offline-Käufer genutzt wird. Interessanterweise besteht zwischen der Anzahl der online und offline gekauften Artikel (derjenigen, die sowohl online als auch offline gekauft haben) ein signifikanter Zusammenhang; was bedeutet, dass es „Wenig-Käufer“ gibt, die sowohl online als auch offline wenige Artikel gekauft haben und „Viel-Käufer“, die sowohl online als auch offline viele Artikel eingekauft haben.

Es wurde ebenfalls überprüft, inwieweit es Unterschiede zwischen den Warengruppen im Online / Offline-Kauf gibt. Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass Bekleidung insgesamt von den meisten Befragten im Untersuchungszeitraum gekauft wurde (90.6 %) und auch zu einem großen Teil im Ladengeschäft (siehe Abb. 2).

**Abb. 2: Online- und Offlineeinkäufe nach Warengruppen, N= 587**



Quelle: eigene Erhebung

Elektroartikel und Bücher / CD / DVD wurden insgesamt weniger häufig nachgefragt, der Anteil am Online-Handel ist bei den Elektroartikeln aber höher. Während das Verhältnis Online-Einkauf zu Offline-Einkauf bei der Bekleidung bei 0,44 liegt, also deutlich mehr im Ladengeschäft eingekauft wird, ist es bei Elektro und Büchern mit 0,71 bzw. 0,75 sehr ähnlich, aber kein so deutlicher Unterschied zwischen online und offline, wengleich auch hier der Offline-Handel überwiegt.

Der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Online und der Offline-Käufe ist auch für die Warengruppen Bekleidung und Bücher nachweisbar (je mehr online gekauft wird, umso mehr wird auch offline gekauft oder umgekehrt). Bei den Elektroartikeln ist allerdings kein solcher Zusammenhang nachzuweisen, hier kann somit davon ausgegangen werden, dass die Käufer sich auf eine Vertriebschiene konzentrieren, also entweder nur/überwiegend online einkaufen oder nur/überwiegend im Ladengeschäft.

#### 4.2 Einkaufsverhalten nach Raumkategorien

Die Untersuchung geht davon aus, dass räumliche Unterschiede im Onlineverhalten der Kunden festgestellt werden können. Dies hat sich beim Test des Zusammenhangs zwi-



schen den Raumkategorien (Stadt, verstädterter Raum, ländlicher Raum) und dem Onlinekaufverhalten bestätigt. Dieser ist signifikant vorhanden, bei einem allerdings recht schwachen Kontingenzkoeffizienten von 0,165.

Bei einer Differenzierung nach Warengruppen wird deutlich, dass der Zusammenhang insbesondere bei Elektro und Büchern gegeben ist. Bekleidung wird in allen Regionstypen überwiegend offline eingekauft. In 88 % der über alle Regionen untersuchten Fälle kaufen die Befragten häufiger Bekleidung offline als online ein.

**Tab. 2: Zusammenhänge zwischen dem siedlungsstrukturellem Gemeindetyp und dem Einkaufsverhalten der Befragten**

Variable	Onlinekauf ja/nein	Anzahl online Artikel	Verhältnis Online und Offline Käufe	Anzahl Artikel insgesamt
<b>BBSR Gemeindetyp</b>	<b>0,17**</b>	<b>-0,11**</b>	<b>- 0,10*</b>	<b>- 0,12**</b>

Quelle: eigene Erhebung

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau (zweiseitig) signifikant

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (zweiseitig) signifikant

### 4.3 Abhängigkeit von sozio-ökonomischen Daten

Wie oben ausgeführt, hat sich eine Anzahl von Autoren weltweit bereits mit der Frage beschäftigt, wie der typische Online-Shopper charakterisiert werden kann. Dabei wurden in der Regel sozio-ökonomische Faktoren (vgl. WELTEVREDEN und VAN RIETBERGEN 2009), psychologische Faktoren (vgl. SIM und KOI 2002) sowie Ausstattungsmerkmale (Autobesitz, Kreditkartenbesitz) (vgl. FARAG et al. 2007) untersucht. Allerdings gibt es bisher keine Studie, die sich dezidiert mit den deutschen Verbrauchern beschäftigt hat. Deshalb wurde überprüft, inwieweit die Ergebnisse einer Charakterisierung der Online-Verbraucher auch auf Deutschland zutreffen.

Alle Zusammenhänge wurden mit drei, das Online-Verhalten der Probanden charakterisierenden, abhängigen Variablen getestet: zum ersten eine dichotome Variable die angibt, ob online gekauft worden ist oder nicht, zum zweiten eine metrischen Variable, die die Anzahl der online gekauften Artikel enthält und zum dritten eine Variable, die das Verhältnis von Online-Käufern zu Offline-Käufern charakterisiert. Da oben festgestellt wurde, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl der Online- und Offline-Einkäufe gibt, wurde auch immer nachgeprüft, inwieweit ein Zusammenhang zwischen offline-Einkauf und der unabhängigen Variable besteht, ob also die erkannten Zusammenhänge möglicherweise insgesamt für das Einkaufsverhalten gelten und nicht nur für den Online-Einkauf. Je nach Skalenniveau wurde der Zusammenhang mittels Spearman oder dem Kontingenzkoeffizienten C bzw. Cramers V ermittelt. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 3. Die Haushaltsgröße und das monatliche Haushaltseinkommen zeigen einen signifikanten Zusammenhang sowohl mit dem Onlineeinkauf als auch der Anzahl der

online gekauften Artikel, wenn auch einen deutlich geringeren. Allerdings besteht auch zwischen monatlichem Einkommen und der Anzahl der Offline-Einkäufe ein signifikanter, wenn auch geringer Zusammenhang. Ein Zusammenhang zwischen diesen unabhängigen Variablen und dem Verhältnis offline zu online besteht nicht.

Die unabhängigen sozio-ökonomischen Variablen sind nach der Stärke ihres Zusammenhangs mit dem Onlinekaufverhalten geordnet. An erster Stelle steht entsprechend das Alter, welches einen negativen signifikanten Zusammenhang (0,37) sowohl mit dem Onlineeinkauf (ja/nein) als auch mit der Anzahl der online gekauften Artikel aufweist. Ebenso besteht ein, wenn auch schwacher, signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und dem Verhältnis von Offline- zu Onlineeinkauf, in dem Sinne, dass jüngere Menschen mehr online einkaufen als ältere Menschen und Menschen über 59 eher offline als online. Ein Zusammenhang zwischen stationärem Einkauf und dem Alter ist dagegen nicht zu finden, also alle Altersklassen kaufen auch mehr oder weniger stationär ein.

Auch Haushaltsgröße und monatliches Haushaltseinkommen zeigen einen signifikanten Zusammenhang sowohl mit dem Onlineeinkauf als auch der Anzahl der online gekauften Artikel, wenn auch einen deutlich geringeren.

**Tab. 3: Ergebnisse der Kundencharakterisierung nach sozio-demographischen Daten**

Variable	Onlinekauf ja/nein	Anzahl online Artikel	Verhältnis Online und Offline Käufe	Anzahl Artikel insgesamt
<b>Alter</b>	- 0,37**	- 0,31**	- 0,32**	- 0,16**
<b>Geschlecht</b>	-	-	-	-
<b>Beschäftigungsstatus</b>	0,32**	0,28**	0,44*	-
<b>Haushaltsgröße</b>	0,18**	0,15**	0,11*	0,12**
<b>Haushaltsnettoeinkommen</b>	0,16*	0,18**	0,13**	0,20**
<b>PKW-Verfügbarkeit</b>	-	- 0,10*	-	- 0,10*
<b>Lebensstil</b>	0,28**	0,26*	-	0,33*

Quelle: eigene Erhebung

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau (zweiseitig) signifikant

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau (zweiseitig) signifikant

Allerdings besteht auch zwischen monatlichem Einkommen und der Anzahl der Offline-Einkäufe ein signifikanter, wenn auch geringer Zusammenhang. Ein Zusammenhang zwischen diesen unabhängigen Variablen und dem Verhältnis offline zu online besteht nicht.

Die sozio-ökonomische Variable Geschlecht wie auch die Ausstattungvariable PKW-Verfügbarkeit zeigen keinen signifikanten Zusammenhang mit den untersuchten abhängigen Variablen. Es ist lediglich ein äußerst schwacher Zusammenhang auf dem 5-Prozent-Niveau zwischen Geschlecht und dem Verhältnis von Offline- zu Onlinekauf zu

verzeichnen, der aber aufgrund der geringen Werte hier nicht weiter interpretiert werden soll.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die Befunde hinsichtlich einer Onlineaffinität bezüglich der Variablen Alter, Einkommen und Beschäftigtenstatus auch für Deutschland bestätigt werden konnten.

#### 4.4 Abhängigkeit von Lebensstilen

In der soziologischen Forschung wird seit längerem davon ausgegangen, dass sozio-demographische Daten nur unzureichend für Sozialstrukturanalysen geeignet sind, weshalb schon seit den 1980er Jahren Konzepte der Lebensstile diskutiert werden. Hierbei entstand eine Vielzahl unterschiedlichster Ansätze, weshalb OTTE (2005) eine zwar komplexe, aber überschaubare Lebensstiltypologie vorschlug, welche auf dem Konzept der Lebensführung beruht. Er entwickelt dabei die Hauptdimensionen „Ausstattungs-niveau“ und „Modernität/biographische Perspektive“ und entwickelt daraus neun Lebensstile. Das Ausstattungsniveau bezieht sich dabei in drei Klassen (gehobenes, mittleres, niedriges) auf die Konsumgüterausstattungen als vielmehr „durch die Ressourcenverwendung produzierten Aktivitäten und angeeigneten Objekte sowie den homologen Wertorientierungen“ der Individuen (OTTE 2005: 452). In der Dimension Modernität/biographische Perspektive werden Formen der Lebensführung unterschieden, die durch ähnliche Sozialisationsbedingungen erklärbar sind: „Aus einer biographischen Perspektive unterscheiden sich Typen mit einer lebenszyklisch „offenen“, innovationsfreudigen Weltsicht und einem erlebnisorientierten Alltagsverhalten; solche mit einer biographisch „konsolidierten“ Lebensführung, geprägt durch Familienleben, berufliche Karriere und die Zunahme von Alltagsroutinen; und solche mit einer durch Lebenserfahrung etablierten, relativ „geschlossenen“ Lebensführung.“ (OTTE 2005: 452).

**Tab. 4: Lebensstile und Onlinekauf**

Ausstattungsniveau/ Modernität	traditional	teilmodern	modern
Gehoben	1 Konservativ Gehobene 67 %	4 Liberal Gehobene 70 %	7 Reflexive 81 %
Mittel	2 Konventionalisten 46 %	5 Aufstiegsorientierte 62 %	8 Hedonisten 77 %
niedrig	3 Traditionelle Arbeiter 27 %	6 Heimzentrierte 53 %	9 Unterhaltungs- suchende 65 %

Quelle: eigene Erhebung

OTTE (2012) entwickelte ebenso eine Operationalisierung zur Erhebung der Zugehörigkeit zu Lebensstilen, die auf relativ wenigen Variablen und damit Fragen in einem Fragebogen beruht. Diese wurden in die Untersuchung übernommen, weshalb an dieser

Stelle Aussagen zum Zusammenhang von Onlineverhalten und Lebensstil gemacht werden können.

Der Zusammenhang kann sowohl bei der Variable Onlinekauf als auch der Anzahl der online gekauften Produkte als hoch signifikant festgehalten werden. Tabelle 4 stellt die Systematik der Lebensstile sowie deren Anteil an Onlinekäufern dar. Hierbei wird ein klares Bild erzeugt: je höher das Ausstattungsniveau und je moderner/offener der Lebensstil, umso mehr wird online gekauft. Der größte Anteil der Onlinekäufer findet sich dabei in der Gruppe der Reflexiven, die wie folgt beschrieben wird: „Kulturelle, akademisch geprägte Avantgarde, Reflexivität, Kreativität und Experimentierfreude, Suche nach eigenverantwortlicher Persönlichkeitsentfaltung, globales Lebensgefühl“.

Auf der anderen Seite fällt der Typ „Traditionelle Arbeiter“ mit einem besonders niedrigen Anteil an Onlinekäufern auf. Dieser ist umschrieben als „Tradition der Facharbeit, Bescheidenheit, Orientierung am Praktischen, Bedeutung sozialer Sicherheit, gewerkschaftliche Nähe, deutsches Liedgut, Vereinsleben“ (OTTE 2005: 454). Dies bestätigen die Ergebnisse von SWINYARD und SMITH 2003, die ebenfalls einen Zusammenhang zwischen dem Ausstattungsniveau und der Onlineshopping-Nutzung in Ihrer Untersuchung nachweisen konnten.

#### **4.5 Abhängigkeit von der räumlichen Ausstattung**

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Frage der Abhängigkeit des Online-Einkaufsverhaltens vom Wohnort der Befragten große Aufmerksamkeit geschenkt. Unsere Ausgangsüberlegung war hierbei, dass je nach siedlungsstrukturellem Gemeindetyp zum einen die Ausstattung mit Verkaufsfläche des stationären Einzelhandels variiert (je ländlicher, umso weniger) und zum anderen die Erreichbarkeit höherwertiger Zentren unterschiedlich sei. Daraus wurde die Hypothese entwickelt, dass mehr Menschen online einkaufen würden je ländlicher die Region sei, da sie einen schlechteren Zugang zum stationären Handel haben. Entsprechend wurde schon bei der Auswahl der Untersuchungsorte auf eine Differenzierung nach den Siedlungsstrukturellen Gemeindestypen des BBSR geachtet (siehe oben).

Um eine konkretere Differenzierung der Ausstattung der Untersuchungsräume zu erreichen, wurden die Untersuchungsregionen sowohl hinsichtlich ihrer Ausstattung mit Einzelhandelseinrichtungen unterschieden als auch hinsichtlich ihrer verkehrstechnischen Ausstattung. Die Ausstattung im Einzelhandel wird durch die vorhandene Quadratmeterzahl für die betrachteten Warengruppen gemessen. Eine Variable „Verkehrsausstattung“ stellt einen Index dar, in den das Vorhandensein der Merkmale Bus, Stadtbahn, S-Bahn, Regionalexpress/Regionalbahn, Fernverkehrszüge, Landstraße, Bundesstraße, Zubringer und Bundesautobahn mit jeweils 1 (vorhanden) oder 0 (nicht vorhanden) eingehen. Hieraus wird jeweils ein Mittelwert gebildet. Je höher also die Zahl, umso besser die Ausstattung mit Verkehrsmitteln bzw. -wegen.

Die Untersuchung zum Zusammenhang zwischen der Ausstattung mit Einzelhandelsverkaufsflächen und dem Onlineeinkauf (ja/nein) wurde auf Warenebene durch-

geführt, da der Besitz mit Verkaufsfläche hier durchaus unterschiedlich ist. Sowohl zwischen der VKF für Bekleidung und deren Onlineeinkauf als auch zwischen der Verkaufsfläche für Elektro/Elektronikartikel und deren Onlineeinkauf, konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Lediglich zwischen der Verkaufsfläche für Bücher und deren Onlineeinkauf ist ein signifikanter Zusammenhang feststellbar. Allerdings bestätigt sich nicht die Annahme, dass je weniger Verkaufsfläche vorhanden ist, umso mehr Bücher online gekauft werden, sondern genau das Gegenteil. In den Ortstypen mit einer hohen Bücher-Verkaufsfläche-Anzahl werden auch häufig Bücher online gekauft. Eine Überprüfung auf Ebene der einzelnen Altersgruppen ergab keinerlei Zusammenhänge, d.h. Probanden einer Altersgruppe verhalten sich in den räumlichen Kategorien nicht signifikant unterschiedlich.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Verkehrsausstattung und Onlineeinkauf stellt ebenso die Ausgangsannahme auf den Kopf. Es ist ein signifikanter Zusammenhang messbar, aus den Kreuztabellen wird aber ersichtlich, dass dieser entgegengesetzt dem angenommenen ist: je besser die Ausstattung, umso mehr wird online eingekauft. Auch hier bestand kein Unterschied im Verhalten der Altersgruppen unterschiedlicher räumlicher Ausstattung. Somit muss unsere Hypothese falsifiziert werden.

#### **4.6 Zusammenfassung: räumliche Unterschiede**

Die Untersuchung war von der Annahme ausgegangen, dass räumliche Unterschiede im Online-Handel-Verhalten feststellbar sind, was sich bestätigt hat. Allerdings handelt es sich zwar um einen signifikanten, aber doch eher schwachen Zusammenhang. Dabei wird deutlich, dass der Anteil der Onlinekäufer im städtischen Raum signifikant höher ist als im ländlichen Raum. Dies deutet darauf hin, dass unsere Hypothese 2: „Aufgrund der geringen Ausstattung des ländlichen Raumes mit VKF sowie dessen zeitintensivem Zugang zu den besser ausgestatteten Räumen nutzen Verbraucher den Online-Handel stärker in ländlichen Räumen.“ nicht verifiziert werden kann. Dies bestätigt auch die Messung des Zusammenhangs zwischen Online-Handel und den Variablen zur Raumausstattung. Damit können auch die Untersuchungen von DIJST (2008) und REN und KWAN (2009), die einen, wenn auch geringen, Zusammenhang zwischen Onlinekauf und Einkaufsstättenverfügbarkeit festgestellt hatten, nicht bestätigt werden.

Da somit das vorgefundene unterschiedliche räumliche Muster nicht auf die Ausstattung der Räume zurückzuführen ist, liegt es nahe, dies auf eine unterschiedliche Verteilung der oben identifizierten sozio-ökonomischen Merkmale der Bevölkerung zurückzuführen. Unsere Auswertungsergebnisse bestätigen dies. So besteht sowohl ein signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und siedlungsstrukturellem Gemeindetyp, zwischen Berufsstatus und siedlungsstrukturellem Gemeindetyp als auch Lebensstil und siedlungsstrukturellem Gemeindetyp. Eine abschließende Diskriminanzanalyse kam zu dem Ergebnis, dass durch die Variable Alter 66,1 % der Fälle korrekt zugeordnet werden können. Die Variablen Alter, Berufsstatus, Haushaltsgröße und Lebensstil gemeinsam erklären 72,6 % der Fälle.

Somit kann unsere Hypothese 1: „Aufgrund des hohen Anteils von jungen, gebildeten, vollzeitbeschäftigten Menschen mit höherem Einkommen in städtischen Agglomerationen wird hier mehr online gekauft als im ländlichen Raum“ als verifiziert gelten. Das unterschiedliche Onlineverhalten der Probanden in den verschiedenen räumlichen Kategorien ist nicht auf deren Ausstattung, sondern auf die unterschiedliche Zusammensetzung der Bevölkerung in diesen Räumen zurück zu führen. Dabei ist das Alter die wichtigste erklärende Variable.

## 5 Mapping der Altersstruktur

Das Ergebnis der Diskriminanzanalyse zeigt eindeutig, dass im Falle unserer Untersuchung die Variable Alter den größten Erklärungsgehalt der Häufigkeit der Online-Handel-Nutzung darstellt. Da wir das räumliche Einkaufsverhalten untersuchen wollten, liegt es nahe, diese Information mit Hilfe eines GIS in eine räumliche Visualisierung umzusetzen. Daher wurden in einem ersten Schritt die Mittelwerte der Häufigkeiten der Onlineeinkäufe aller drei untersuchten Produktsegmente über die letzten drei Monate für die jeweiligen Altersklassen gebildet. Aus der Tabelle 5 kann man entnehmen, dass Personen unter fünfzig Jahren im Durchschnitt häufiger Produkte via Onlineshopping bezogen haben, als Personen über fünfzig Jahren.

**Tab. 5: Gewichtungsfaktoren zur Berechnung der vom Alter abhängigen Onlinekäufe**

Variable	Ausprägungen ( $\bar{x}$ Käufe aller Produktkategorien online)				
<b>Alter</b>	> 18 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	> 60
	<b>4,4</b>	<b>5</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>	<b>2,08</b>

Quelle: eigene Darstellung

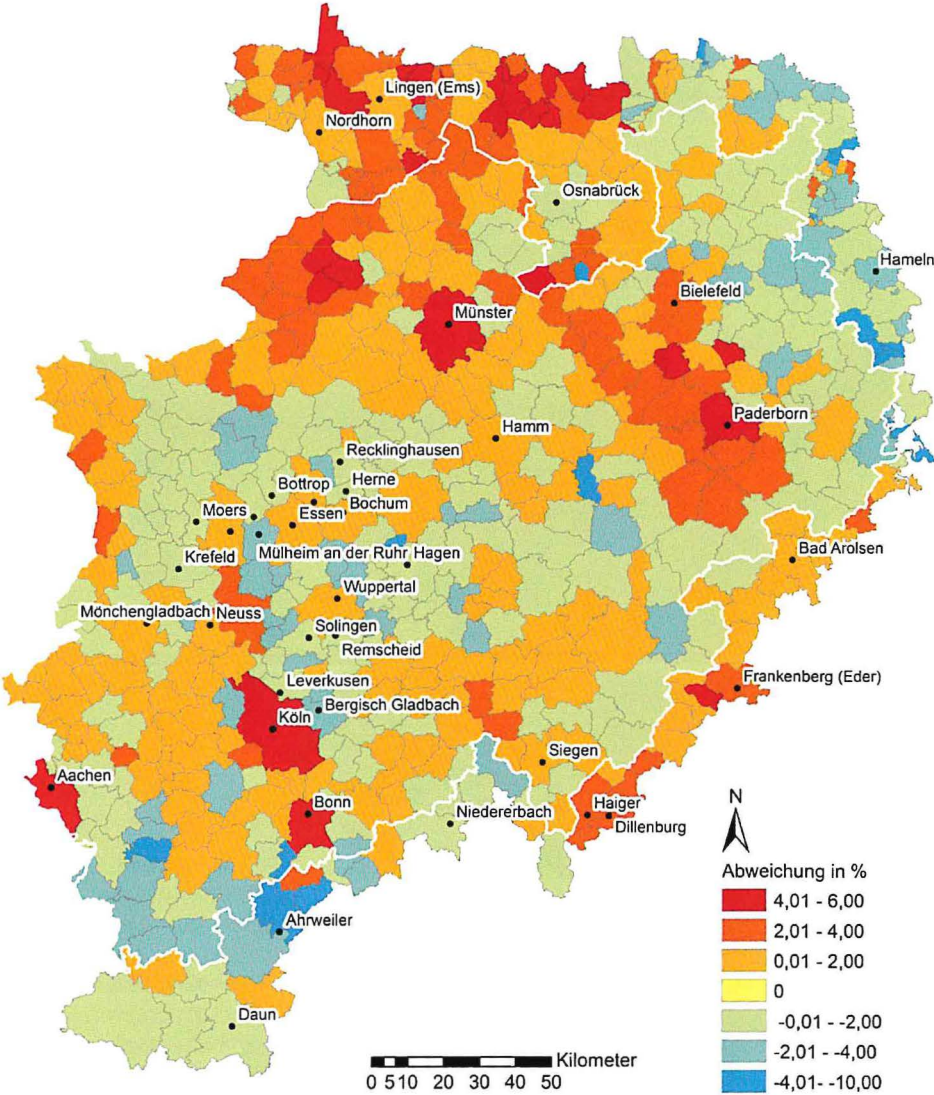
Wenn Onlineshopping Affinität mit der Häufigkeit der beobachteten Nutzung des Online-Handels gleichsetzt wird, dann kann bei der Übertragung auf Gemeindeebene erwartet werden, dass Gemeinden mit höheren Anteilen an Personen unter fünfzig Jahren, Onlineshopping affinere Räume darstellen, als Gemeinden mit im Verhältnis hohen Anteilen an Personen über fünfzig Jahren. Um diese Logik umzusetzen, wurden im zweiten Schritt die Gewichtungsfaktoren (die berechneten Mittelwerte der Einkaufshäufigkeiten im Online-Handel) mit Altersdaten des Zensus 2011, die auf Gemeindeebene vorliegen, verknüpft. Dazu wurden die Zensusdaten auf die fünf vergleichbaren Klassen aggregiert und mit den Gewichtungsfaktoren multipliziert. Aus allen beobachteten Gemeinden wurde im Anschluss ein Mittelwert (Referenzwert) gebildet anhand dessen die prozentuale Abweichung vom Referenzwert für jede Gemeinde berechnet wurde. Im letzten Schritt wurden die ermittelten Werte mit einer Gemeinde-Polygondatei des Bundesamtes für Kartographie und Geodäsie über den Gemeindegeschlüssel verknüpft.

Der Visualisierung (siehe Abb. 3) kann entnommen werden, dass innerhalb Nordrhein-Westfalens (NRW) vor allem die Universitätsstädte (Aachen, Köln, Bonn, Düsseldorf, Essen, Münster, Bielefeld und Paderborn) positiv vom berechneten Mittelwert der Online-Handel-Nutzung abweichen. Jedoch zeichnen sich auch Regionen, die eher ländlich geprägt sind wie z. B. Teile des Münsterlandes und des östlichen Westfalens als affine Regionen für Onlineshopping ab. In den an NRW angrenzenden Gemeinden der unterschiedlichen Bundesländer ergeben die Daten ein differenziertes Bild. Die hessischen Gemeinden liegen alle über, während die rheinlandpfälzischen Gemeinden zum Großteil unter dem Durchschnitt liegen. In Niedersachsen kann man von einer räumlichen Zweiteilung sprechen. Auffällig sind die überdurchschnittlichen Abweichungen in den sich an das Münsterland anschließenden Gemeinden Niedersachsens. Hier scheinen überproportional viele Online-Handel-affine Bevölkerungsgruppen zu leben. Im Vergleich dazu ist die Bevölkerung in den im Osten an Ostwestfalen angrenzenden niedersächsischen Gemeinden weniger Onlineshopping-affin. Hier leben im Verhältnis mehr ältere Personengruppen. Grundsätzlich gibt die Karte die Unterschiede in der Altersstruktur der Bevölkerung in den jeweiligen Gemeinden wider, jedoch vermittelt Sie keine Aussage darüber, wo viel oder wenig Online-Handel betrieben wird.

Daher wurde in einem weiteren Schritt, mit Hilfe der Informationen über die Online-Handel-Nutzung je Altersgruppe, eine auf den absoluten Einwohnerzahlen je Altersgruppe basierende Potential-Karte erstellt. In dieser Visualisierung (siehe Abb. 4) zeigt sich für NRW ein verändertes Bild. Die Universitätsstädte gehören noch immer zu den Orten erhöhter Onlineshopping-Nutzung, jedoch gewinnen das Ruhrgebiet und die Rheinschiene aufgrund der Dichte an Gemeinden mit hoher absoluter Einwohnerzahl an Bedeutung. In den ländlichen Gebieten NRWs zeichnet sich ein differenzierteres Bild der Online-Handel-Nutzung ab. Auf Grundlage der absoluten Zahlen, kann eine Abnahme der Online-Handel-Nutzung erkannt werden, jedoch liegt das vor allem an der Tatsache der geringeren Anzahl an Konsumenten, die in diesen periphereren Räumen leben. Außerdem muss bedacht werden, dass die Gemeindereformen in den Bundesländern unterschiedliche Größen von Gemeinden hervorgebracht haben. Die an NRW angrenzenden Gemeinden sind im Verhältnis, flächenmäßig und in Bezug auf die Einwohnerzahl, wesentlich kleiner. Dadurch entsteht bei der Visualisierung ein verzerrendes Bild, obwohl die Daten auf selber räumlicher Ebene erfasst wurden.

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass die Gewichtungsfaktoren auf der Basis des beobachteten Einkaufsverhaltens von knapp 600 Personen basiert und in den Abbildungen diese auf einen Raum mit mehr als 20 Millionen Einwohnern extrapoliert wurde. Von einer Repräsentativität der Abbildungen darf daher nicht gesprochen werden, sondern sie stellen einen ersten Versuch der räumlichen Visualisierung der Online-Handel-Nutzung dar. Für eine genauere Berechnung müsste eine größere Stichprobe aus zusätzlichen Gemeinden gezogen und der Einfluss weiterer sozio-demographischen Faktoren auf die Online-Handel-Nutzung eingebunden werden.

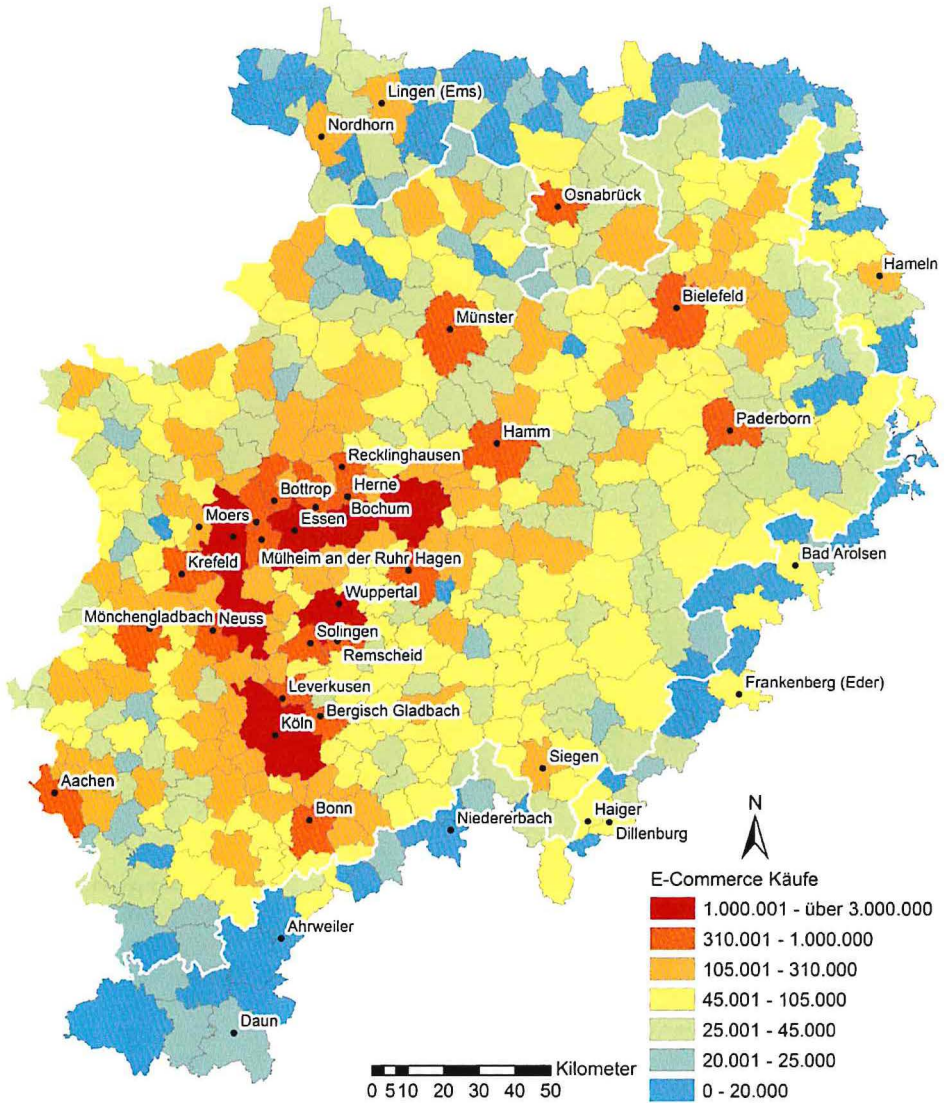
Abb. 3: Mittlere prozentuale Abweichungen zum Durchschnitt der vom Alter abhängigen Onlinekäufe



Quelle: eigene Darstellung



Abb. 4: Potentielle vom Alter abhängige absolute Onlinekäufe der letzten 3 beobachteten Monate



Quelle: eigene Darstellung

## 6 Fazit

Die vorliegende Untersuchung hat das Online-Shopping-Verhalten der Bevölkerung in unterschiedlichen Räumen untersucht und versucht, dieses zu begründen. So konnte die Hypothese einer fehlenden Ausstattung mit stationären Handelsgeschäften in ländlichen Raum falsifiziert werden. Offensichtlich ist das konstatierte unterschiedliche Online-Shopping-Verhalten in den verschiedenen Raumtypen eher abhängig von der unterschiedlichen Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich Alter, Haushaltsgröße, Lebensstil und beruflicher Tätigkeit. Damit konnten einige Beobachtungen und Erkenntnisse vorangegangener Untersuchungen teilweise bestätigt bzw. widerlegt werden. Unter den Bedingungen unserer Untersuchung sprechen die Ergebnisse für die Annahme der Innovations- und Diffusionstheorie von HÄGERSTRAND (1967), die davon ausgeht, dass sich Innovationen aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Bevölkerung in unterschiedlichen Raumkategorien immer von einer Agglomeration hin zum ländlichen Raum verbreiten.

Für diese Annahme spricht auch, dass der Anteil des Online-Handels am Gesamthandelsumsatz stetig zunimmt und Prognosen von einem weiteren Wachstum ausgehen (HDE 2014, STATISTA 2015). Das kann bedeuten, dass die heute Onlineshopping-affine Bevölkerungsgruppe mehr online einkauft, aber auch, dass der Online-Handel zu einem Massenphänomen wird und damit die Anteile in den bisher nicht so Internet-affinen Bevölkerungsgruppen wachsen. Zur Bestätigung wäre allerdings eine Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt notwendig, die weitere Produktsegmente (Unterscheidung in Such- und Erfahrungsgüter), Raumkategorien, sowie die Erfahrungen der Befragten mit dem Internet einschließen sollte.

## 7 Literatur

- ANCKAR, B. (2003): Drivers and Inhibitors to eCommerce Adoption: Exploring the Rationality of Consumer Behavior in the Electronic Marketplace, in: ECIS 2003 Proceedings 24: 1-19.
- BEVH – BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL (2015): Interaktiver Handel in Deutschland 2014, Berlin, URL: [www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten](http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten); Zugriff: 13.08.2015.
- BLAKE, B.F., NEUENDORF, K.A., VALDISERRI, C.M. (2003): Innovativeness and variety of Internet shopping, in: Internet Research 13/3: 156-169.
- BRENGMAN, M., GEUENS, M., WEIJTERS, B., SMITH, S.M., SWINYARD, W.R. (2005): Segmenting Internet shoppers based on their Web-usage-related lifestyle: a cross-cultural validation, in: Journal of Business Research 58/1: 79-88.

- BRASHEAR, T.G., KASHYAP, V., MUSANTE, M.D., DONTU, N. (2008): A six-country comparison of the internet shopper profile, in: *Revista de Ciências da Administração* 10/21.
- BBSR BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2009): Laufende Raumbbeobachtung - Raumabgrenzungen: Siedlungsstrukturelle Gemeindetypen. URL: [www.bbsr.bund.de/cln\\_032/nn\\_1067638/BBSR/DE/Raumbbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html](http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_1067638/BBSR/DE/Raumbbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html); Zugriff: 15.10.2015.
- BURROUGHS, R.E., SABHERWAL, R (2002): Determinants of retail electronic purchasing: a multi-period investigation, in: *Information* 40/1: 35-56.
- CAO, X., DOUMA, F., CLEVELAND, F. (2010): Influence of E-Shopping on Shopping Travel, in: *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board* 2157: 147-154.
- CAO, X., XU, Z., DOUMA, F. (2012): The interactions between e-shopping and traditional in-store shopping: an application of structural equations model, in: *Transportation* 39/5: 957-974.
- CHEN, L, GILLENSON, M.L., SHERRELL, D.L. (2004): Consumer acceptance of virtual stores, in: *SIGMIS Database* 35/2: 8-31.
- CHEN, Y., BARNES, S. (2007): Initial trust and online buyer behaviour, in: *Industrial Management & Data Systems* 107/1: 21-36.
- CHEN, Y., YAN, X., FAN, W., GORDON, M. (2015): The joint moderating role of trust propensity and gender on consumers' online shopping behavior, in: *Computers in Human Behavior* 43: 272-283.
- CLEMES, M.D., GAN, C., ZHANG, J. (2014): An empirical analysis of online shopping adoption in Beijing, China, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* 21/3: 364-375.
- COUCLELIS, H. (2000): From sustainable transportation to sustainable accessibility: Can we avoid a new "tragedy of the commons"? In: JANELLE, D.G., HODGE, D. C. (Hrsg.): *Information, place, and cyberspace – Issues in accessibility*, Berlin, New York, Springer: 341-356.
- CROCCO, F., EBOLI, E., MAZZULLA, G. (2013): Individual Attitudes and Shopping Mode Characteristics Affecting the Use of E-Shopping and Related Travel, in: *Transport and Telecommunication* 14/1: 46-56.
- DELAFFROOZ, N., PAIM, L.H., KHATIBI, A. (2010): Students' Online Shopping Behavior: An Empirical Study, in: *Journal of American Science* 6/1: 137-147.
- DIJST, M, FARAG, S., SCHWANEN, T. (2008): A comparative study of attitude theory and other theoretical models for understanding travel behaviour, in: *Environment and Planning A* 40/4: 831-847.
- FARAG, S., DIJST, M., LANZENDORF, M. (2003): Exploring the use of e-shopping and its impact on personal travel behavior in the Netherlands, in: *Transportation Research Record* 1858: 47-58.

- FARAG, S., KRIZEK, K.J., DIJST, M. (2006a): E-Shopping and its Relationship with In-store Shopping: Empirical Evidence from the Netherlands and the USA, in: *Transport Reviews* 26/1: 43-61.
- FARAG, S., WELTEVREDEN, J., VAN RIETBERGEN, T., DIJST, M., VAN OORT, F. (2006b): E-shopping in the Netherlands: does geography matter?, in: *Environment and Planning B: Planning and Design* 33/1: 59-74.
- FARAG, S., SCHWANEN, T., DIJST, M., FABER, J. (2007): Shopping online and/or in-store? A structural equation model of the relationships between e-shopping and in-store shopping, in: *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 41/2: 125-141.
- FOUCAULT, B.E., SCHEUFELE, D.A. (2002): Web vs. campus store? Why students buy textbooks online, in: *Journal of Consumer Marketing* 19/5: 409-423.
- GEFEN, D., KARAHANNA, A., STRAUB, D.A. (2003): Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model, in: *MIS Q* 27/1: 51-90.
- GIRARD, T., KORGAONKAR, P., SILVERBLATT, R. (2003): Relationship of Type of Product, Shopping Orientations, and Demographics with Preference for Shopping on the Internet, in: *Journal of Business and Psychology* 18/1: 101-120.
- GONG, W., STUMP, R.L., MADDOX, L.M. (2013): Factors influencing consumers' online shopping in China, in: *Journal of Asia Business Studies* 7/3: 214-230.
- HÄGERSTRAND, T. (1967): *Innovation diffusion as a spatial process*, University of Chicago Press.
- HANSEN, T., MØLLER JENSEN, J., STUBBE SOLGAARD, H. (2004): Predicting online grocery buying intention: a comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior, in: *International Journal of Information Management* 24/6: 539-550.
- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2014): *Handel digital*, in: *Online-Monitor* 2014, Berlin.
- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2013): *Branchenreport Einzelhandel – Der Handel als Wirtschaftsfaktor*, Berlin.
- HEINEMANN, G. (2015): *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce*, 6., vollst. überarb. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- HERNÁNDEZ, B., JIMÉNEZ, J., MARTÍN, M.J. (2011): Age, gender and income: do they really moderate online shopping behaviour?, in: *Online Information Review* 35/1: 113-133.
- IFH INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG (Hrsg.) (2014): *Handel im Fokus 2014*. Köln.
- KACEN, J., HESS, J.D., WEI-YU, K.C. (2013): Bricks or Clicks? Consumer Attitudes toward Traditional Stores and Online Stores, in: *Global Economics and Management Review* 18/1: 12-21.
- KORGAONKAR, P., SILVERBLATT, R., GIRARD, T. (2006): Online retailing, product classifications, and consumer preferences, in: *Internet Research* 16/3: 267-288.

- LIAN, J., YEN, D.C. (2014): Online shopping drivers and barriers for older adults: Age and gender differences, in: *Computers in Human Behavior* 37: 133-143.
- LIANG, T., HUANG, J. (1998): An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model, in: *Decision Support Systems* 24/1: 29-43.
- LIAN, J., YEN, D.C. (2014): Online shopping drivers and barriers for older adults: Age and gender differences, in: *Computers in Human Behavior* 37: 133-143.
- MOKTHARIAN, P.L. (2004): A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C E-Commerce, in: *Transportation* 31: 257-284.
- NERLICH, M.R., SCHIFFNER, F., VOGT, W. (2010): Einfluss des Internets auf das Informations- Einkaufs- und Verkehrsverhalten, in: LENZ, B. et al. (Hrsg.): *Produktion - Distribution – Konsum*, Heidelberg: 75-115.
- OTTE, G. (2005): Entwicklung und Test einer integrativen Typologie der Lebensführung für die Bundesrepublik Deutschland, in: *Zeitschrift für Soziologie* 34/6: 442-467.
- OTTE, G. (2012): Die Lebensführungstypologie von Gunnar Otte - Hinweise zur Datenerhebung und Personenklassifikation. URL: [http://www.zap-bochum.de/content/otte\\_lft-11.pdf](http://www.zap-bochum.de/content/otte_lft-11.pdf); Zugriff: 18.08.2015.
- PASSYN, K.A., DIRIKER, M., SETTLE, R.B. (2011): Images Of Online Versus Store Shopping: Have The Attitudes Of Men And Women, Young And Old Really Changed?, in: *Journal of Business & Economics Research* 9/1: 99-110.
- PAVLOU, P.A., FYGENSON, M. (2006): Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior, in: *MIS Quarterly* 30/1: 115-143.
- RAIJAS, A., TUUNAINEN, V.K. (2001): Critical factors in electronic grocery shopping, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 11/3: 255-265.
- REN, F., KWAN, M. (2009): The impact of geographic context on e-shopping behavior, in: *Environment and Planning B: Planning and Design* 36: 262-278.
- ROHM, A.J., SWAMINATHAN, V. (2004): A typology of online shoppers based on shopping motivations, in: *Journal of Business Research* 57/7: 748-757.
- SINAI, T., WALDFOGEL, J. (2004): Geography And The Internet: Is The Internet A Substitute Or A Complement For Cities?, in: *Journal of Urban Economics* 56/1: 1-24.
- SOOPRAMANIEN, D.G.R., ROBERTSON, A. (2007): Adoption and usage of online shopping: An empirical analysis of the characteristics of “buyers” “browsers” and “non-internet shoppers”, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* 14/1: 73-82
- SORCE, P., PEROTTI, V., WIDRICK, S. (2005): Attitude and age differences in online buying, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 33/2: 122-132.
- SIM, L.L., KOI, S.M. (2002): Singapore’s Internet shoppers and their impact on traditional shopping patterns, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* 9/2: 115-124.

- STATISTA (2015): Digital Market Outlook, URL: [www.de.statista.com/outlook/243/ecommerce#](http://www.de.statista.com/outlook/243/ecommerce#); Zugriff: 15.9.2015.
- SWINYARD, W.R.; SMITH, S.M. (2003): Why people (don't) shop online: A lifestyle study of the internet consumer, in: *Psychology Marketing* 20/7: 567-597.
- VIJAYASARATHY, L.R. (2004): Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model, in: *Information & Management* 41/6: 747-762.
- WEIBER, R. (2002): *Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- WELTEVREDEN, J., VAN RIETBERGEN, T. (2009): The implications of e-shopping for in-store shopping at various shopping locations in the Netherlands, in: *Environment and Planning B: Planning and Design* 36/2: 279-299.
- WU, W. (1999): Antecedents of Customer Satisfaction on the Internet: An Empirical Study of Online Shopping, in: *Proceedings of the Thirty-second Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 5 - Volume 5*. Washington, DC, USA: IEEE Computer Society (HICSS '99): 5027-5054.
- WU, S. (2003): The relationship between consumer characteristics and attitude toward online shopping, in: *Marketing Intelligence & Plan* 21/1: 37-44.



# **Online einkaufen gehen – Einordnung aktueller Dynamiken im Lebensmittelhandel aus Perspektive der geographischen Handelsforschung**

*Peter Dannenberg, Martin Franz und Andrea Lepper*

Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.



# **1 Betriebsformenwandel im Einzelhandel**

Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.

## **2 Die Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels**



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.



### **3    Strukturen und Organisation des Online- Lebensmittelhandels**

Dieser Artikel ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.

**4 Online-Lebensmittelhandel in Deutschland – die Beispiele  
Edeka und Rewe**



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.



Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.

## **5 Die Zukunft des Online-Lebensmittelhandels**





Dieser Artikel ist im Rahmen der online  
Publikation nicht verfügbar.

## **6 Fazit**

## 7 Literatur

- KEARNY, A.T. (2012): Online-Food-Retailing - Nischenmarkt mit Potenzial - Konzepte, Herausforderungen und Marktpotenzial für den Handel in Deutschland, URL: [www.atkearney.de/documents/856314/1214680/BIP\\_Online-Food-Retailing\\_Nischenmarkt\\_mit\\_Potenzial.pdf/76360586-e8c5-4e83-89bd-b9e13bafea96](http://www.atkearney.de/documents/856314/1214680/BIP_Online-Food-Retailing_Nischenmarkt_mit_Potenzial.pdf/76360586-e8c5-4e83-89bd-b9e13bafea96); Zugriff: 19.11.2015.
- BLOCH, P.H., RIDGWAY, N.M., DAWSON, S.A. (1994): The shopping mall as consumer habitat, in: *Journal of Retailing*, 70/1: 23-42.
- BROWN, S. (1987a): An Integrated Approach to Retail Change: The Multi-Polarisation Model, in: *The Service Industries Journal*, 7/2: 153-164.
- BROWN, S. (1987b): Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis, in: *European Journal of Marketing*, 21/6: 5-36.
- BUTTLER, S. (2014): Grocers rush to open 'dark stores' as online food shopping expands, URL: [www.theguardian.com/business/2014/jan/06/supermarkets-open-dark-stores-online-food-shopping-expands](http://www.theguardian.com/business/2014/jan/06/supermarkets-open-dark-stores-online-food-shopping-expands); Zugriff: 18.8.2014.
- HETT, S., REICHMANN, E. (2014): Rewe-Chef über Online-Handel: Das ist wie ein Bazillus, URL: [www.heise.de/newsticker/meldung/Rewe-Chef-ueber-Online-Handel-Das-ist-wie-ein-Bazillus-2134301.html](http://www.heise.de/newsticker/meldung/Rewe-Chef-ueber-Online-Handel-Das-ist-wie-ein-Bazillus-2134301.html); Zugriff: 5.11.2015.

- CLARK, G.L., WRIGLEY, N. (1997): Exit, the firm and sunk costs: reconceptualizing the corporate geography of disinvestment and plant closure, in: *Progress in human geography*, 21/3: 338-358.
- COLLA, E. (2004): The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development, in: *International Review of Retail, Distribution, & Consumer Research*, 14/1: 47–69.
- DELANEY-KLINGER, K., BOYER, K.K., FROHLICH, M. (2003): The return of online grocery shopping: a comparative analysis of Webvan and Tesco's operational methods, in: *The TQM Magazine*, 15/3: 187-196.
- DER HANDEL (2011): E-Commerce-Onlinehandel soll in Deutschland weiter rasant wachsen, URL: [www.derhandel.de/news/technik/pages/Mehr-7063.html?i\\_searchword=e-commerce](http://www.derhandel.de/news/technik/pages/Mehr-7063.html?i_searchword=e-commerce); Zugriff: 02.07.2014.
- DOHERTY, N.F., ELLIS-CHADWICK, F. (1999): Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27/1: 22-36.
- DR. GRIEGER & CIE. MARKTFORSCHUNG (2014): Vorteile von Lebensmittel-Lieferservices aus der Sicht deutscher Verbraucher 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/349279/umfrage/vorteile-von-lebensmittel-lieferservices-aus-sicht-deutscher-verbraucher>; Zugriff: 25.4.2015.
- EHI RETAIL INSTITUTE (2013): Mehr Supermärkte – weniger Discounter, URL: [www.ehi.org/presse/pressemitteilungen/detailanzeige/article/mehr-supermaerkte-weniger-discounter.html](http://www.ehi.org/presse/pressemitteilungen/detailanzeige/article/mehr-supermaerkte-weniger-discounter.html); Zugriff: 12.08.2015.
- ERNST & YOUNG (2014): Cross Channel Revolution im Lebensmittelhandel, URL: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_Cross\\_Channel\\_-\\_Die\\_Revolution\\_im\\_Lebensmittelhandel/\\$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf); Zugriff: 05.11.2015.
- ERTL, S. (2015): E-Commerce im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – Eine Organisationsinnovation im Lebenszyklus der Betriebsformen. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg.
- FALCOIANU, C. (2012): Lebensmittel online bestellen – Erfolgsaussichten im deutschen Lebensmittelmarkt, AV Akademieverlag, Saarbrücken.
- GEBHARDT, H. (1998): Einkaufsattraktivität und Konsumentenverhalten bei zentralen Orten im nördlichen Regierungsbezirk Tübingen, EFLR-Forschung 12, Hohenheim.
- GITTENBERGER, E., TELLER, C. (2012): Betriebstypen des Handel–Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien, in: ZENTES, J., SWOBODA, B., MORSCHETT, D., SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden: 215-242.
- HAPPE, S. (2014): Einkaufen per Tastendruck. Kölnische Rundschau online, URL: [www.rundschau-online.de/koeln/-Rewe-digital--einkaufen-per-tastendruck,15185496,28043882.html](http://www.rundschau-online.de/koeln/-Rewe-digital--einkaufen-per-tastendruck,15185496,28043882.html); Zugriff: 24.07.2015.

- HDE – HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2014): Wachstumschance Onlinehandel nach GfK Consumer Panel, in: Handelsverband Deutschland: Handel digital. Online-Monitor 2014, Berlin: 1-15.
- HANSEN, N., HIELSCHER, H. (2013): McKinsey erwartet starkes Wachstum des Lebensmittelhandels per Internet, URL: [www.wiwo.de/unternehmen/handel/studie-mckinsey-erwartet-starkes-wachstum-des-lebensmittelhandels-per-internet/8986522.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/studie-mckinsey-erwartet-starkes-wachstum-des-lebensmittelhandels-per-internet/8986522.html); Zugriff: 27.05.2014.
- HEINRITZ, G. (1991): Nutzungsabfolgen an Einzelhandelsstandorten in Geschäftsgebieten unterschiedlicher Wertigkeit, in: *Erdkunde*, 45/2: 119-127.
- HEINRITZ, G., KLEIN, K. E., POPP, M. (2003): *Geographische Handelsforschung*, Stuttgart.
- HEINEMANN, G., VOCKE, R. (2010): *Lebensmitteleinzelhandel: Den Online-Zug nicht verpassen*, URL: [www.management-engineers.de/fileadmin/assets/pdf/fachbeitraege/100211\\_Lebensmitteleinzelhandel\\_I\\_KB\\_RVO.pdf](http://www.management-engineers.de/fileadmin/assets/pdf/fachbeitraege/100211_Lebensmitteleinzelhandel_I_KB_RVO.pdf); Zugriff: 02.07.2014.
- HERTEL, J., ZENTES, J., SCHRAMM-KLEIN, H., (2011): *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*, Springer, 2. Auflage, Berlin.
- IGD – INSTITUTE OF GROCERY DISTRIBUTION (2015): UK grocery retailing, URL [www.igd.com/Research/Retail/retail-outlook/3371/UK-Grocery-Retailing/](http://www.igd.com/Research/Retail/retail-outlook/3371/UK-Grocery-Retailing/); Zugriff: 02.11.2015.
- KIM, C., TAO, W., SHIN, N., KIM, K.-S. (2010): An empirical study of customers perceptions of security and trust in e-payment systems, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, 9/10: 84-95.
- KLEIN, K. (1995): Die Raumwirksamkeit des Betriebsformenwandels im Einzelhandel, Untersucht an Beispielen aus Darmstadt, Oldenburg und Regensburg, (*Beiträge zur Geographie Ostbayerns* 26) Regensburg.
- KLEIN, K. (1997): Wandel der Betriebsformen im Einzelhandel, in: *Geographische Rundschau*, 49 /9: 499-504.
- KULKE, E. (2005): Dem Konsumenten auf der Spur – Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster, (*Geographische Handelsforschung Band 11*), LIS Verlag, Passau.
- KULKE, E. (2006a): Competition between formats and locations in German retailing, in: *Belgeo, - Revue belge de géographie*, 1/2: 27-40.
- KULKE, E. (2006b): *Wirtschaftsgeographie*. 2. Aufl., Paderborn.
- MARZEN, W. (1986): Die „Dynamik der Betriebsformen des Handels“ – aus heutiger Sicht – Eine kritische Bestandsaufnahme, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 8/ 4: 279-285.
- MEFFERT, H. (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte. Instrumente-Praxisbeispiele*. 9.Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

- MILLER, C.E., REARDON, J., MCCORKLE, D.E. (1999): The effects of competition on retail structure: An examination of intratype, intertype, and intercategory competition, in: *Journal of Marketing*, 63/4: 107-120.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): *Der Handel*, Kohlhammer, Stuttgart.
- MÜLLER-HAGEDORN, L., TOPOROWSKI, W. (2006): *Handelsbetriebe*, (Schriftenreihe des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution der Universität zu Köln. Arbeitspapier 19) Köln.
- MÜLLER-HAGEDORN, L., TOPOROWSKI, W., ZIELKE, S. (2012): *Der Handel – Grundlagen – Management – Strategien*, Kohlhammer, Stuttgart.
- NEZIK, A.-K. (2015): *Der Superliefermarkt*. *Der Spiegel* 39/2015: 64-66.
- NIESCHLAG, R. (1974): *Betriebsformen des Handels, Dynamik der*, in: TIETZ, B. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, Stuttgart: 366-376.
- NUFER, G., KRONENBERG, S. (2014): *Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel*, (Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management No. 2014-04) Reutlingen.
- PURPER, G. (2007): *Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- REDONDO, B.I. (1999): The relation between the characteristics of the shopper and the retail format, in: *Marketing & Research Today*, 28/ 3: 99-108.
- REWE MARKT GMBH (2015): *Rewe Online*, URL: [www.Rewe-online.de](http://www.Rewe-online.de) Zugriff: 16.06.2014.
- REWE-GROUP (2015): *Rewe digital*, URL: [www.Rewegroup.com/de/unternehmen/vertriebslinien/Rewe-digital](http://www.Rewegroup.com/de/unternehmen/vertriebslinien/Rewe-digital); Zugriff: 24.07.2015.
- RING, L.J., TIGERT, D. J. (2001): *Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers*, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29/6: 264-271.
- SCHENK, H.-O. (1991): *Marktwirtschaftslehre des Handels*, Wiesbaden.
- SCELLENBERG, J. (2005): *Endverbraucherbezogener E-Commerce – Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor*. (Geographische Handelsforschung 10) LIS Verlag, Passau.
- WAGNER, W., WIEHENBRAUK, D. (2014): *Cross Channel. Revolution im Lebensmitteleinzelhandel*. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), URL: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Studie\\_Cross\\_Channel\\_-\\_Die\\_Revolution\\_im\\_Lebensmittelhandel/\\$File/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/$File/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf); Zugriff: 13.07.2015.
- WEGMANN, C. (2012): *E-Commerce für Lebensmittel - eine Einführung*, in: *Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit*, 7: 328-331.

- WEINBERG, P., PURPER, G. (2004): Die Merkmale der Betriebsformen des Einzelhandels aus Sicht der Konsumenten, in: *Handelsforschung, Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels; Jahrbuch der FfH Berlin – Institut für Markt- und Wirtschaftsforschung GmbH, Festschrift für Prof. Dr. Lothar Müller-Hagedorn*, Stuttgart: 43-64.
- WEINBERG, P., PURPER, G. (2007): Betriebsformen des Einzelhandels: ein Wechsel von der Anbieter-zur Konsumentenperspektive, in: SCHUCKEL, M., TOPOROWSKI, W. (Hrsg.): *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*, Wiesbaden: 127-142.
- WOTRUBA, M. (2011): Drive-In als neues Konzept im Lebensmittelhandel. Kommt damit der Durchbruch des Online-Shopping bei Gütern des täglichen Bedarfs?, in: *Geographische Handelsforschung*, 29: 38-41.
- WRIGLEY, N. (2000): The globalization of retail capital: themes for economic geography, in: CLARK, G. L., FELDMAN, M. P., GERTLER, M. S. (Hrsg.): *The Oxford handbook of economic geography*, Oxford: 292-313.
- WRIGLEY, N., CURRAH, A. (2006): Globalizing retail and the 'new e-economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNC's, in: *Geoforum*, 37/3: 340-351.

# Multi-Channel-Einzelhandel und Embeddedness – das Beispiel Migros Sanal Market in der Türkei

*Alexandra Appel*

Einzelhändler nutzen zunehmend Online-Kanäle um ihr Firmenprofil zu stärken und ihren Kunden zusätzliche Dienstleistungen anzubieten. „Indeed E-Commerce arguably underpinned a broader shift towards a ‚new e-economy‘, characterized by the network and the melding of online and offline forms of distribution and consumption” (WRIGLEY und CURRAH 2006: 341). Standardisierte und digitalisierbare Produkte, sowie Produkte, die unkompliziert auf dem Postweg zugestellt werden können, wie z. B. CDs, Eintrittskarten oder Flugtickets wurden erfolgreich als online handelbare Güter etabliert. In diesen Segmenten waren und sind Online-Shops unternehmensschädigend für stationäre Einzelhändler. Die Existenz von stationären Lebensmitteleinzelhändlern, die verderbliche und frische Produkte anbieten, wurde bislang kaum durch Online-Konkurrenten gestört (WESSEL und CHRISTENSEN 2012). Dabei wurden die ersten Pure-Play Unternehmen (WRIGLEY et al. 2002) im Online-Lebensmittelhandel (OLH), die Handel ausschließlich über virtuelle Verkaufsportale und Distributionszentren anbieten, bereits in der Mitte der 1990er Jahre (z. B. Webvan) gegründet (DELANEY-KLINGER et al. 2003). Anfänglich wurden diese Pure-Play Akteure als potentielle Substitute der physischen Niederlassungen gesehen und Szenarien wurden ausgemalt, in denen online agierende Handels-Akteure globale Konsumentenmärkte mit minimalen Kosten erobern können.

Unterschätzt wurden aber nicht nur die Investitionskosten für Distributionszentren, Zuliefernetzwerke, Personal und Infrastruktur, sowie die Variabilität dieser Kosten, sondern auch die Bereitschaft und Möglichkeit (z. B. Internetverbindung und Datenübertragungsraten) der Kunden diese neuen und virtuellen Einkaufskanäle zu nutzen (RING und TIGERT 2001, WRIGLEY et al. 2002). Anstelle des Pure-Play Ansatzes entwickelten sich seit Ende der 1990er Jahre differenzierte Strategien, bei denen stationäre Einzelhändler Multiformat und -kanal Strategien in das bestehende Unternehmen integrieren.

*„[...] the major impact of online retailers lies not in the displacement of physical incumbents but in transforming the ways that these incumbents operate. [...] Today, the issue is not whether brick-and-mortar retailers will survive vis-à-vis online players, but more about how retailers can continue to amass market power using Internet technologies” (KOTHA und BASU 2011: 176).*



Die grundsätzlich anderen Dynamiken im OLH im Vergleich zu anderen Einzelhandelssektoren sind auf die hohen Anforderungen an Qualität, Lebensmittelsicherheit und Frische zurückzuführen. Einerseits sind der unternehmensseitige Aufbau relevanter Infrastrukturen (z. B. Produktions- und Zuliefernetzwerke, Kühllhäuser, Kühlkette, Abholstationen), sowie die individuelle Zusammenstellung des Warenkorbs (viele Einzelprodukte mit geringem Wert) sehr kapitalintensiv, zeitaufwendig und fehleranfällig. Andererseits ist der kundenseitige Versorgungseinkauf von Lebensmitteln oft zweckgerichtet, habitualisiert und damit wenig kognitiv gesteuert (GERHARD 1998, RIEDL 2014, vgl. auch Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Um also den Online-Lebensmitteleinzelhandel als gängige Form des regelmäßigen Einkaufs zu etablieren, müssen sich die Alltagspraktiken und Routinen der Konsumenten grundlegend ändern, das ist anders bei dem gelegentlichen Kauf eines Buches oder eines Flugtickets.

In Europa sind Großbritannien und Frankreich die Märkte mit der höchsten Durchdringung durch OLH. Die drei größten OLH-Akteure in Großbritannien – Tesco, Asda und Sainsbury's – verzeichnen jeweils einen mindestens 5 %igen Anteil des Online-Kanals am Gesamtumsatz des Unternehmens (McKinsey & Company 2015: 15). Während sich in Großbritannien der Lieferservice vorwiegend durchgesetzt hat, dominiert in Frankreich der Einkaufs- und Abholservice (McKinsey & Company 2015). Daran wird deutlich, dass nicht allein die Verfügbarkeit von (mobilem) Internetzugängen oder Datenübertragungsraten eine wesentliche Rolle spielen, sondern ganz besonders auch der sozio-ökonomische Kontext, sowie Entwicklungspfade (z. T. mitbestimmt durch unternehmerische Praxis), die das ökonomische Handeln von Unternehmen und Konsumenten mitgestalten.

Anhand der dargelegten Dynamiken wird deutlich, dass die Einführung von OLH ein schrittweise vorangehender Prozess ist, bei dem die neue Anwendung einer Technologie, die der Online-Shop ja letztlich darstellt, in unterschiedliche Kontexte integriert werden muss (CURRAH 2002) – sowohl in das Unternehmen, als auch in die Konsumpraktiken der Kunden.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags werden diese Dynamiken entlang des Konzepts *Embeddedness* (GRANOVETTER 1985, GLÜCKLER 2001, HESS 2004) analysiert. Dazu gehören u. a. räumliche Aspekte der *Embeddedness* in (1) Planungssysteme und Immobilienmarkt, (2) Produktions- und Zuliefernetzwerke, (3) Konsumentenmärkte und Konsumkultur (WRIGLEY et al. 2005). Berücksichtigung finden dabei auch die unterschiedlichen Kontexte, nämlich *Embeddedness* in Unternehmensinterne (z. B. Back-Office Operations in WOOD et al. 2014) und -externe (z. B. Customer-Facing Aspects in WOOD et al. 2014) Netzwerke (MEYER et al. 2011). Die vorliegende Arbeit analysiert den Einfluss von Online-Kanälen auf stationäre Einzelhändler und deren Strategien auf eine zunehmende Digitalisierung zu reagieren und leistet damit einen Beitrag zur wirtschaftsgeographischen Auseinandersetzung zur Rolle von *Embeddedness* im Multikanaleinzelhandel. „There remains a clear need for grounded but theoretically contextualized studies which investigate how incumbent retailers across a range of sectors are absorbing the challenge of e-commerce“ (WRIGLEY et al. 2002: 187). Zudem können entlang der Fallstudie zu Migros Sanal Market (deutsch: Migros virtueller Markt) Einblicke in die Praktiken des bis zum

Jahr 2011<sup>10</sup> größten LEH-Unternehmens in der Türkei, Migros Ticaret A.Ş., gegeben werden. Somit berücksichtigt die vorliegende Fallstudie die von WRIGLEY und CURRAH (2006: 350) geäußerte Kritik, dass „[...] much of case study material available to economic geographers [...] tends to examine the adoption of e-commerce by small-to-medium sized businesses.“

Generell wird Embeddedness als charakteristisches Merkmal und Erfolgsfaktor (MEYER et al. 2011) für Einzelhandelsunternehmen gesehen:

*„[They have to] be highly responsive to local variations (both national and regional) in cultural tastes, norms and preferences that define distinctive cultures of consumption in the markets they enter [and they have to] ground their capital in a store base and distribution/logistics infrastructure, with all the associated vulnerabilities that they bring.“ (TACCONELLI und WRIGLEY 2009: 54).*

Dies gilt auch für den Online-Einzelhandel: „The local context in which competencies emerge continues to matter, even with a supposedly ‚spaceless‘ distribution channel such as e-commerce“ (WRIGLEY und CURRAH 2006). In dem vorliegenden Beitrag wird anhand des Fallbeispiels Migros Sanal Market dargestellt, welche Aspekte von Embeddedness relevant für den OLH sind. Dabei wird insbesondere der Prozess der Integration eines Online-Shops in ein bereits bestehendes Unternehmen mit Niederlassungs-, Produktions- und Zuliefernetzwerk analysiert. Im Vordergrund stehen die Fragen nach den Dynamiken von Embeddedness während der Integration des Online-Kanals, sowie der Einfluss des Online-Kanals auf die Embeddedness des gesamten Unternehmens.

Entlang des Fallbeispiels Migros Ticaret, lassen sich drei Phasen der Embeddedness von OLH in Unternehmen und Konsumkultur mit jeweils eigenen Charakteristika und Dynamiken identifizieren. Diese Prozesse sind: Transfer, Aushandlung und Anpassung (siehe auch BURT et al. 2015). Sie können gleichzeitig oder versetzt stattfinden. In den identifizierten Phasen dominiert jeweils ein bestimmter Kontext, in den das Subjekt – hier der Online-Shop – eingebettet wird.

Im weiteren Verlauf wird das Konzept Embeddedness im Kontext der Einzelhandelsgeographie vorgestellt und diskutiert. Danach wird die Integration des Online-Shops Migros Sanal Market, der OLH-Seite von Türkeys größter Supermarktkette Migros, entlang des Embeddedness-Ansatzes analysiert. Dabei werden zum einen die Einbettung und ihre Charakteristika in das Unternehmen und zum anderen die Einbettung in die Konsumkultur der Kunden entlang ihrer spezifischen Strategien und Dynamiken berücksichtigt. Die Fallstudie basiert auf 32 Interviews mit Vertretern transnationaler und nationaler Einzelhandelsketten, Einzelhandelsverbänden, sowie Zulieferern aus dem Jahr 2011 und einer fortschreitenden Beobachtung der Entwicklungen und Marketinginitiativen des Unternehmens anhand der Jahresberichte von Migros Ticaret A.Ş.

---

<sup>10</sup> Im Jahr 2011 verkaufte Migros Ticaret seine Discount-Kette Şok mit über 1.000 Niederlassungen.

# 1 Embeddedness und Einzelhandelsgeographie

Das Konzept Embeddedness wurde geprägt von POLANYI (1957) und GRANOVETTER (1985). Es beschreibt die Annahme, dass jedwede Form wirtschaftlicher Aktivität eingebettet ist in real bestehende und sich weiterentwickelnde Systeme sozialer Beziehungen:

*„Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations“ (GRANOVETTER 1985: 487).*

Diese Strukturen sozialer Beziehungen bestimmen die Organisation, Strategien und Handlungen von wirtschaftlichen Akteuren – sowohl von Konglomeraten aus Akteuren, wie etwa Unternehmen, aber auch von Individuen oder Akteursgruppen, wie Konsumenten – mit (PIKE et al. 2000). In diesem Sinne sind z. B. Unternehmen oder Konsumentengruppen auch als „embedded social communities“ (FAULCONBRIDGE 2010: 274) zu verstehen, die in Konfigurationen aus Beziehungen zwischen Akteuren und Strukturen eingebettet sind.

Es gibt zahlreiche Ansätze zur Konzeptionalisierung der einzelnen Dimensionen von Embeddedness und welche Aspekte und Dynamiken als charakteristisch für Einbettungsprozesse identifiziert werden können. GRANOVETTER (1992) beispielsweise unterscheidet zwischen einer relationalen (von Vertrauen geprägte unmittelbare Beziehungen) und einer strukturellen (Gesamtheit aller Beziehungen in einem Netzwerk inklusive Einflussnahme durch Dritte) Einbettung. Andere Differenzierungen liegen vor für kognitive, kulturelle, strukturelle und politische Dimensionen von Einbettung (ZUKIN und DI MAGGIO 1990). In der Einzelhandelsgeographie bauen einige Arbeiten auf der von HESS (2004) vorgeschlagenen analytischen Dreiteilung des Konzepts auf (z. B. WRIGLEY et al. 2005, COE und LEE 2006, 2013, LOWE und WRIGLEY 2010, WOOD et al. 2014, TACCONELLI und WRIGLEY 2009, FRANZ 2013, BURT et al. 2015). Er unterscheidet Network, Societal und Territorial Embeddedness vor dem Hintergrund von Internationalisierungsprozessen im Einzelhandel. Zum besseren Verständnis für relevante Dimensionen und Prozesse von Embeddedness im Einzelhandel wird die vorgeschlagene Konzeptionalisierung detaillierter vorgestellt und mit neueren Arbeiten entlang des Forschungsfeldes Einzelhandel und Embeddedness in Bezug gesetzt.

Network Embeddedness (organisatorische Einbettung) nach HESS (2004) bezieht sich auf relationale Aspekte der Einbettung in unterschiedliche Netzwerke sozialer, sozio-ökonomischer und organisatorischer Beziehungen. In diesen Netzwerken stehen Unternehmen, Institutionen und andere relevante sozio-ökonomische Akteure oder Akteursgruppen – formell und informell – in Beziehung zueinander. Die spezifischen Netzwerkarchitekturen sind veränderbar und Ergebnis gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Aushandlungsprozesse.

Societal Embeddedness (gesellschaftliche Einbettung) nach HESS (2004) beschreibt die gesellschaftliche Dimension der Einbettung eines Akteurs oder Akteurkonglomerats (z. B. Unternehmen) im Heimatmarkt. HESS (2004: 177) wählt den Begriff „genetic code“

und beschreibt damit Erfahrungen, (unternehmerische) Werte und (kulturelle) Prägungen (z. B. Unternehmenskultur) eines Akteurs, die Entscheidungen und Strategien im Management entscheidend mitbestimmen. Damit berücksichtigt er aber ausschließlich die Kontext- und Pfadabhängigkeiten, die durch den Kontext des Heimatmarktes gekennzeichnet sind. Damit ist diese Kategorie nur begrenzt in der vorliegenden Arbeit nutzbar. In anderen Disziplinen wird auch das prozesshafte „societal embedding“ konzeptionalisiert (z. B. DEUTEN et al. 1997: 131, GEELS und VERHEES 2007). Dabei geht es um die Integration von Produktinnovationen mit gesellschaftlicher Relevanz und deren Legitimation durch die Gesellschaft. Sichtbar wird an diesen unterschiedlichen Konzeptionalisierungen aber, dass Prozesse der Embeddedness in verschiedenen Kontexten stattfinden können. Im Falle des Online-Shops sind diese Kontexte u. a. das Unternehmen und die Alltagspraktiken der Konsumenten.

Territorial Embeddedness (räumliche Einbettung) bezieht sich bei HESS (2004: 176f) auf das Gastland und „considers the extent to which an actor is ‘anchored’ in particular territories or places“. Territorial Embeddedness ist der von Geographen am meisten diskutierte Aspekt des Konzepts. WRIGLEY et al. (2005) definieren drei relevante Dimensionen von Territorial Embeddedness für Einzelhandelsunternehmen: 1. (Raum-)Planungsstrukturen und Immobilienmärkte, 2. Logistik, Zuliefer-, und Produktionsnetzwerke, 3. Absatzmärkte und Konsumkultur. Diese Dimensionen von Embeddedness gelten als größte Herausforderung und charakteristische Alleinstellungsmerkmale von transnationalen Einzelhandelsunternehmen bei dem Eintritt in neue Märkte und im Vergleich zu transnationalen Unternehmen (TNC) des produzierenden Sektors: „[...] it is the high degree of embeddedness which, in our view, is critical in distinguishing the retail TNC from its manufacturing counterparts“ (WRIGLEY et al. 2005: 440). Territorial Embeddedness impliziert zudem die Anpassung an national, regional oder lokal gültige (z. B. rechtliche) Rahmenwerke, die den Einzelhandel befördern oder behindern können. Embeddedness spielt demnach aber nicht nur für TNCs im Einzelhandelssektor eine entscheidende Rolle, sondern ebenso für nationale, regionale oder lokale Einzelhandelsakteure.

Embeddedness ist nicht an eine bestimmte Maßstabsebene gebunden. Betrachtet werden können sowohl Individuen, wie etwa einzelne Manager, als auch Akteurskonglomerate. Einbettungsprozesse finden auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (z. B. lokal, regional, national) und in unterschiedlichen Kontexten (z. B. unternehmensextern, -intern) statt. HESS (2004: 181) betont „it is the simultaneity of societal, network and territorial Embeddedness that shapes networks and the spatial-temporal structures of economic action.“ Die vorgeschlagenen Dimensionen von Embeddedness dienen demnach ausschließlich der analytischen Kategorisierung, sind in der Praxis aber eng miteinander verwoben und überschneiden sich.

Bei HESS (2004) liegen Überschneidungen der einzelnen Kategorien vor. Beispielsweise trägt die Kategorie Territorial Embeddedness auch gesellschaftliche Logiken und Aspekte weiter. Der Unterschied zwischen Societal und Territorial Embeddedness liege insbesondere darin, dass sich erstere auf einen ‚Transfer von‘ und letztere auf eine ‚Anpassung an‘ beziehen (BURT et al. 2015: 4) – eine Differenzierung, die nicht nur vor dem Hintergrund von Internationalisierungsprozessen sinnvoll ist und sich beispielsweise

auch in der Unterscheidung von „obligated“ (erzwungene Anpassungsaspekte) und „active“ (freiwillige Transferaspekte) Embeddedness bei LIU und DICKEN (2006) wiederfindet.

Embeddedness beschreibt demnach die Einbindung verschiedener Subjekte in sozio-ökonomische Systeme/Netzwerke und verweist damit auch auf die Positionen und Kapazitäten einzelner Subjekten in Relation zu anderen Subjekten in (1) ökonomischen Netzwerken und Systemen (z. B. Position in der Wertkette), (2) gesellschaftlichen und sozialen Netzwerken und Systemen (z. B. Zugang zu Wissen und Institutionen, familiäre Kontexte und Konventionen), (3) territorialen Systemen (z. B. räumliche Netzwerk- oder Clusterstrukturen).

Charakteristisch für die Einbettungsprozesse von Einzelhandelsunternehmen sind Transferprozesse von Wissen, Unternehmenskultur und Werten (WOOD et al. 2014), Adaptionen an Marktgegebenheiten (COE und LEE 2013) und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse (z. B. mit Clusterfirmen, formell und informell). „The processes of transfer, negotiation and adaption within the three categories of Embeddedness therefore involve the dialectics of mutual interaction of the retail firm with society, network and territory“ (BURT et al. 2015: 4).

Generell lässt sich feststellen, dass sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Embeddedness im Laufe der Jahre gewandelt hat. Während in den anfänglichen Arbeiten zu Embeddedness vorwiegend diskutiert wurde welche Aspekte von Einbettung (geographisch) relevant sind, zeichnet sich derzeit eine zunehmende Auseinandersetzung mit der Prozesshaftigkeit von Embeddedness und deren Raumwirksamkeit ab (z. B. MEYER et al. 2011, COE und LEE 2013, WOOD et al. 2014, BURT et al. 2015). Grund dafür ist nicht zuletzt, dass die erfolgreichen Beispiele der Einzelhandelsinternationalisierung über die Phase einer initialen Etablierung hinaus sind und eine organisatorische Einbettung weitestgehend stattgefunden hat. Die strategische Ausrichtung ist nun gekennzeichnet von Prozessen zur Sicherung und Verbesserung der Marktposition. Diese Dynamiken beschreiben COE und LEE (2013) anhand des Fallbeispiels Samsung-Tesco in Südkorea entlang der Terminologie „deepening embeddedness“. Sie sind gekennzeichnet durch beständig fortschreitende Prozesse der Anpassung hinsichtlich Formatinnovationen, Produktions- und Zulieferstrukturen, Produktpaletten und der Ausweitung kundenorientierter Dienstleistungsangebote (COE und LEE 2013).

Neben der Prozesshaftigkeit finden auch die Relevanz und Reflexivität unterschiedlicher Maßstabebenen von Embeddedness zunehmend Berücksichtigung. MEYER et al. (2011) heben hervor, dass es sowohl unternehmensinterne, als auch unternehmensexterne Aspekte der Einbettung gibt, die aufeinander einwirken. Es wird gezeigt wie als transnationale Netzwerke konzipierte TNCs von der multiplen Einbettung in unterschiedliche lokale Kontexte (dezentral) und den daraus resultierenden Erfahrungen auf zentraler Organisationsebene in Form einer internen Einbettung dieses Wissens profitieren können, und das Unternehmen als Ganzes mitgestalten. Auch WOOD et al. (2014) verweisen auf interne (Back-Office Operations in WOOD et al. 2014) und externe (Customer-Facing Aspects in WOOD et al. 2014) Aspekte von Embeddedness. Während die internen Aspekte, wie etwa der Aufbau lokaler Produktions- und Zuliefernetzwerke, oder die Schaffung

guter Arbeitsbedingungen, organisatorisch relevant sind und insbesondere in der Initialphase eine Herausforderung darstellen, sind es die kundenorientierten Aspekte, die zu einer externen Embeddedness beitragen und relevant für die Marktsicherung sind (vgl. auch „strategic localization“ COE und LEE 2006: 63, „organizational legitimacy“ BIANCHI und ARNOLD 2004: 152). Daran wird die Reflexivität von Embeddedness-Prozessen deutlich. Unternehmen beeinflussen den Markt, aber genauso kann der Markt das Unternehmen, seine Strategien und Kultur beeinflussen. Diese Dynamik wird häufig mit der von DICKEN (2000, 2003) geprägten Terminologie „firming place“ und „placing firm“ beschrieben (z. B. FAULCONBRIDGE 2010, BURT et al. 2015). Generell zeichnet sich eine Fokussierung auf Embeddedness als multidimensionaler und reflexiver Prozess ab (z. B. FAULCONBRIDGE 2010, COE und LEE 2013, WOOD et al. 2014, BURT et al. 2015). BURT et al. (2015: 3) schlussfolgern aus der Vielzahl an relevanten Dimensionen für Embeddedness: „The conclusion to be drawn from these studies is that Embeddedness takes place in multiple networks that link the firm into its supportive social order.“

Dass Embeddedness eine wichtige Rolle für Einzelhandelsunternehmen spielt, dürfte bis hierhin klar geworden sein. Inwiefern die Einbettung von Einzelhandel in sozio-ökonomische Systeme vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierungsprozesse eine Rolle spielt, wird im vorliegenden Beitrag anhand von Multikanal-Lebensmitteleinzelhandel untersucht. Embeddedness wird dabei als Zusammenspiel aus Transfer-, Anpassungs- und Aushandlungsprozessen gesehen, die die Integration eines Subjekts in sozio-ökonomische Strukturen und Kontexte beschreiben.

Die Reflexivität dieser Prozesse findet darin Berücksichtigung, dass einerseits die Einbettung in das Unternehmen, andererseits die Einbettung in die Konsumkulturen betrachtet werden. Wie diese Prozesse im Falle des OLH ablaufen können, welche besondere Relevanz sie haben und in welcher Form sie raumwirksam sind, wird in dem nachfolgenden Kapitel dargestellt. Der einzelhandelsrelevante sozio-ökonomische Kontext wird entlang der Entwicklungen des Unternehmens Migros Ticaret A.Ş. im türkischen Markt skizziert.

## **2 Die Einbettung von Migros Sanal Market**

### **2.1 Das (trans-)nationale Unternehmen Migros Ticaret A.S. in der Türkei**

Migros Sanal Market ist das Online-Format der Supermarktkette Migros in der Türkei und gehört zu dem Unternehmen Migros Ticaret A.Ş.. Das Unternehmen war der erste LEH-Akteur im türkischen Markt, der Selbstbedienungsformate einführt und ist ein frühes Beispiel für transnationale Aktivität (APPEL et al. 2011). Bereits im Jahr 1954 warb die Istanbuler Stadtverwaltung aktiv die Schweizer Migros Genossenschaft an, um die Versorgung der anwachsenden Stadtbevölkerung zu gewährleisten und den Schwarz-

markt einzudämmen. Gemeinsam mit weiteren Teilhabern gründeten sie das Unternehmen Migros Türk (heute: Migros Ticaret A.Ş.) in Istanbul. 1975 verkaufte der Schweizer Teilhaber seine Anteile an die türkische Unternehmensgruppe Koç (ÖZCAN 2008).

Die lange Aktivität im türkischen Markt führte zu einem hohen Grad an Embeddedness. Insbesondere durch die Einbettung in die türkischen Marktstrukturen und die türkische Konsumkultur konnten Konsumenten Vertrauen in die Marke Migros und ihre Qualität im Laufe der Jahrzehnte entwickeln. Dies gehört auch zu den Aspekten, die CURRAH (2002: 1414) als wesentliche Vorteile, die die sogenannten Bricks-and-Clicks Hybriden (WRIGLEY et al. 2002) gegenüber ihren Pure-Play Konkurrenten haben, definiert: (1) Die etablierten Supermarktketten profitieren von ihrem etablierten Markennamen, in den Kunden bereits Vertrauen haben, wohingegen neue Pure-Play Akteure erst ein vertrauenswürdiges Label kreieren mussten (BRYNJOLFSSON und SMITH 2000; ELLIS-CHADWICK et al. 2002). (2) Die Kombination von online und offline Zugangspunkten bietet dem Kunden eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Recherche, zum Einkauf, aber auch für Reklamationen und Retouren – auch von online gekauften Artikeln (KOTHA und BASU 2011). (3) Die bereits vorhandenen und eingebetteten Infrastruktursysteme für Produktion, Zulieferung, Verkauf und Kundenservice machen eine Vielzahl von neuen Investitionen vorerst überflüssig und vereinfachen so die Einführung von Online-Verkaufskanälen (RING und TIGERT 2001).

Societal Embeddedness, im Sinne eines ‚genetic code‘ (HESS 2004), spielte für den Eintritt des Unternehmens in den türkischen Markt eine entscheidende Rolle – schließlich suchte die Istanbuler Stadtverwaltung gezielt nach Lösungen um ihren städtischen Problemen zu begegnen und transferierte mit der Einladung der Schweizer Migros Genossenschaft Wissen über Abläufe, Systeme und Strukturen, die im türkischen Markt bis dahin fremd waren, also auch eine unternehmerische Praxis, die sich vor dem Hintergrund eines anderen gesellschaftlichen Kontexts entwickelt hat. Nach nunmehr sechs Jahrzehnten aktiver Mitgestaltung des türkischen Lebensmitteleinzelhandelssektors und diversen Eigentümer- und Strukturwechseln, ist Migros Ticaret heute ein eigenständiges Unternehmen, das sich vor dem Hintergrund der türkischen Gesellschaft entwickelt hat.

Erst ab den 1990er Jahren, mit dem Markteintritt von Metro (Cash & Carry-Konzept) und Carrefour (Hypermarkt-Konzept), kam es zu erneuten ausländischen Investitionen im türkischen LEH-Sektor und der Markt gewann an Dynamik. Die Folgen waren die räumliche Expansion der LEH-Akteure, Formatdiversifizierungen und Konzentrationsprozesse von Marktmacht (APPEL et al. 2011). Innerhalb dieser Marktdynamiken etablierte Migros Ticaret eine Vielzahl unterschiedlicher Formate und Marken (Migros, Tansaş, Şok, Macrocenter) im türkischen Markt. Damit wurden auch Prozesse einer „deepening territorial embeddedness“ (COE und LEE 2013: 330) in Gang gesetzt. Durch die Ausweitung und Verdichtung des Niederlassungsnetzwerkes einerseits, und durch die Diversifizierung der Formate andererseits, konnte eine größere und breitere Menge an Kunden angesprochen und so die Marktdurchdringung erhöht werden. Diese Prozesse trugen zur Vertiefung der Embeddedness in räumliche und gesellschaftliche Strukturen bei.

Für den OLH und die vorliegende Fallstudie ist die Marke Migros, die mit ca. 1.030 Niederlassungen unterschiedlicher Verkaufsflächen und Sortimenten in der Türkei vertreten ist (MIGROS TICARET A.Ş. 2014), von Bedeutung. Zur Differenzierung der Niederlassungsformate der Kette Migros orientierte sich das türkische Unternehmen an den Schweizer Migros-Formaten, die in Abhängigkeit von Größe und Sortiment der Niederlassung in M-, MM-, und MMM-Formate unterteilt werden. Je größer die Verkaufsfläche, Sortimentstiefe und -breite, desto höher die Anzahl der Ms. Daneben eröffnete Migros Ticaret das Hypermarkt-Format 5M (24 Niederlassungen in 2014; MIGROS TICARET A.Ş. 2014), das im Schweizer Markt nicht vertreten ist.

Das virtuelle Format Migros Sanal Market ging erstmals im Jahr 1997 online – wenn auch vorerst nur in den Städten Istanbul und Izmir. Ausschlaggebend für die Integration von Online-Absatzkanälen in das Formatangebot der Migros-Kette waren diesmal Marktbeobachtungen auf globaler Ebene, und nicht wie im Fall der Formatdiversifizierungen zu Beginn der 1990er der gestiegen Konkurrenzdruck innerhalb des türkischen Marktes.

*„They [transnational retailers] do bring know-how...international know-how, that is for sure. Like 15 years ago, Internet was not this convenient and it was not so easy for us to reach some additional information. So some of the operations that international retailers made were new for us. Now with our team, travelling more and with the help of globalization – at least in terms of information – we do not have that much difficulties anymore. But you cannot see everything from the customer side” (Interview Macrocenter Managerin 2011).*

Als Reaktion auf die Anfang der 1990er Jahre entstehenden Pure-Play Akteure im US-amerikanischen Markt begann Migros Ticaret die Entwicklung eines eigenen Webshops in Auftrag zu geben. In jedem Fall aber, ist die Integration von OLH als Anpassungsstrategie an die damals erwarteten Transformationen hinsichtlich einer Digitalisierung im LEH zu sehen. „Imitating, copying and blending – this is what we do,“ beschreibt der Migros Manager (2011) die Grundlage der Strategie des Unternehmens. Darin spiegeln sich auch die für Embeddedness-Prozesse charakteristischen Dynamiken des Transfers und der Anpassung wider. Ziel war es durch den Transfer und die kontextspezifische Anpassung der beobachteten Strategien, die eigene Position im sozio-ökonomischen Netzwerk zu sichern, und gegebenenfalls flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Die Integrationsprozesse neuer Formate verändern auch die Formen der Embeddedness des Unternehmens. Mit der Integration des Online-Shops wurden Zielgruppen angesprochen, die virtuelle Kanäle nutzen. Allerdings kann nicht davon gesprochen werden, dass anfänglich eine Vielzahl neuer Kunden akquiriert wurde. Vielmehr erhöhte sich die Attraktivität der Marke Migros für diejenigen, die schon frühzeitig virtuelle Kanäle zum Einkauf nutzten. Daneben bietet die virtuelle Präsenz und Einkaufsmöglichkeit auch Potential für eine veränderte Embeddedness des Unternehmens und seiner Leistungen im Alltag des Konsumenten. Sowohl der Einzugsbereich, als auch die Öffnungszeiten der Supermarktkette wurden virtuell erweitert, und ermöglichen so eine, hinsichtlich der raum-zeitlichen Abhängigkeit, flexiblere Form des Einkaufs, bzw. genau genommen, nur der Bestellung. Auch die organisatorischen Einbettungsstrukturen wurden angepasst.



## 2.2 Die unternehmensseitigen Aspekte der Einbettung von Migros Sanal Market

Der Anteil des OLH am gesamten Umsatz des Unternehmens Migros Ticaret lag im Jahr 2011 laut Angaben der Online Managerin (2011) bei etwa einem Prozent. Investitionen in den Ausbau und die Gestaltung des Webshops und der damit verbundenen Dienstleistungen wurden trotzdem getätigt, da Wachstum im Bereich der Online-Verkäufe erwartet wurde. Aktuelle, belastbare Zahlen zum Anteil des Online-Umsatzes am Gesamtumsatz liegen nicht vor. Die Anzahl der monatlichen Webshop-Besucher jedoch hat sich innerhalb von einem Jahr zwischen 2013 und 2014 mehr als verdoppelt. Während im Jahr 2013 durchschnittlich 400.000 Besucher pro Monat zu verzeichnen waren, lag der monatliche Durchschnitt im Jahr 2014 bereits bei einer Million Besucher (MIGROS TICARET A.Ş. 2013: 40, 2014: 25). Zwar können auf Grundlage dieser Zahlen keine Angaben zum Anteil des Online-Umsatzes gemacht werden, aber es wird deutlich, dass der Webshop auch im LEH an Bedeutung gewinnt, und Konsumenten zunehmend Online einen oder mehrere Schritte des Kaufvorgangs (Kaufvorbereitung, Transaktion, Service) abwickeln (HEINEMANN 2011).

Voraussetzung für die Integration eines Webshops in ein Unternehmen sind Technik (Rechnerleistung, Datentransfer, Vernetzung, Digitalisierung) und Technologien, die diese Technik anwenden (z. B. Internet, Mobilfunk). Zur Entwicklung einer passenden Technologie wurde die Webshop Entwicklung von Migros Ticaret extern beauftragt, um sie dann in die Unternehmensabläufe zu integrieren und Migros Sanal Market einzubetten.

Grundsätzlich haben sich auf Unternehmensseite, im Bereich des OLH, zwei unterschiedliche Modelle zur Abfertigung der Online-Bestellungen und der Einbettung in Unternehmensprozesse etabliert: (1) Auslieferungszentren, in denen ausschließlich Online-Bestellungen bearbeitet und zusammengestellt werden und von dort zu den gewünschten Auslieferadressen verteilt werden. Limitiert ist diese Option durch eine notwendige Mindestanzahl an Bestellungen um die Operation lukrativ zu gestalten. Initial sind hohe Investitionen in Produktions- und Zuliefernetzwerke, sowie in Auslieferungszentren und die zugehörige Infrastruktur notwendig, um eine unternehmensseitige Embeddedness zu gewährleisten. (2) Lieferservice, bei dem die Online-Bestellungen in den Niederlassungen der Supermärkte durch Personal zusammengestellt und ausgeliefert werden. Diese Option ist limitiert durch eine bestimmte Höchstmenge an Bestellungen. Andernfalls würden die Kapazitäten der Niederlassungen überschritten und die Zufriedenheit der Kunden, die vor Ort in der Niederlassung einkaufen, kann nicht mehr gewährleistet werden (vgl. Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Die Investitionskosten zur Einbettung der Prozesse in das bereits bestehende Unternehmen beschränken sich auf die Webshop-Entwicklung, Personalschulung und Auslieferfahrzeuge. Die sogenannten „killer costs“ (RING und TIGERT 2001: 267) werden damit minimiert. Dafür besteht bei Option (2) die Herausforderung darin, das neue Format möglichst reibungslos in das bestehende organisatorische und territoriale Netzwerk einzubetten und die bestehenden Strukturen nicht zu behindern.

Relevant für beide Modelle ist die Einbettung des digitalen Lebensmitteleinkaufs in die Konsumkultur. „Die Nutzungs- und Anwendungsformen des e-commerce werden durch ihre Konsumenten bestimmt und geformt“ (TEGEDER 2003: 14). Voraussetzung dafür ist die Anwendung digitaler Technologien im Alltag der Konsumenten. Die zunehmende Verbreitung von Smartphones und Tablet-PCs ist ein deutliches Anzeichen dafür, dass die Digitalisierung des Alltags voranschreitet. Ein Phänomen, das Anfang der 1990er Jahre noch nicht absehbar war, und dessen Fehlen zum Untergang der ersten Online-Lebensmittelhändler beitrug.

Während sich die Pure-Play Pioniere Anfang der 1990er Jahre an dem Modell (1) mit Auslieferungszentren orientiert haben, hat Migros Ticaret bislang Modell (2) angewendet. Die Durchführung der einzelnen Prozessschritte ist dabei eng verzahnt und eingebettet in Abläufe der einzelnen Niederlassungen.

*“[...] we need to have a small Migros Online back office in the store. There we need a computer, a printer, hardware and some programs to be installed. We need staff, delivery staff and a delivery car. And we educate our staff about the operation” (Interview Migros Online Manager 2011).*

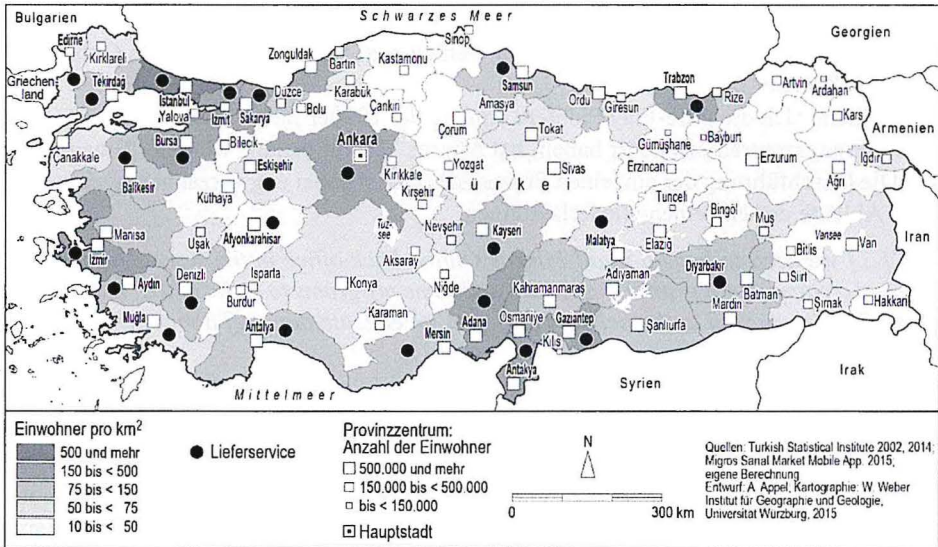
Anhand des Zitates werden auch Aspekte der Territorialen Einbettung sichtbar. Die Integration eines Online-Shops ist gebunden an die Größe der Niederlassung, die Verfügbarkeit eines Büroraumes, die Installation von Hard- und Software Komponenten, sowie an die Schulung von Personal und an die Verfügbarkeit von Zulieferfahrzeugen, die mit entsprechenden Kühlvorrichtungen ausgestattet sind. Daran wird deutlich, dass Migros Sanal Market nicht überall integriert werden kann. Online-Bestellungen werden in allen 5M Niederlassungen, sowie in einigen MM- und MMM-Niederlassungen bearbeitet – insgesamt in 89 Niederlassungen und 21 Städten, sowie in elf saisonalen Webshops (MIGROS TICARET A.Ş. 2014: 25; siehe Abb. 1).

Migros Sanal Market ist hochgradig eingebettet in das Niederlassungsnetzwerk der LEH-Marke Migros – sowohl auf räumlicher, als auch auf organisatorischer Ebene. Daraus ergeben sich auch genau definierte Auslieferungsgebiete, die ebenfalls auf einen hohen Grad an Territorial Embeddedness hinweisen. Allerdings wird deutlich, dass nicht von einer flächendeckenden Territorial Embeddedness gesprochen werden kann. Tatsächlich bleibt OLH in der Türkei bis heute weitestgehend ein urbanes Phänomen. In Abbildung 1 wird deutlich, dass Migros Sanal Market in den Provinzen mit den höchsten Bevölkerungsdichten operiert. Standorte mit geringeren Bevölkerungsdichten lassen sich durch unterschiedliche Argumente erklären. Die südwestlich gelegenen Provinz Muğla beispielsweise, ist geprägt durch saisonale Bevölkerungszunahmen initiiert durch Tourismus. Der Standort mit der geringsten Bevölkerungsdichte in der Provinz Afyonkarahisar hingegen, erklärt sich mit der Eröffnung einer 5M Migros Niederlassung, die alle virtuell mit Migros Sanal Market verknüpft sind. Daran lässt sich auch die organisatorische Einbettung des OLH in den stationären LEH erkennen.

Bei Migros Sanal Market kann jedes Produkt gekauft werden, das auch in einer Migros Niederlassung angeboten wird. Die Kunden können zwischen ca. 10.000 Produkten wählen und im Jahr 2011 wurden täglich rund 1.500 Bestellungen ausgeliefert (Interview Migros Online Manager 2011). Umgerechnet auf die Anzahl der Niederlassungen und Städte, in denen die Online-Operationen bearbeitet werden, waren das im Jahr 2011

durchschnittlich weniger als 25 Bestellungen pro Tag. Diese geringe Menge verweist auf einen Mangel an Embeddedness in der Konsumkultur.

**Abb. 1: Räumliche Verteilung von Migros Sanal Market nach Provinzzentren und Bevölkerungsdichte nach Provinzen in der Türkei**



Quelle: eigener Entwurf; graphische Umsetzung: Winfried Weber

Bestellungen können sowohl im Internet, nach einer persönlichen Registrierung im Webshop, als auch telefonisch über die Kundenservice-Hotline, wobei das Kundenservice-Team die Bestellung entsprechend online weiterleitet, aufgegeben werden. Letzteres ist ein weiteres Beispiel für die organisatorische Einbettung des Online-Vertriebskanals in die bereits bestehenden Infrastrukturen und Dienstleistungen des LEH-Unternehmens.

Heute wirkt sich der voranschreitende gesellschaftliche Transformationsprozess hinsichtlich der Digitalisierungstendenzen im Alltag aus und spiegelt sich auch im LEH wider. Erste Multikanal-Akteure im LEH, wie z. B. Tesco in Großbritannien, lagern die Bearbeitung der Online-Bestellungen wieder aus den Niederlassungen aus und errichten sogenannten Dark Shops, in denen ausschließlich Personal im Auftrag der Kunden Einkäufe zusammenstellt, oder teilweise vollautomatisierte Auslieferungszentren, die dem vorgestellten Modell (1) gleichen. Grund dafür war die zu große Anzahl an Online-Bestellungen, sodass die Kapazitäten der Niederlassungen nicht mehr ausreichten, um sowohl Online als auch Offline-Einkäufer zufriedenzustellen (MCKINSEY & COMPANY 2015, vgl. auch Beitrag von DANNENBERG et al. in diesem Band). Das innerhalb der letzten Jahrzehnte generierte Wissen über die Stärken und Schwächen des OLV, sowie über Kundenbedürfnisse und -verhalten führte zu Anpassungen der Online-Strategien.

Migros Sanal Market konnte bis zum Jahr 2011 vier Kundengruppen, die den Lieferservice von Migros Sanal Market nutzen, identifizieren: Geschäftsleute (Menschen mit

wenig Zeit), Early Adopters (die Technologien früh anwenden), Mütter und ältere Menschen (die organisatorischen Problemen durch das Online-Angebot begegnen können). Zudem konnten Produktgruppen, die im Online-Einkauf bevorzugt werden, ausgemacht werden. Es zeichnete sich eine Segmentierung der Produkte im Online-Einkauf ab: schwere und lagerbare Produkte, die auf regelmäßiger Basis benötigt werden – darunter auch viele standardisierte und Markenprodukte (z. B. Putzmittel, Getränke, Toilettenpapier).

*“If you shop Online you basically only shop what you know already of. It’s an intentional and not a spontaneous shopping. [...] You have a shopping list when you shop Online. [...] And you shop according to that” (Interview Migros Online Manager 2011).*

Der Einkauf von Nahrungsmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs (Fast Moving Consumer Goods – FMCG) ist verknüpft mit habitualisiertem Kaufverhalten und ist eingebunden in Alltagsroutinen (SCHELLENBERG 2005). Im Vordergrund steht ein zweckgerichteter Einkauf von vergleichsweise häufig und in großen Mengen eingekauften Gütern (GERHARD 1998). Dazu gehören zu den eben aufgeführten lagerbaren Produkten auch Produkte, die typisch sind für die türkische Küche, wie Tomaten, Gurken oder Petersilie. Der Wert eines Online-Warenkorbs ist durchschnittlich dreimal so hoch als der in einer Niederlassung erworbene Einkauf (Interview Migros Online Manager 2011). Der hohe Wert des durchschnittlichen Online-Warenkorbs, die Produktsegmentierung und die Bevorzugung von Markenprodukten verweisen auf die habitualisierten Kaufentscheidungen und die Zweckmäßigkeit des Einkaufs. Daneben gibt es aber auch im Lebensmittelsegment Güter, die nicht rein zweckgerichtet besorgt werden, sondern deren Einkauf als Freizeit- und Erlebnisaktivität angelegt ist. Beispiele dafür sind hochpreisiger Käse oder Wein.

*„They have a big shopping list. And this is a duty for them. Of course if they want some special, different cheese for example, they can go to store and taste it. And make the joy of shopping there. But for their shopping for detergent, Coca-Cola and other, toilet paper and other things it’s not joy, it’s only duty. Yes, like milk, it’s not joy, oil. There is a big list for that. But if they want to buy only fish, only cheese, of course it’s a joy” (Interview Migros Online Manager 2011).*

OLH ersetzt demnach weniger den Einkauf für hochwertige oder teure Produkte, sondern wird gezielt für den Erwerb von Produkten des täglichen Bedarfs und habitualisierte Kaufentscheidungen genutzt. Die Potentiale des OLH liegen vor allem darin, den Teil des Einkaufs, der dem Versorgungszweck dient, als regelmäßig mittels virtueller Kanäle zu erledigende Verpflichtung in den Alltagspraktiken der Konsumenten zu etablieren. Die virtuelle Alternative birgt so das Potential der Zeitersparnis im Alltag.

Anhand des Fallbeispiels Migros Sanal Market wird deutlich, dass die Integration einer neuen Technologie in das Unternehmen Migros Ticaret, also hier in Form des Webshops und die daran geknüpften Prozesse, weitestgehend stattgefunden hat. Problematisch, und daran scheitert der OLH bislang, bleibt die Integration des OLH in die Alltagspraktiken der Konsumenten.

Um die Konsumenten mit dem OLH vertraut zu machen hat Migros Ticaret zahlreiche, sehr innovative Marketingstrategien entwickelt, die sich zudem auch entlang der identifizierten Nutzer- und den bevorzugten Produktgruppen orientieren. So wird gezielt auf Kundenwünsche und Barrieren, die die Anwendung von OLH verhindern, reagiert.

### 2.3 Einbettung in Konsumkultur

Um die Konsumenten mit den Online-Einkaufsmöglichkeiten vertraut zu machen und die Anwendung zu vereinfachen entwickelte Migros Ticaret im Jahr 2010 die ‚Mobile Market App‘, also eine Anwendersoftware für mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet-Computer (MIGROS TICARET A.Ş. 2011). Diese App ist kompatibel mit Migros Sanal Market, sodass alle verfügbaren Produkte und Leistungen auch mithilfe der Mobile Market App genutzt werden können. Dazu gehört vor allem das persönlich angelegte Profil mit gespeicherten Einkaufslisten und Produktangeboten.

Mobile Markets wurden erstmals von Tesco/Homeplus in Seoul in Südkorea eingeführt (TESCO 2011). Dabei wurden visuelle Repräsentationen von mit Produkten ausgestatteten Supermarktregalen mit Quick-Response (QR)-codes versehen, auf Werbeplakate gedruckt und an Haltestellen der öffentlichen Verkehrsmittel angebracht. So wurden die Wartenden auf den virtuellen Supermarkt aufmerksam, konnten sich die eigens dafür entwickelte App herunterladen, die gewünschten Produkte abschnappen und online via Smartphone-App aufgeben.

Daran wird deutlich, dass die Mobile Market App vorerst eine Anwendung auf Grundlage der mobilen Internettechnologie darstellt, die von Unternehmensseite entwickelt und zur Verfügung gestellt wird. Wirksam und relevant wird sie aber erst durch entsprechende Marketinginitiativen, die die Konsumenten, wie im Beispiel von Tesco in Südkorea, an die Anwendung heranzuführen.

Migros in der Türkei nutzte dabei unterschiedliche Medien. Wie im Fall von Südkorea wurden visuelle Repräsentationen von Migros-Regalen mit QR-Codes oder Strichcodes auf Plakaten entlang stark frequentierter Straßen in Istanbul (z. B. Bağdat Caddesi), sowie in Shopping Centern angebracht. Anhand dieser Plakate wurde demonstriert, wie Kunden ihr Smartphone oder ihren Tablet-Computer nutzen können um Barcodes einzuscannen, online Warenkörbe zusammenzustellen und die Bestellung online abzuschicken. Auf die Relevanz von lagerbaren und schweren Produkten im OLH reagiert Migros Sanal Market mit einer Werbekampagne in Kooperation mit dem Konzern Procter & Gamble (P&G). Gemeinsam starteten sie eine Kampagne, bei der Bilder von Einkaufsregalen, gefüllt mit P&G-Produkten (vorwiegend Putzmitteln und Hygieneprodukte) auf Werbeplakate gedruckt und in Istanbul ausgehängt wurden. Diese Marketing-Kampagne berücksichtigt die identifizierte Produktsegmentierung im Online-Handel.

Daneben publiziert Migros Ticaret einen auf Papier gedruckten Digitalkatalog ‚Migroskod‘, in dem Produkte und die dazugehörigen Barcodes abgebildet sind (MIGROS TICARET A.Ş. 2012). Mittels der Mobil Marke App können so die Codes aus dem Katalog abgescannt werden und einzelne Produkte zu einem Warenkorb zusammengefügt werden.

Im Jahr 2013 wurden 19 % aller Online Bestellungen über die Mobile Market App aufgegeben, 2014 waren es bereits 30 % (MIGROS TICARET A.Ş. 2013: 40, 2014: 25).

Im Interview sagte der Migros Manager (2011) „We are shaping the customer of the future with Migros Sanal Market.“ Anhand der Werbekampagne mit P&G zeichnet sich aber auch ab, dass das Konsumverhalten der Online-Kunden ebenso die Strategien des Unternehmens mitsteuert. Diese Reflexivität, die sich in dem Bezug der Marketingkampagnen auf identifizierte Einkaufs- und Wahrnehmungsmuster der Kunden widerspiegelt, kann als charakteristisch für Einbettungsprozesse angesehen werden. Sowohl die Kataloge, als auch die Plakate sind Instrumente, um OLH in die Alltagspraktiken der Kunden zu integrieren. Sie stellen neue und voraussichtlich vorübergehende Verknüpfungen von virtuellem mit physischen Raum dar. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass sobald der erste Online-Einkauf von Lebensmitteln stattgefunden hat, es für den Kunden wesentlich einfacher wird, die vormals abgespeicherte Einkaufsliste in dem persönlichen Profil abzurufen und mit wenigen Klicks den gewohnten Einkauf zu bestellen, anstatt jedes Mal erneut Bar-/QR-codes von Plakaten, Katalogen oder Produkten selbst abzuscannen.

*„Ideally, the retailer moves the consumer along a continuum from non-use status, to first-time use status, to regular Online use status as consumer experience levels increase” (MORGANOSKY und CUDE 2002: 456).*

Vielmehr sind solche Marketingstrategien als Katalysatoren zu verstehen, um die Konsumenten zu motivieren ihre bis dahin habitualisierten Gewohnheiten aufzubrechen und zu verändern. Werbung und Marketing wurden auch von COE und LEE (2013) als grundlegend für eine „deepening territorial embeddedness“ eines Produkts/Formats/Unternehmens/etc. in Konsumentenmärkte und -kulturen identifiziert. Dies lässt sich vor dem Hintergrund des OLH in der Türkei bestätigen.

Trotzdem hat der Einkauf von Lebensmittel auch noch weitere Funktionen. WESSEL und CHRISTENSEN (2012: 63) weisen auf die „planning dinner“ Funktion des Einkaufs hin: „many use the store's selection to narrow down the possibilities – seeing what looks appealing helps them with the task of planning dinner day after day.“ Also die Tatsache, dass sich viele Kunden erst während des Einkaufs, und anhand der angebotenen Waren, sowie deren Frische und Qualität, dazu entscheiden, was es am gleichen und den folgenden Tagen zu Essen geben wird. Eine große Rolle spielt dabei die haptische Überprüfung der Qualität der Produkte. Diese Form der Inspiration kann bislang nicht mit Online-Kanälen geboten werden.

Das größte Problem im Zusammenhang mit OLH stellt aber die sogenannte „letzte Meile“ dar (WOTRUBA 2011: 39). Die Koordination von Zulieferort und -zeitpunkt ist vor dem Hintergrund frischer und gekühlter Produkte die größte Herausforderung. Erste Lösungsansätze dafür werden aber bereits erprobt und resultieren – sofern langfristig erfolgreich – auch in neuen Formen der Räumlichkeit. Beispielsweise hat Migros in der Türkei das städtische Klein-/Convenience-format Migros Jet (270 Niederlassungen gesamt, davon 109 in 2014 eröffnet, MIGROS TICARET A.Ş. 2014: 53) eingeführt, das teilweise auch an Tankstellen angegliedert ist und die Funktion von Abholstationen übernimmt. Alleine im Jahr 2014 haben 109 solcher Kleinfilialen eröffnet. Insgesamt gibt es Türkeiweit 270 Migros Jet Niederlassungen. So hat Migros ein dichter werdendes Netzwerk aus Abhol-

stationen generiert, die verkehrsgünstig entlang der Hauptaktionsachsen ihrer Kunden liegen. Die Kunden können online die von ihnen präferierte Abholstation auswählen. Die Verdichtung des Niederlassungsnetzwerkes durch das Kleinformat Migros Jet vertieft auch die räumliche Embeddedness von Migros Ticaret und Migros Sanal Market. Entlang der Embeddedness-Kategorien interpretiert, scheinen demnach eine Vertiefung der gesellschaftlichen und organisatorischen Einbettung zur Produktion einer räumlichen Embeddedness beizutragen.

Migros Ticaret reagiert mit seinen Marketing-Strategien ganz gezielt auf das bis dahin beobachtete und ausgewertete Konsumverhalten der Online-Kunden. Die einzelnen Kampagnen, ob es nun Migroskod, die Plakate, oder generell das Smartphone als Barcode-Scanner sind, alle zielen darauf ab, dem Kunden die Anwendung der Technologie Internet mittels der Smartphone App, zur Erledigung habitualisierter Abläufe, näher zu bringen. Die Vereinfachung tritt aber erst dann wirklich zutage, wenn der Anwender einen persönlichen Account hat, alte Einkaufslisten speichert und mit nur wenigen Klicks die gewohnten Produkte bestellen kann, die er sonst einzeln im Supermarkt zusammensuchen müsste.

### **3 Fazit**

Die Bedeutung von Embeddedness im Multikanaleinzelhandel wurde entlang der Fallstudie Migros Sanal Market analysiert. Es können drei Phasen identifiziert werden, die die Embeddedness-Prozesse charakterisieren.

#### ***Phase 1: erste Digitalisierungsprozesse im LEH***

Die erste Phase ist charakterisiert durch Marktbeobachtungen auf globaler Ebene. Diese Beobachtungen wurden erleichtert durch zunehmende Vernetzung, Verbesserung der Internettechnologien und einer gestiegenen Mobilität der Manager von Migros Ticaret. In dieser Phase entstanden die ersten Pure-Play Akteure im OLH, die als Gefahr für den stationären Einzelhandel wahrgenommen wurden. Diese Entwicklungen wurden durch Migros Ticaret beobachtet.

#### ***Phase 2: unternehmensseitige Einbettung***

Als Antwort auf diese Beobachtungen integrierte Migros Ticaret den Online-Kanal Migros Sanal Market in Form einer Multikanalstrategie, bei der die Online-Bestellungen in den einzelnen Niederlassungen bearbeitet werden. In dieser Phase stand die unternehmensseitige Integration einer Technologie und ihrer Anwendung im Vordergrund. Ziel war mehr das Experimentieren mit dem Online-Kanal, als die Gewinnmaximierung durch diesen neuen Kanal. Aufschlussreich war vor allem die Beobachtung des Verhaltens der Online-Kunden.

#### ***Phase 3: kundenseitige Einbettung***

Die dritte Phase ist geprägt durch die Mobilisierung der Internetzugänge und deren Verbreitung. Damit wurden neue Grundvoraussetzungen geschaffen, um OLH in den Alltag

der Konsumenten zu integrieren. Mittels gezielter Marketing-Kampagnen, die entlang des während der Phase 2 generierten Wissens gestaltet wurden, konnte gezielt auf das bis dahin beobachtete Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden reagiert werden. Gleichzeitig wurden aber auch die organisatorischen und räumlichen Strukturen den OLH betreffend angepasst. So dient z. B. das Kleinformat Migros Jet u. a. als Abholstation für Online-Bestellungen.

Im Fall von Migros Sanal Market kann die Adaption von Online-Einkaufsmöglichkeiten als frühe Anpassung an damals erwartete Marktveränderungen gesehen werden (GILBERT et al. 2012). Obwohl die anfängliche Motivation zur Integration von OLH als Antwort auf die Pure-Play Konkurrenz gedacht war, konnte der Multikanalakteur Migros Ticaret im Laufe der Zeit klare Wettbewerbsvorteile gegenüber der Pure-Play Konkurrenz generieren. Der Mehrwert der Multikanalstrategie, trotz der geringen Anteile des Umsatzes im Online-Segment, lag in der Vertiefung der Embeddedness des Unternehmens durch die Integration zusätzlicher kundenorientierter Dienstleistungen und den seit 1997 generierten Daten zu Konsumentenverhalten und -wünschen im OLH. Der Endverbraucher wurde damit differenzierter und den einzelnen Zielgruppen konnte und kann so spezifisch mittels Marketingkampagnen begegnet werden.

Während zu Beginn der 2000er Jahre noch argumentiert wurde, dass die größte Herausforderung die Integration einer neuen Technologie in ein Unternehmen darstelle, zeigt sich entlang des Fallbeispiels Migros Sanal Market, dass dieser Schritt, und damit die unternehmensseitige Embeddedness weitestgehend vollzogen ist. Das schließt allerdings nicht aus, dass weiterhin beständig Anpassungsmaßnahmen durchgeführt werden. Generell kann aber gesagt werden, der Webshop, im Falle von Migros Sanal Market, ist sowohl organisatorisch als auch territorial fester Bestandteil der Unternehmensinternen und -externen Netzwerke von Migros Ticaret. Dazu gehören vor allem die Produktions- und Zuliefernetzwerke, das Management und Kundenservicezentrum, sowie die Niederlassungsinfrastruktur. Eine fehlende Einbettung lässt sich vorwiegend auf Konsumentenseite nachweisen. Im Einzelhandel spielt Embeddedness in organisatorische, gesellschaftliche und räumliche Strukturen nicht zuletzt deswegen eine große Rolle, weil der Kunde den wichtigsten Akteur darstellt. Wenn der Kunde den Online-Shop nicht benutzt, kann kaum von einer geglückten Einbettung gesprochen werden.

Aspekte wie das ‚dinner task‘- oder ‚emergency shopping‘-Problem, also der Einkauf in letzter Minute, bleiben vorerst ungelöst (WESSEL und CHRISTENSEN 2012: 62f). Dennoch ist davon auszugehen, dass Barrieren, wie das Misstrauen gegenüber der Qualität von OLH-Dienstleistungen, wie dem Lieferservice von frischen oder gekühlten Produkten, sowie die anfängliche Skepsis in Bezug auf Zahlungsoptionen im Internet, zunehmend irrelevant werden. Dazu tragen die Digitalisierung von Alltagspraktiken, die Gewöhnung an den regelmäßigen Umgang mit Online-Einkäufen in allen Segmenten, sowie kollektive Erfahrungswerte über die Nützlichkeit von Produkten/Innovationen bei.

Es wird deutlich, dass die Einbettung von OLH ein evolutionärer Prozess ist, der geprägt ist von unterschiedlichen Transfer- und Anpassungsprozessen. Einerseits geht es um die Bereitstellung der Anwendung einer Technologie durch ein Unternehmen – ein Prozess, dem der Transfer einer Technologie, sowie die Anpassung ihrer Anwendung an



organisatorische, (unternehmens)kulturelle und räumliche Kapazitäten des Unternehmens, voraus geht. Andererseits geht es um die Anwendung der bereitgestellten Technologie durch den Kunden – ein Prozess, der mit dem Transfer des Wissens über die Anwendung, z. B. mittels Marketingkampagnen, in Gang gesetzt werden kann, aber ständig oszilliert zwischen Anpassung an Kundenwünsche und aktiven Versuchen das Kundenverhalten zu beeinflussen. Bei der Einbettung von OLH geht es nicht allein um eine Produktinnovation oder ein neues Format, sondern um einen gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Transformationsprozess, bei dem online und offline Praktiken der Distribution und des Konsums im Alltag zunehmend verschmelzen. Für eine erfolgreiche Einbettung steht weniger im Vordergrund zu verändern ‚wo‘ der Kunde einkauft, sondern ‚wie‘.

Die unterschiedlichen Aspekte von Embeddedness beeinflussen sich gegenseitig. So kann ein hoher Grad an organisatorischer/struktureller und gesellschaftlicher Embeddedness Lernprozesse und Wissenstransfer begünstigen (z. B. informeller Austausch mit Schweizer Migros Genossenschaft; Datenerhebung entlang des Online-shopping Verhaltens im OLH als Multikanalakteur). Das Experimentieren mit OLH wird ebenfalls durch einen hohen Grad an organisatorischer/struktureller Embeddedness erleichtert, insofern, als dass Investitionen in eine eigene Infrastruktur minimiert werden können. Die Einbettung in organisatorische und räumliche Strukturen findet vorerst im back-end Bereich statt und kann eine Einbettung der Customer-Facing Aspects erleichtern. In der Folge können sich aber auch die Charakteristika der bisherigen Embeddedness verändern (z. B. neues Niederlassungsnetzwerk, Einkaufsverhalten, Distributionszentren, Logistik).

Entlang des Konzepts der Embeddedness konnten einige Aspekte der Konfiguration von relationalem, virtuellem und physischem Raum gezeigt werden. Beispielsweise ist der potentiell globale Raum des Online-Shops u.a. territorial beschränkt durch die Kapazitäten des Anbieters hinsichtlich des Liefergebietes. Im Fall von LEH ist dies wegen der Frische und Verderblichkeit der Ware besonders relevant. Aber auch andere Faktoren, wie Einwohnerdichte, Einkommensverteilung, Verfügbarkeit von Internet, Verbreitung von mobilen Endgeräten oder Präsenz konkurrierender LEH-Niederlassungen, sowie die räumlichen Kapazitäten der Niederlassungen auf Unternehmensseite sind wichtige Aspekte hinsichtlich der „Standortentscheidung“ für einen Online Shop. Von einer flächendeckenden Embeddedness des OLH kann bislang nicht gesprochen werden, vielmehr bleibt OLH in der Türkei weitestgehend ein urbanes Phänomen. Die territoriale Embeddedness bleibt so, bei nicht digitalisierbaren Gütern, ausschlaggebend.

## 4 Danksagung

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Forschungsprojekts „Internationalisierung des Einzelhandels in der Türkei – Motive, Dynamiken und Auswirkungen“. Die Autorin dankt Prof. Dr. Markus Hassler und Prof. Dr. Martin Franz für ihre konstruktiven Hinweise und ihre Unterstützung im Rahmen dieser Arbeit.

## 5 Literatur

- APPEL, A., FRANZ, M., HASSLER, M. (2011): Migros Türk - ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel, in: *Geographica Helvetica*, 66/4: 271-280.
- BIANCHI, C.C., ARNOLD, S.J. (2004): An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot Chile, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14/2: 149-169.
- BURT, J., JOHANSSON, U., DAWSON, J. (2015): International retailing as embedded business models, in: *Journal of Economic Geography*: 1-33.
- BRYNJOLFSSON, E., SMITH, M.D. (2000): The Great Equalizer? Consumer Choice Behavior at internet shopbots, in: MIT Sloan School of Management, ebusiness@MIT Working Paper 137 (Cambridge Massachusetts).
- COE, N., LEE, Y.-S. (2013): 'We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South-Korea, in: *Journal of Economic Geography*, 13: 327-356.
- COE, N., LEE, Y.-S. (2006): The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung Tesco in South Korea, in: *Economic Geography*, 82/1: 61-88.
- CURRAH, A. (2002): Behind the web store: the organizational and spatial evolution of multichannel retailing in Toronto, in: *Environment and Planning A*, 34: 1411-1441.
- DELANEY-KLINGER, K., BOYER, K.K., FROHLICH, M. (2003): The return of online grocery shopping: a comparative analysis of Webvan and Tesco's operational methods, in: *The TQM Magazine*, 15/3: 187-196.
- DEUTEN, J.J., RIP, A., JELSMA, J. (1997): Societal embedding and product creation management, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, 9/2: 131-148.
- DICKEN, P. (2003): 'Placing' firms: grounding the debate on the 'global' corporation, in: PECK, J.A., YEUNG, H.W.-C. (Hrsg.) *Remaking the Global Economy: Economic-Geographical Perspectives*. Sage, London: 27-44.
- DICKEN, P. (2000): Places and flows: situating international investment, in: CLARK, G.L., FELDMAN, M.P., GERTLER, M.S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford: 275-291.
- ELLIS-CHADWICK, F., DOHERTY, N., HART, C. (2002): Signs of change? A longitudinal study of Internet adoption in the UK retail sector, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9/2: 71-80.
- FAULCONBRIDGE, J.R. (2010): TNCs as embedded social communities: transdisciplinary perspectives, in: *Critical perspectives on international business*, 6/4: 273-290.

- FRANZ, M. (2013): Die Einbettung von Liefernetzwerken für Obst und Gemüse bei der Ausbreitung von Supermärkten – das Fallbeispiel Reliance Fresh in Indien, in: FRANZ, M. (Hrsg.): Lieferketten im Einzelhandel, (Geographische Handelsforschung 18) Verlag MetaGIS Infosysteme, Mannheim: 129-147.
- GEELS, F., VERHEES, B. (2007): Cultural legitimacy and framing struggles in innovation journeys: A cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945-1986), in: Technological Forecasting and Societal Change, 78/6: 910-930.
- GERHARD, U. (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf. Eine Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel am Beispiel der Stadt Edmonton, Kanada, in: Marburger Geographische Schriften 133.
- GILBERT, C., EYRING, M., FOSTER, R.N. (2012): Two routes to resilience, in: Harvard Business Review, December 2012: 67-73.
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie, in: Geographische Zeitschrift, 89: 4211-226.
- GRANOVETTER, M. (1992): Problems and explanation in economic sociology, in: NOHRIA, N., ECCLES, R.G. (Hrsg.): Networks and Organizations: Structure, Form and Action, Boston, Harvard Business School Press: 25-56.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and economic structure: The problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91: 481-510.
- HEINEMANN, G. (2011): Cross-Channel Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel Handel, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness, in: Progress in Human Geography, 28: 165-186.
- KOTHA, S., BASU, S. (2011): Amazon and eBay: Online Retailers as Market Makers, in: HAMILTON, G.G., PETROVIC, M., SENAUER, B. (Hrsg.): The Market Makers – How Retailers are Reshaping the Global Economy, Oxford University Press: 155-177.
- KOTLER, P. KELLER, K.L., BLIEMEL, F. (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. akt. Auflage, Pearson Studium.
- LIU, W., DICKEN, P. (2006): Transnational corporations and 'obligated embeddedness': foreign direct investment in China's automobile industry, in: Environment and Planning A, 38/7: 1229-1247.
- LOWE, M., WRIGLEY, N. (2010): The Continuously Morphing Retail TNC During Market Entry: Interpreting Tesco's Expansion into the United States, in: Economic Geography, 86(4): 381-408.
- MCKINSEY & COMPANY (2015): Shaping the Future of online grocery, URL: [https://prod-wp.pub.coke.com/wp-content/uploads/sites/24/2015/03/shaping\\_the\\_future\\_online\\_grocery\\_english.pdf](https://prod-wp.pub.coke.com/wp-content/uploads/sites/24/2015/03/shaping_the_future_online_grocery_english.pdf); Zugriff: 17.08.15.

- MEYER, K.E., MUDAMBI, R., NARULA, R. (2011): Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness, in: *Journal of Management Studies*, 48/2: 235-252.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2014): Annual Report 2014, URL: [https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci\\_iliskileri/annual-report-2014.pdf](https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2014.pdf); Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2013): Annual Report 2013, URL: [https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci\\_iliskileri/annual-report-2013.pdf](https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2013.pdf); Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2012): Annual Report 2012, URL: [https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci\\_iliskileri/annual-report-2012.pdf](https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2012.pdf); Zugriff: 17.08.15.
- MIGROS TICARET A.Ş. (2011): Annual Report 2011, URL: [https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci\\_iliskileri/annual-report-2011.pdf](https://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/annual-report-2011.pdf); Zugriff: 17.08.15.
- MORGANOSKY, A., CUDE, B.J. (2002): Consumer demand for online food retailing: is it really a supply side issue?, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30/10: 451-458.
- ÖZCAN, G.B. (2008): Surviving through transplantation and cloning: the Swiss Migros hybrid, Migros-Türk, in: SMITH, C., MCSWEENEY, B., FITZGERALD, R. (Hrsg.): *Remaking Management – Between global and local*, Cambridge University Press: 182-205.
- PIKE, A., LAGENDIJK, A., VALE, M. (2000): Critical reflections on 'embeddedness' in economic geography: labour market governance in the North East region of England, in: GIUNTA, A., LAGENDIJK, A., PIKE, A. (Hrsg.): *Restructuring industry and territory: the experience of Europe's regions*, TSO, London: 59-82.
- POLANYI, K. (1957): *The great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, Boston Massachusetts.
- RING, L.J., TIGERT, D.J. (2001): Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29/6: 264-271.
- SCELLENBERG, J. (2005): *Endverbraucherbezogener E-Commerce – Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. (Geographische Handelsforschung 10)* LIS Verlag, Passau.
- TACCONELLI, W., WRIGLEY, N. (2009): Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China, in: *Economic Geography*, 85: 149-73.
- TEGEDER, G. (2003): E-Commerce als Katalysator gesellschaftlichen Wandels, in: DUCAR, D., RAUH, J. (Hrsg.): *E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis. (Geographische Handelsforschung 8)* LIS Verlag, Passau: 13-26.

- TESCO (2011): Tesco opens world's first virtual store, URL: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=17&newsid=345>; Zugriff: 16.08.12.
- WESSEL, M., CHRISTENSEN, C.M. (2012): Surviving disruption, in: Harvard Business Review, December 2012: 61-64.
- WOTRUBA, M. (2011): Drive-In als neues Konzept im Lebensmittelhandel. Kommt damit der Durchbruch des Online-Shopping bei Gütern des täglichen Bedarfs?, in: Berichte des AK Geographische Handelsforschung 29: 38-41.
- WRIGLEY, N., COE, N.M., CURRAH, A. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC), in: Progress in Human Geography, 29/4: 437-457.
- WRIGLEY, N., CURRAH, A. (2006): Globalizing retail and the 'new e-economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNC's, in: Geoforum, 37: 340-351.
- WRIGLEY, N., LOWE, M., CURRAH, A. (2002): Retailing and E-Tailing, in: Urban Geography, 23/2: 180-197.
- WOOD, S., COE, N.M., WRIGLEY, N. (2014): Multi-Scalar Localization and Capability Transference: Exploring Embeddedness in the Asian Retail Expansion of Tesco, in: Regional Studies: 1-21.
- ZUKIN, S., DIMAGGIO, P.J. (1990): Structures of capital: the social organization of economy, Cambridge University Press.



## **Autoren und Herausgeber**

*Dr. Alexandra Appel*

Institut für Geographie und Geologie  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
Am Hubland, D-97074 Würzburg  
E-Mail: alexandra.appel@uni-wuerzburg.de

*Dieter Bullinger*

Debecon GmbH,  
Fuchsacker 678, CH-9426 Lutzenberg AR  
E-Mail: dieter.bullinger@debecon.biz

*Prof. Dr. Peter Dannenberg*

Geographisches Institut  
Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz, D-50923 Köln  
E-Mail: p.dannenberg@uni-koeln.de

*Markus Eck*

Geographisches Institut  
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen  
Raabestr. 60, D-51105 Köln  
E-Mail: markus.eck@rwth-aachen.de

*Prof. Dr. Martin Franz*

Institut für Geographie  
Universität Osnabrück  
Seminarstraße 19 a/b, D-49074 Osnabrück  
E-Mail: martin.franz@uni-osnabrueck.de

*Inka Gersch*

Institut für Geographie  
Universität Osnabrück  
Seminarstraße 19 a/b, D-49074 Osnabrück  
E-Mail: inka.gersch@uni-osnabrueck.de

*Andrea Lepper*  
Geographisches Institut  
Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz, D-50923 Köln  
E-Mail: an.lepper@gmx.de

*Klaus Mensing*  
Convent Mensing  
Haubachstraße 74, D-22765 Hamburg  
E-Mail: mensing@convent-mensing.de

*Matthias Mensing*  
Geographisches Institut  
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen  
Wüllnerstraße 56, D-52062 Aachen,  
E-Mail: mensing@geo.rwth-aachen.de

*Prof. Dr. Cordula Neiberger*  
Geographisches Institut  
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen  
Wüllnerstraße 5b, D-52062 Aachen  
E-Mail: neiberger@geo.rwth-aachen.de

*Markus Wotruba*  
BBE Handelsberatung GmbH  
Briener Straße 45, D-80333 München  
E-Mail: wotruba@bbe.de





# Veröffentlichungen im Verlag MetaGIS Fachbuch

## Studien zur Mobilitäts- und Verkehrsforschung

Herausgegeben von M. Gather, A. Kagermeier und M. Lanzendorf

ISSN 1868-5803

- Band 1: *Gather, Matthias & Kagermeier, Andreas (Hrsg.):*  
**Freizeitverkehr – Hintergründe, Probleme, Perspektiven**  
2002, 140 S., 47 Abb. und 17 Tab.  
15,50 EUR, ISBN 978-3-936438-00-0
- Band 2: *Kagermeier, A., Th. J. Mager & Th. W. Zängler (Hrsg.):*  
**Mobilitätskonzepte in Ballungsräumen.**  
2002, 306 Seiten, 121 Abbildungen, 30 Tabellen und 12 Fotos  
25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-01-7
- Band 3: *Fliegner, Steffen:*  
**Car Sharing als Alternative? Mobilitätsstilbasierte Potenziale zur Autoabschaffung.**  
2002, 290 Seiten, 33 Abbildungen und 44 Tabellen  
23,50 EUR, ISBN 978-3-936438-02-4
- Band 4: *Hautzinger, Heinz (Hrsg.):*  
**Freizeitmobilitätsforschung - Theoretische und methodische Ansätze.**  
2003, 120 Seiten, 34 Abbildungen und 21 Tabellen  
15,00 EUR, ISBN 978-3-936438-04-8
- Band 5: *Dalkmann, Holger, Martin Lanzendorf & Joachim Scheiner (Hrsg.):*  
**Verkehrsgenese - Entstehung von Verkehr sowie Potenziale und Grenzen der Gestaltung einer nachhaltigen Mobilität.**  
2004, 282 Seiten, 43 Abbildungen und 25 Tabellen  
ISBN 978-3-936438-05-5 - *vergriffen*
- Band 6: *Feldkötter, Michael:*  
**Das Fahrrad als städtisches Verkehrsmittel.**  
**Untersuchungen zur Fahrradnutzung in Düsseldorf und Bonn.**  
2003, 216 Seiten, 37 Abbildungen, 37 Tabellen und 4 Karten - 25,50 EUR, ISBN 978-3-936438-06-2
- Band 7: *Schiefelbusch, Martin (Hrsg.):*  
**Erfolgreiche Eventverkehre: Analysen und Fallstudien.**  
2004, 262 Seiten, 66 Abbildungen, 24 Tabellen und 18 Fotos  
ISBN 978-3-936438-07-9 - *vergriffen*

- Band 8: *Monheim, Heiner (Hrsg.):*  
**Fahrradförderung mit System. Elemente einer  
angebotsorientierten Radverkehrspolitik.**  
2005, 326 Seiten, 56 Abbildungen, 33 Tabellen und 16 Fotos  
ISBN 978-3-936438-08-6 - **vergriffen**
- Band 9: *Gronau, Werner:*  
**Freizeitmobilität und Freizeitstile.**  
Ein praxisorientierter Ansatz zur Modellierung des  
Verkehrsmittelwahlverhaltens an Freizeitgroßeinrichtungen  
2005, 166 Seiten, 58 Abbildungen und 18 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-09-3
- Band 10: *Kagermeier, Andreas (Hrsg.):*  
**Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum.**  
2004, 422 Seiten, 134 Abbildungen, 42 Tabellen und 17 Fotos,  
ISBN 978-3-936438-10-9 - **vergriffen**
- Band 11: *Neiberger, Cordula & Heike Bertram (Hrsg.):*  
**Waren um die Welt bewegen.**  
Strategien und Standorte im Management globaler Warenketten.  
2005, 128 Seiten, 32 Abbildungen und 5 Tabellen  
22,00 EUR, ISBN 978-3-936438-11-6
- Band 12: *Poppinga, Enno:*  
**Auf Nebenstrecken zum Kunden.**  
Verkehrliche und wirtschaftliche Impulse für den ländlichen Raum in  
Deutschland durch Markenführung im regionalen Schienenverkehr.  
2005, 200 Seiten, 12 Abbildungen 9 Tabellen und 2 Karten  
32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-12-3
- Band 13: *Freitag, Elke:*  
**Bedeutung und Chancen von Freizeitverkehrsangeboten des  
ÖPNV – dargestellt am Beispiel von Fahrradbuslinien in Deutschland.**  
2005, 254 Seiten, 96 Abbildungen und 20 Tabellen  
34,00 EUR, ISBN 978-3-936438-13-0
- Band 14: *Lenz, Barbara & Claudia Nobis (Hrsg.):*  
**Wirtschaftsverkehr: Alles in Bewegung?**  
2007, 262 Seiten, 52 Abbildungen und 20 Tabellen  
ISBN 978-3-936438-14-7 - **vergriffen**
- Band 15: *Glogger, Andrea Felicitas*  
**Telearbeit und Mobilitätsverhalten.**  
2006, 146 Seiten, 33 Abbildungen und 38 Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-15-4
- Band 16: *Martin, Niklas: Einkauf in der Stadt der kurzen Wege?*  
Einkaufsmobilität unter dem Einfluss von Lebensstilen, Lebenslagen,  
Konsummotiven und Raumstrukturen.  
2006, 282 Seiten, 54 Abbildungen, 29 Tabellen und 14 Karten,  
38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-18-5

Band 17: *Schmoe, Hinrich:*

**Öffentlicher Personennahverkehr in kleinen und mittelgroßen Kommunen.** Untersucht anhand ausgewählter Fallbeispiele in Ostwestfalen-Lippe und Südniedersachsen.  
2007, 366 Seiten, 68 Abbildungen und 57 Tabellen  
44,00 EUR, ISBN 978-3-936438-19-2

Band 18: *Schneider, Martin:*

**Multimodales Marketing nachhaltiger Mobilität als Teil integrierten Mobilitätsmanagements.**  
2007, 180 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-20-8

Band 19: *Achen, Mathias, Mathias Gather & Peter Pez (Hrsg.):*

**Konsum und Handel, Mobilität und Verkehr.**  
2008, 189 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-21-5

Band 20: *Niedzballa, Uwe:*

**Mobilität im Grossraum Algier.** Vor dem Hintergrund der siedlungsstrukturellen Dispersion und der Liberalisierung im Verkehrsmarkt.  
2007, 180 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-22-2

Band 21: *Grischkat, Sylvie:*

**Umweltbilanzierung von individuellem Mobilitätsverhalten.**  
Methodische und gestaltungsrelevante Ansätze.  
2008, 278 Seiten, 41 Abbildungen und 50 Tabellen  
38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-25-3

Band 22: *Buba, Hanspeter, Grötzbach, Jochen und Monheim, Rolf (Hrsg.):*

**Nachhaltige Mobilitätskultur.**  
2010, 234 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-29-1

Band 23: *Harder, Florian:*

**Straßenbenutzungsgebühren und nachhaltiger Stadtverkehr.** Eine agentenbasierte Mikrosimulation.  
2011, 293 Seiten, 124 Abbildungen und 87 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-36-9

Band 24: *Vogt, Alexander:*

**Renaissance des Einzelwagenverkehrs nach Liberalisierung des Schienengüterverkehrs in Deutschland?**  
2011, 296 Seiten, 54 Abbildungen, 1 Faltkarte und 33 Tabellen  
34,00 EUR, ISBN 978-3-936438-39-0

# **Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung**

**Trier**

*Herausgegeben von Hans Hopfinger, Andreas Kagermeier und Monika Rulle*

**ISSN 1869-7909**

Band 2: *Soboll, Anja (Hrsg.):*

**Deutschland als Incoming-Destination.**

2009, 152 Seiten mit 61 Abbildungen und 8 Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-31-4

Band 3: *Kagermeier, Andreas & Willms, Joachim (Hrsg.):*

**Tourism Development in Low Mountain Ranges.**

2010, 152 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-34-5

Band 4: *Kagermeier, Andreas & Reeh, Tobias (Hrsg.):*

**Trends, Herausforderungen und Perspektiven für die tourismusgeographische Forschung.**

2011, 286 Seiten mit 100 Abbildungen und 26 Tabellen

26,00 EUR, ISBN 978-3-936438-35-2

Band 5: *Peters, Julia E.:*

**Produktentwicklungsmanagement im Städtetourismus.**

2011, 475 Seiten mit 198 Abbildungen

38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-37-6

Band 6: *Gronau, Werner (Hrsg.):*

**Zukunftsfähiger Tourismus - Innovation und Kooperation.**

2011, 288 Seiten mit 104 Abbildungen und 20 Tabellen

26,00 EUR, ISBN 978-3-936438-38-3

Band 7: *Kagermeier, Andreas & Saarinen, Jarkko (Hrsg.):*

**Transforming and Managing Destinations.**

2012, 386 Seiten mit 86 Abbildungen und 43 Tabellen

32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-41-3

Band 8: *Menge-zum Felde, Kai Ingo:*

**Gästezufriedenheit in Destinationen.**

Fallbeispiel Timmendorfer Strand.

2012, 386 Seiten mit 125 Abbildungen und 72 Tabellen

32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-42-0

Band 9: *Thimm, Tatjana (Hrsg.):*

**Tourismus und Grenzen.**

2013, 216 Seiten mit 51 Abbildungen und 25 Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-44-4

Band 10: *Küblböck, Stefan & Thiele, Franziska (Hrsg.):*

**Tourismus und Innovation.**

2014, 198 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-66-6

Band 11: *Bauhuber, Florian & Hopfinger, Hans (Hrsg.):*

**Mit Auto, Brille, Fon und Drohne.**

Aspekte neuen Reisens im 21. Jahrhundert.

2016, 126 S. mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-75-8

**Studies on Mobility and Transport Research**

*Herausgegeben von W. Gronau*

**ISSN 1868-5811**

Vol. 1: *Gronau, Werner (Ed.):*

**Passenger Intermodality**

Current Frameworks, Trends and Perspectives.

2008, 158 Seiten, 31 Abbildungen und 24 Tabellen

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-23-9

Vol. 2: *Gronau, Werner / Dolores Sanchez Bengoa (Ed.):*

**Transport Planing in the Eastern Mediterranean**

Challenges and Perspectives.

2011, 138 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und Tabellen,

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-26-0

Vol. 3: *Gronau, Werner / Reiter, Karl / Pressl, Robert (Ed.):*

**Transport and Health Issues.**

2011, 138 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und Tabellen,

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-27-7

Vol. 4: *Gronau, Werner / Fischer, Wolfgangl / Pressl, Robert (Ed.):*

**Aspects of Active Travel.**

How to encourage people to walk or cycle in urban areas.

2013, 162 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und Tabellen,

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-45-1

Vol. 5: *Gronau, Werner / Miler, Ryszard / Pac, Bohdan (Ed.):*

**Maritime Logistics in the EU.**

2015, 132 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und Tabellen,

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-74-1

**Berichte des Zentrums für Regionalforschung  
Würzburg**

*Herausgegeben von U. Ante, Ch. Daxelmüller, H. Flachenecker, J. Kopf, J. Rauh*

**ISSN 1869-473X**

Band 1: *Rauh, Jürgen (Hrsg.):*

**Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in  
Unterfranken.**

2009, 184 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen,  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-28-4

Band 2: *Holste, Sybille:*

**Die Vernetzung der Region Mainfranken mit den benachbarten  
Metropolregionen.**

2010, 220 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-32-1

Band 3: *Rauh, Jürgen und Dichtl, Tobias (Hrsg.):*

**Unterfranken – eine Region im Wandel.**

2012, 100 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
18,00 EUR, ISBN 978-3-936438-43-7

Band 4: *Neff, Christian: Individuenbasierte Multiagentensimulation des  
Zusammenspiels von demographischem Wandel und  
hausärztlicher Versorgung im ländlichen Raum.*

2014, 213 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen,  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-65-9

Band 5: *Kagerbauer, Lukas: Regionalökonomische Disparitäten und  
Entwicklungsmuster. Theoretisch fundierte, methodische  
Analysen am Beispiel des Wirtschaftsraumes Mainfranken.*

2014, 310 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen,  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-68-0

Band 6: *Seynstahl, Christian: Die Arbeitsortmobilität hochqualifizierter  
Beschäftigter. Eine arbeitsmarktgeographische Analyse und  
Modellierung am Beispiel Mainfranken.*

2015, 239 Seiten mit zahlreichen Abb., Karten und Tab.,  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-72-7

## **Geographische Handelsforschung Würzburg**

*Herausgegeben von Elmar Kulke, Peter Pez, Robert Pütz, Jürgen Rauh,  
Markus Wotruba – Schriftleitung: Alexandra Appel*

**ISSN 2196-5811**

**\*) Die Bände 1-17 sind eine Komplettübernahme aus dem L.I.S.-Verlag, Passau  
und nur noch über uns zu beziehen!**

- \*Band 1: PÜTZ, Robert: **Einzelhandel im Transformationsprozess**. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen. 1998, 280 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-48-2
- \*Band 2: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): **Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen**. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung. 1999, 133 S., *vergriffen*
- \*Band 3: SCHRÖDER, Frank: **Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München**. 1999, 196 S., 30 Tab., 19 Abb., 15 Fotos, 3 Ktn., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-49-9
- \*Band 4: HEINRITZ, Günter und SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): **Stadtteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen**. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte. 2000, 132 S., 23 Abb., 1 Foto, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-50-5
- \*Band 5: HEINRITZ, Günter und SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): **Der gekaufte Verstand – Was taugen Gutachter- und Beraterleistungen im Einzelhandel?** 2001, 101 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-51-2
- \*Band 6: POPP, Monika: **Innenstadtnahe Einkaufszentren - Besucher zwischen neuen und traditionellen Einzelhandelsstandorten**. 2002, 162 S., 35,00 EUR, *sehr kleiner Restbestand*
- \*Band 7: HAHN, Barbara: **50 Jahre Shopping Center in den USA: Evolution und Marktanpassung**. 2002, 192 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-52-9
- \*Band 8: DUCAR, Dirk und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis**. 2003, 101 S. 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-53-6
- \*Band 9: GOTTERBARM, Ornelia: **US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland: Fakten, Trends und Theorien**. 2004, 222 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-54-3
- \*Band 10: SCHELLENBERG, Jörn: **Endverbraucherbezogener E-Commerce**. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. 2005, 208 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-55-0



- \*Band 11: KULKE, Elmar (Hrsg.): **Dem Konsumenten auf der Spur.** Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster.  
2005, 145 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-56-7
- \*Band 12: SALM, Volker: **Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen: Evaluation ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung.**  
2006, 200 S. 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-57-4
- \*Band 13: KLEIN, Ralf und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung**  
Mit CD-Rom, 2007, 154 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-58-1
- \*Band 14: PÜTZ, Robert (Hrsg.): **Business Improvement Districts – Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung.**  
2008, 164 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-59-8
- \*Band 15: KULKE, Elmar und PÄTZOLD, Kathrin (Hrsg.): **Internationalisierung des Einzelhandels.** Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen.  
2009, 114 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-60-4
- \*Band 16: ACKER, Kristin: **Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi.** Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel.  
2010, 268 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-61-1
- \*Band 17: JÜRGENS, Ulrich (Hrsg.): **Discounterwelten.**  
2011, 149 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-62-8
- Band 18: FRANZ, Martin (Hrsg.): **Lieferketten im Einzelhandel.**  
2013, 173 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-46-8
- Band 19: KLEIN, Kurt (Hrsg.): **Handelsimmobilien.**  
Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse.  
2013, 352 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-47-5
- Band 20: DICHTL, Tobias: **Eigentümer von Handelsimmobilien als Schlüsselakteure für die Attraktivität der Innenstadt.** Untersucht am Beispiel Würzburg. 2013, 199 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-63-5
- Band 21: SCHUBERT, Fabian: **Lagequalität, Lagequalität, Lagequalität.** Standortbewertungsmethoden für den Einzelhandel und Lagewertigkeitsveränderungen durch Business Improvement Districts – am Beispiel der Stadt Gießen. 2013, 321 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-64-2
- Band 22: KULKE, Elmar und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **Das Shopping Center Phänomen.** Aktuelle Entwicklungen und Wirkungen.  
2014, 165 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-70-3

Band 23: WIELAND, Thomas: **Räumliches Einkaufsverhalten und Standortpolitik im Einzelhandel unter Berücksichtigung von Agglomerationseffekten.**

2015, 304 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen,  
35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-73-4

Band 24: FRANZ, Martin & GERSCH, Inka (Hrsg.): **Online-Handel ist Wandel.**

2016, 183 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen,  
25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-78-9

## **Einzelpublikationen**

*Jentsch, Christoph:*

**Das Fach Geographie an der Mannheimer Hochschule – 1907 bis 2006.** Eine Dokumentation von Prof. Dr. Christoph Jentsch. Mannheim. 2008, 389 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen - 10,00 EUR, Eigenverlag.

*Pfarrgemeinde St. Laurentius Mannheim-Käfertal (Hrsg.):*

**175 Jahre St. Laurentius.** Canite laudem excelsam exsultante voce - Singet ein hohes Lob mit jubelnder Stimme. 2010, 186 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen und 1 CD im Anhang mit weiterem Bild- und Tonmaterial  
15,00 EUR, ISBN 978-3-936438-30-7

*Ledl, Jürgen:*

**Kernberuflichkeit in der Luftfahrt - Verschiedene Ausbildungswege mit einem Ziel.** Diss. 2009, Bremen. 2010, 272 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen  
19,50 EUR, ISBN 978-3-936438-33-8

**Die Bände dieser Reihen und die Einzelpublikationen sind zu beziehen über:**

**Verlag MetaGIS–Fachbuch - Enzianstr.62 – D-68309 MANNHEIM  
E-Mail: [info@metagis.de](mailto:info@metagis.de)  
Tel.: +49 621 72739120**

**Und über jede gut sortierte Buchhandlung**



# Geographische Handelsforschung 24

Der Umsatz des Online-Handels wächst und damit scheinen sich die Spielregeln für den gesamten Einzelhandel zu verändern. Die Wirkungen des Online-Handels zeigen sich dabei weitaus differenzierter als von vielen in seiner Anfangsphase in den 1990er Jahre angenommen wurde: Statt einer pauschalen disruptiven Wirkung entfaltet er sich einerseits langsamer und andererseits nicht in allen Einzelhandelssegmenten und allen Räumen in gleicher Geschwindigkeit und Intensität. Gerade die zunehmende Ausbreitung von Multi-Channel-Strategien macht die wesentlich komplexeren Realitäten der aktuellen Einzelhandelsentwicklung deutlich. Diese Veränderungen stellen nicht nur den Handel vor große Herausforderungen, sondern auch in Stadtplanung und Wirtschaftsförderung muss umgedacht werden. Bestehende Ansätze, Modelle, Strategien und Theorien werden in Frage gestellt: Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf die Standortplanung von Handelsunternehmen? Welche Effekte hat der Online-Handel für die Nahversorgung? Wie können Kommunen auf die Veränderungen reagieren? Welche neuen Ansätze zur Analyse und Konzeptualisierung der Veränderungen gibt es? Wie müssen bestehende Modelle und Theorien der Handelsforschung angepasst werden? Diese und weitere Fragen stellt der vorliegende Sammelband „Online-Handel ist Wandel“. Der Band vereint acht handelsgeographische Beiträge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Unternehmens- und Kommunalberaterinnen und -beratern. Die Autoren diskutieren die aktuellen Entwicklungen, ihre bisherigen und zukünftigen Effekte auf den Handel und die Innenstädte sowie Strategien im Umgang mit diesen Trends. Konkret und praxisnah werden die Auswirkungen des Online-Handels auf unterschiedliche Formate des stationären Einzelhandels und ihren Flächenbedarf sowie auf Klein- und Mittelstädte im ländlichen Raum betrachtet.

Verlag MetaGIS Fachbuch  
ISBN 978-3-936438-78-9

Deutsche Gesellschaft  
für Geographie

