



**SPECIAL**

Die Liebe  
zum Lebensmittel –  
der LEH erfindet  
sich neu

## DER MIETER IM FOKUS

Handelsimmobilien neu denken

In Kooperation mit

**Berlin Hyp**



Ausgabe 2016 / 2017





## HIGHLIGHTS DER STUDIE

- Steigende Einzelhandelsumsätze und wachsende Konsumbereitschaft sorgen für ein positives Klima bei den Händlern.
- E-Commerce bleibt das beherrschende Thema. Die Zukunft ist klar mobil. Im Mai 2016 überstiegen die mobilen Google-Suchen erstmals die stationären.
- Händler suchen weiterhin den Zusammenschluss. Gemanagte Center sind besonders im Non-Food-Bereich am beliebtesten.



- Der Lebensmitteleinzelhandel bleibt als Ankermieter ungeschlagen; Edeka und REWE sind am gefragtesten. Unterhaltungselektronik verliert weiter an Bedeutung.
- Im Kampf um Marktanteile geht eine Trading-Up-Welle durch den Lebensmitteleinzelhandel. Gerade die Discounter rüsten auf.
- Der LEH bleibt nach Ansicht der Händler stationär – die Bedeutung des Online-Handels mit Lebensmitteln wird sowohl von Food- als auch von Non Food-Händlern überwiegend als gering eingeschätzt.
- Knapp 70 Prozent der Befragten prognostizieren steigende oder gleichbleibende Verkaufsflächen.
- Multi-Channel ist weiter auf dem Vormarsch – die Zahl der Händler, die über einen eigenen Online-Shop verfügen, ist im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent gestiegen.
- Die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts steigt im Vergleich zum Vorjahr – vor allem in der Textil-, Schuh- und Gastronomiebranche.
- Mehr als zwei Drittel der Händler bevorzugen die Fixmiete gegenüber anderen Mietvereinbarungen.

# INHALT

VORWORT	8	
<b>1</b>	<b>KONSUMKLIMA, DIGITALISIERUNG UND OMNI-CHANNEL – DIE RAHMENBEDINGUNGEN IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL</b>	<b>10</b>
1.1	Steigende Umsätze: Einzelhandel im positiven Marktumfeld	12
1.2	Aktuelle Trends im deutschen Einzelhandel	14
	EXKURS – Big Data – wie gut kennen Sie Ihre Kunden?	22
<b>2</b>	<b>BETRIEBSTYPENENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>FOKUSTHEMA: DIE LIEBE ZUM LEBENS- MITTEL – DER LEBENSMITTELEINZELHANDEL ERFINDET SICH NEU</b>	<b>34</b>
3.1	Die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland	36
3.2	Was passiert im stationären Lebensmitteleinzelhandel?	41
3.2.1	Die Discounter rüsten auf	41
3.2.2	Die Vollsortimenter ziehen nach	44
	EXKURS – Experteninterview mit Dieter Hieber zum Thema Lebensmitteleinzelhandel	46
	EXKURS – Experteninterview mit Johannes Aumann zum Thema neue LEH-Konzepte	53
3.2.3	Aktuelle Trends im stationären Lebensmitteleinzelhandel weltweit	63
	EXKURS – Experteninterview mit Bernd Biehl zum Thema Lebensmitteleinzelhandel	69

3.3	Welches Potenzial hat der Online-Handel mit Lebensmitteln?	73
	EXKURS – Experteninterview mit Frank Harder zum Thema Online LEH	79
3.4	Auswirkungen der Lebensmittel- einzelhandel-Trends auf die Logistik	86
	EXKURS – Experteninterview mit Christof Prange zum Thema Herausforderungen in der Logistik	91
4	<b>NACHHALTIGKEIT IM IMMOBILIENMARKT – BETRACHTEN WIR ES AUCH ALS CHANCE!</b>	<b>94</b>
5	<b>DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFRAGUNG</b>	<b>100</b>
5.1	Was sind die Standorte und Konzepte der Zukunft?	102
5.2	Wie reagieren stationäre Einzelhändler auf E-Commerce und Multi-Channel?	103
5.3	Mieter und Vermieter als Partner – worauf legen Mieter Wert? Was läuft gut, was nicht?	103
5.4	Ergebnisse der Mieterbefragung	104
5.4.1	Standorte und Konzepte der Zukunft	105
5.4.2	Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter	111
5.4.3	Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft	118
	Glossar	122
	Abbildungsverzeichnis	124

## VORWORT

### Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Sam Walton, Gründer von Walmart, sagte einmal in Bezug auf den Einzelhandel: „Es gibt nur einen Boss: den Kunden. Er kann jeden im Unternehmen feuern, von der Geschäftsleitung abwärts, ganz einfach, indem er sein Geld woanders ausgibt.“ Das nachvollziehbare Ziel der Einzelhändler ist es daher, ihre Kunden zu verstehen und ihnen attraktive Angebote zu unterbreiten. Problematisch dabei ist, dass wir, das heißt die Kunden, uns ständig weiterentwickeln und sich damit auch unsere Wünsche verändern.

Diese Veränderungsprozesse werden – getrieben durch Bildung und globale Vernetzung – immer schneller. Und die Einzelhändler? Sie sind, wie schon Sam Walton konstatierte, gezwungen ihre Geschäftsmodelle und Angebote im gleichen Tempo mit anzupassen. Wenn ein Kunde in Garmisch-Partenkirchen die aktuellen Trend-Sneaker im lokalen Schuhladen nicht bekommt, wartet er nicht sechs Monate bis sie endlich in diese Filiale geliefert werden. Er gibt sein Geld woanders aus und bekommt was er will in wenigen Tagen oder gar Stunden.

Wir freuen uns, Ihnen im zweiten Jahr die Marktstudie „Der Mieter im Fokus“ präsentieren zu können. Die Studie rückt den Einzelhändler, den Mieter von Handelsimmobilien, in den Fokus der Betrachtung. Aufgrund der beschriebenen Entwicklung, ist es für Entwickler, Investoren und auch finanzierende Banken von hoher Relevanz, Mieter und deren Geschäft zu verstehen und gemeinsam mit ihnen daran zu arbeiten, erfolgreiche Handelsstandorte zu etablieren. Und wie die Mieterbefragung im letzten Jahr gezeigt hat, liegt gerade hierin deutliches Verbesserungspotenzial.

Auch in diesem Jahr ist es uns gelungen, wieder über 100 deutsche Einzelhändler zu Ihren Erwartungen, Anforderungen und Expansionsbestrebungen befragen zu können. Zudem gehen wir den aktuellen Trends und Entwicklungen im deutschen Einzelhandel nach und stellen einige innovative Handelskonzepte vor. Das diesjährige Fokusthema widmet sich einem Bereich, der aufgrund seines Umsatzvolumens nicht nur besonders bedeutend ist, sondern sich auch besonders stark verändert hat und weiter verändern wird: dem Lebensmitteleinzelhandel.

#### **Aktuelle Entwicklungen im deutschen Handel**

Schon in 2015 war die Stimmung bei Einzelhändlern und Immobilieninvestoren gut. Der Investmentmarkt erzielte aufgrund der Sondersituation Deutschlands in Europa und der niedrigen Zinsen einen Rekordumsatz. Einzelhandelsimmobilien haben sich als Assetklasse fest etabliert und zahlreiche neue, auf diesen Bereich spezialisierte Investmentvehikel betraten den Markt. Auf Seiten der Einzelhändler setzen sich zunehmend spezialisierte und filialisierende Konzepte durch. Der Online-Handel gewinnt weiter an Bedeutung, wird jedoch noch als separater Handelsbereich ausgewiesen, obwohl kanalübergreifende Konzepte bei den Kunden besonders gefragt sind.

Die im letzten Jahr beobachtete Entwicklung setzt sich in 2016 fort. Der Investmentmarkt meldet regelmäßig neue Rekordpreise für Handelsimmobilien. Einzelhändler investieren kräftig in Multi-Channel-Angebote und Modernisierungen des Filialnetzes. Die einzelnen Branchen weisen hierbei jedoch deutliche Unterschiede auf.

Die vorliegende Studie analysiert diese Entwicklungen im Detail, stellt ausgewählte aktuelle Handelskonzepte vor und widmet sich in einem Exkurs dem Zukunftsthema „Big Data“.

### **Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland**

Dem Lebensmitteleinzelhandel kommt als umsatzstärkste Handelsbranche besondere Bedeutung zu. Die deutschen Lebensmitteleinzelhändler gelten international als besonders wettbewerbsstark. Versuche ausländischer Wettbewerber in den Markt einzudringen schlugen überwiegend fehl. Der Online-Anteil liegt gerade einmal bei 1,2 Prozent. Der Marktanteil der Discounter am Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland beträgt hingegen 43 Prozent. Deutschland belegt damit in Europa Platz 2 beim Discounteranteil. Und, ob Aldi oder Amazon, alle wollen investieren, angreifen und Marktanteile gewinnen.

Im Rahmen unseres Fokusthemas werden Trends vorgestellt, aktuelle Entwicklungen im Vollsortiment- und Discountbereich verglichen und die Aufstellung der bedeutendsten Player einander gegenübergestellt. Der Online-Lebensmitteleinzelhandel wird mit dem geplanten Einstieg von Amazon Fresh gegebenenfalls nochmals neu durchgemischt.

### **Ergebnisse der Mieterbefragung 2016**

In 2015 zeigte die Umfrage eine grundsätzliche Zuversicht der Händler und den Willen nach Expansion. Jedoch steckte der Handel, bedingt durch die demografische Entwicklung in Deutschland und die Möglichkeiten des Multi-Channel-Handels, in tiefgreifender Verände-

rung. Händler abseits des Lebensmitteleinzelhandels taten sich zunehmend schwer, eigenständig ausreichend Kundenfrequenz aufzubauen. Agglomerationen und Innenstadtlagen waren entsprechend besonders gefragt. Von den Immobilienmanagern wurde mehr Verständnis für das Geschäft der Mieter und flexible Lösungen eingefordert. Gleichzeitig stellten sich über alle Branchen die Händler auf die Möglichkeiten des Multi-Channel-Handels ein. Online-Shops waren bereits sehr weit verbreitet und auch Click & Collect wurde als bedeutende Servicekomponente verstanden.

In diesem Jahr wurde besonderer Fokus auf Veränderungen im Vergleich zu den Ergebnissen aus 2015 gelegt. Der Grundtenor der Händler bleibt unverändert: die Mehrzahl plant die Anzahl der Läden zu erhöhen. Erwartungsgemäß gewinnen Multi-Channel-Angebote für die Händler weiter an Bedeutung. Besonders interessant ist der Blick auf einzelne Branchen im Detail: während beispielsweise Schuhanbieter, mit kleineren aber mehr Flächen, verstärkt Kompetenz zeigen möchten, sind Anbieter von Unterhaltungselektronik dabei, nicht nur Flächengrößen, sondern auch die Anzahl der Filialen zu reduzieren. Die Ergebnisse dieser umfassenden Erhebung finden sie in bewährter Form im letzten Teil der Studie.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!

Florian Lauerbach ILG Gruppe  
Gero Bergmann Berlin Hyp AG  
Dr. Angelus Bernreuther BBE Handelsberatung

# 1

KONSUMKLIMA, DIGITALISIERUNG UND OMNI-CHANNEL –  
DIE RAHMENBEDINGUNGEN  
IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL



 Steigende Einzelhandelsumsätze und wachsende Konsumbereitschaft sorgen für ein positives Klima auf dem Markt.

 E-Commerce bleibt das beherrschende Thema. Für den stationären Händler ist eine Vernetzung der Verkaufskanäle das A und O, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

 Die Zukunft ist klar mobil. Im Mai 2016 überstiegen die mobilen Google-Suchen erstmals die stationären.

 Das Thema Big Data – das Sammeln, Analysieren und Verwerten von Daten – wird im Kontext des Lösens konkreter Verbraucherprobleme und einer personalisierten Kundenansprache künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

 Gastronomieangebote werden immer wichtiger. Allein von 2013 auf 2014 verzeichnete der Bereich ein Wachstum vom 5 Prozent.



# 1. KONSUMKLIMA, DIGITALISIERUNG UND OMNI-CHANNEL – DIE RAHMENBEDINGUNGEN IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL

Wachsende Umsätze und positives Konsumklima – die Stimmung im deutschen Einzelhandel ist gut. Dennoch müssen die Händler aktiv werden, um bei der Entwicklung im E-Commerce und im Omni-Channel-Handel den steigenden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden.

## 1.1 STEIGENDE UMSÄTZE: EINZELHANDEL IM POSITIVEN MARKTUMFELD

Der Einzelhandelsumsatz in Deutschland ist auf einem neuen Rekordniveau angelangt. Bereits im vergangenen Jahr wurde ein Höchstwert von über 470 Milliarden Euro erzielt – und das bei einer Inflationsrate von lediglich 0,3 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Einzelhandelsumsatz 2015 somit um 3,1 Prozent gestiegen, was in den zurückliegenden 15 Jahren einen Rekordwert darstellt. Auch für das Gesamtjahr 2016 ist von einer erneuten Steigerung auf rund 480 Milliarden Euro auszugehen. Das seit Jahren stabile Wachstum im Einzelhandel setzt sich somit auch in diesem Jahr fort. Seit dem Krisenjahr 2009 ist der Einzelhandelsumsatz kontinuierlich um rund 15 Prozent gestiegen, was auf eine langfristige Stabilität des Einzelhandels in Deutschland hindeutet (Abbildung 1.1). Treiber dieser Entwicklung dürfte auf der einen Seite der Online-Handel sein, auf der anderen Seite sind die Rahmenbedingungen für den Konsum aufgrund der wirtschaftlich stabilen Lage in Deutschland als äußerst günstig zu bezeichnen.

Doch nicht nur der Einzelhandelsumsatz steigt, auch bei den privaten Konsumausgaben ist ein stetiges Wachstum zu verzeichnen. Als besonders positiv ist

hervorzuheben, dass der Anteil des Einzelhandelsumsatzes an den privaten Konsumausgaben nach einer rückläufigen Phase seit 2013 wieder steigende Werte verzeichnet (Abbildung 1.2). Die Deutschen sind also wieder bereit, mehr Geld im Einzelhandel auszugeben.

Bei den Konsumausgaben der privaten Haushalte nach Verwendungszwecken (Abbildung 1.3) lässt sich im Vergleich zum Vorjahr feststellen, dass die Ausgabenanteile für den Einzelhandel konstant bleiben beziehungsweise zunehmen (Lebensmittel). Mittlerweile hat sich der Anteil der Konsumausgaben am Einzelhandelsumsatz bei rund 30 Prozent eingependelt. Für andere Verwendungsbereiche wie Verkehr und Nachrichtenübermittlung oder für Miete wird hingegen weniger Geld ausgegeben. Insgesamt betrachtet herrscht eine positive Stimmung im deutschen Einzelhandel. Die Niedrigzinspolitik führt zu höheren Konsumausgaben in allen Branchen des Handels. Deutschland gilt weltweit als stabiler Anker mit funktionierender Volkswirtschaft. Diese positive Entwicklung zeigt sich jedoch nicht nur im Einzelhandel, sondern wird auch verstärkt im Gastronomiebereich sichtbar. Abbildung 1.4 veranschaulicht die stetig steigende Umsatzentwicklung der Gastronomiebetriebe in Deutschland seit 2002. Allein von 2013 auf 2014 konnte ein Wachstum um etwa fünf Prozent

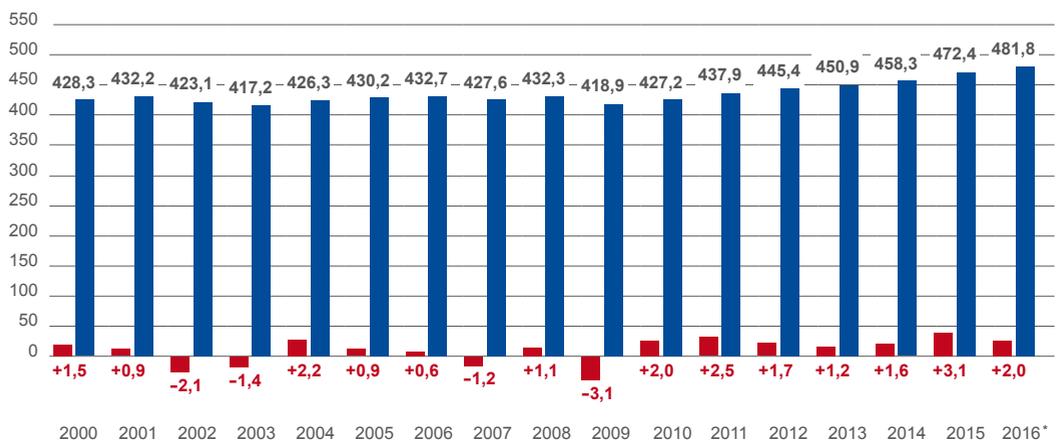
von rund 46 Milliarden Euro auf rund 48 Milliarden Euro verzeichnet werden. Hieraus ist abzuleiten, dass auch die Gastronomie für den Einzelhandel in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Ein wesentlicher Trend im deutschen Einzelhandel ist nach wie vor die Digitalisierung und die damit verbundene wachsende Bedeutung des E-Commerce. Seit 2005 ist der E-Commerce-Umsatz kontinuierlich um über 230 Prozent auf 46,3 Milliarden Euro im Jahr 2016 (Prognose) angestiegen (Abbildung 1.5). Damit entfallen knapp zehn Prozent des gesamten Einzelhandelsumsatzes in Deutschland auf den Online-Handel. Die Wachstumsrate des E-Commerce-Anteils am gesamten Einzelhandel ist dabei mit 200 Prozent für den gleichen Zeitraum jedoch weniger ausgeprägt als die des E-Commerce-Umsatzes. Dabei ist laut Bundesverband E-Commerce und Versandhandel mit rund 26 Milliarden Euro über die Hälfte des Umsatzes Online-Marktplätzen wie Amazon oder eBay zuzuordnen, während auf Pure-Player und Versender, die im stationären Handel beheimatet sind, jeweils rund sieben beziehungsweise sechs Milliarden Euro und somit 15 beziehungsweise

13 Prozent entfallen. Hinsichtlich der Warengruppen stammen die Top drei im Online-Handel aus den Bereichen Bekleidung, Elektronikartikel/Telekommunikation und Bücher.

Eine wichtige Frage, die sich im Zusammenhang mit dem Online-Handel stellt, lautet: Wie setzt sich der E-Commerce-Umsatz zusammen? Wie Abbildung 1.6 veranschaulicht, zählen nicht nur die Internet-Pure-Player sowie die Versender zum Online-Handel; auch die Online-Shops der stationären Einzelhändler (zum Beispiel Media Markt) sowie Hersteller, die ihre Produkte online vertreiben (zum Beispiel Apple), werden dem E-Commerce zugerechnet. Seit 2009 ist der Anteil der reinen Online-Händler kontinuierlich um rund ein Viertel auf 38,4 Prozent gestiegen, vor allem zulasten des Versandhandels. Während die Online-Shops der stationären Händler bis 2012 Marktanteile abgeben mussten, konnten sie diese letztlich wieder zurückgewinnen und stehen aktuell bei 31,2 Prozent. Bei den Herstellern ist es genau umgekehrt: Nach einer anfänglichen Wachstumsphase gehen die Anteile am Online-Handel seit 2011 kontinuierlich zurück.

ABBILDUNG 1.1 Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)



Quelle: HDE 2016

■ Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €)

■ Veränderungen zum Vorjahr (in %)

\* Prognose

Vor dem Hintergrund, dass die Pure-Player auch im stationären Einzelhandel zunehmend aktiv werden und eigene Läden eröffnen (zum Beispiel Zalando, Amazon, Mr. Spex und Ähnliche), ist es jedoch fraglich, wie lange es den reinen Internethändler noch geben wird. Der Begriff Pure-Player wird somit in Zukunft einer neuen Definition und Abgrenzung bedürfen.

Umgekehrt wandelt sich der stationäre Handel zum Multi-Channel-Anbieter und setzt die Pure-Player immer mehr unter Druck. In Zukunft wird es zu einer Verschmelzung der Online- und Offline-Welt kommen, in der Multi-Channel-Anbieter durch crossmediale Strategien in beiden Segmenten erfolgreich sein können.

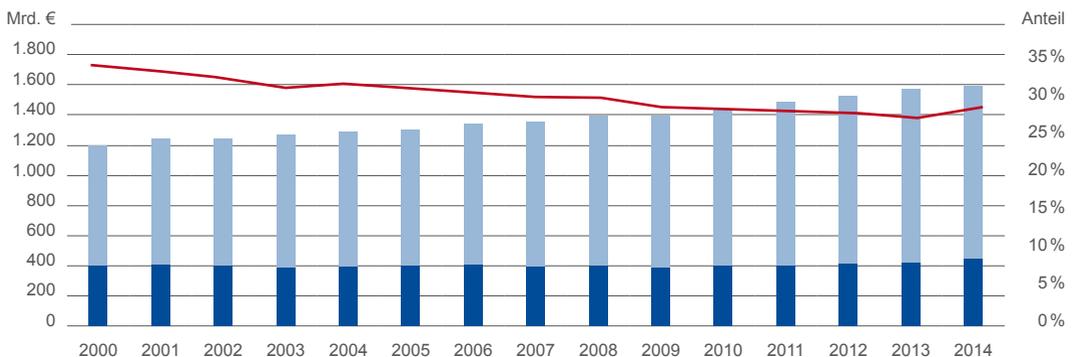
## 1.2 AKTUELLE TRENDS IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des E-Commerce wird es für Einzelhändler immer wichtiger, den Online-Handel in das stationäre Geschäft zu integrieren und die einzelnen Verkaufskanäle optimal zu vernetzen. Im Folgenden werden fünf Trends dargestellt, die den deutschen Einzelhandel aktuell am stärksten beeinflussen.

### Shopping ist „social“

Künftig hat der Bereich Social Shopping Potenzial. So gründen immer mehr Händler und Marken Plattformen und Clubs für ihre Brand-Community. Dort können Konsumenten mit Gleichgesinnten interagieren und Informationen über Produkte und Dienstleistungen austauschen. Auf diese Weise wird dem Kunden durch den ständig neuen medialen Content über den informativen und monetären Aspekt hinaus ein sozialer Mehrwert geboten. Zusätzlich können hier Produktinformationen eingespeist und der Kunde regelmäßig angesprochen werden. Für das Unternehmen steht dabei nicht der Verkauf, sondern die Kundenidentifizierung und -bindung im Fokus (vgl. 2b AHEAD Think Tank 2016: 46). Deshalb wurde im Rahmen des Loyalty-Programms „Marc O’Polo for Members“ gegründet. Den Mitgliedern wird eine Reihe von Cross-Channel-Services wie Online-Reservierung von Artikeln für den Kauf im stationären Store oder Click-and-Collect ermöglicht (siehe Abbildung 1.7). Der Butlers Friends Club plant Events zu veranstalten, bei denen sich Fans austauschen und zugehörig fühlen können. In diesem Club erhalten Mitglieder Zugang zu speziellen Angeboten wie Limited Editions oder kommen in den Genuss von Preisvorteilen. Zudem sollen zur Förderung des

ABBILDUNG 1.2 Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt 2015, HDE 2015

■ Private Konsumausgaben (in Mrd. €) ■ Einzelhandelsumsatz (in Mrd. €) ■ Anteil Einzelhandelsumsatz (in %)

Community-Aspekts Sammelbestellungen möglich werden. Die genannten Sonderleistungen erhöhen den Anreiz zum Beitritt in die Community. Ein weiterer Schritt könnte eine Shopping App sein, um zu sehen, wo Freunde einkaufen, um dann eine Einkaufsgemeinschaft zu gründen und Preisvorteile zu nutzen (vgl. 2b AHEAD Think Tank 2016: 46). Social-Shopping-Anwendungen können dem Kunden somit einen Mehrwert bieten, der sich neben dem sozialen Aspekt auch in informativen und finanziellen Gesichtspunkten widerspiegelt.

**Die Zukunft ist mobil**

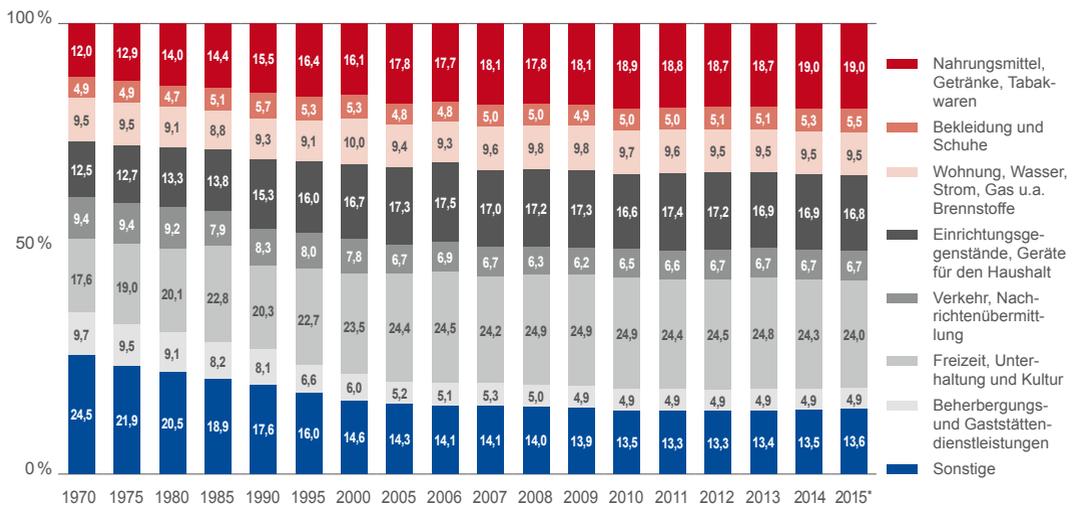
Seit Mai 2016 übersteigt laut Google das mobile Suchvolumen das Desktop-Suchvolumen. Eine mobile E-Commerce-Strategie ist dabei auch für kleinere Händler relevant, da die Nutzung mobiler, internetfähiger Endgeräte künftig einen noch stärkeren Einfluss auf den Handel haben wird. So werden nach einer Befragung von Dynatrace von 5.000 Smartphone- und Tablet-Besitzern rund 60 Prozent der 18- bis 34-Jährigen die Weihnachtseinkäufe über ihre mobilen Endgeräte erle-

digen. Bei der Anmeldung von Neukunden werden beispielsweise bei Limango.de 70 Prozent als Smartphone-Nutzer gelistet. Dabei geben aufgrund einfacher Bedienung etwa 54 Prozent der Online-Käufer allgemein der App des Händlers den Vorzug gegenüber der mobilen Seite. Rund 36 Prozent der Befragten benutzen mobile Geräte zur Kaufentscheidungsfindung. Beim GfK

» Man kann weiterhin wie der klassische Händler denken, von der Beziehung, die an der Wurst-Theke im Tante-Emma Laden geprägt wurde. Genau so muss man das auch online umsetzen. Wir ticken ja nicht plötzlich ganz anders, nur weil wir online sind. Menschen suchen auch online nach authentischem menschlichen Austausch – darin sehe ich die große Chance.“

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

ABBILDUNG 1.3 **Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken**



Quelle: Statista, eigene Bearbeitung \* vorläufig

Connected Consumer Index, der angibt, wie stark und mit welchen Geräten die Verbraucher in den einzelnen Ländern vernetzt sind, belegt Deutschland in einem weltweiten Ranking den fünften Platz.

]] Denken Sie nur an die Jugendlichen. Da kommt eine Generation von Kunden auf uns zu, die alles online machen; da ist eine SMS schon altmodisch. Für manche mag ein Onlineshop möglicherweise unkomfortabel erscheinen – für jemanden, der mit digitaler Technik aufgewachsen ist, ist es aber einfach, selbst-erklärend und gar nicht anders denkbar. Der fühlt sich vielleicht in der Regalschlucht verloren.“

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

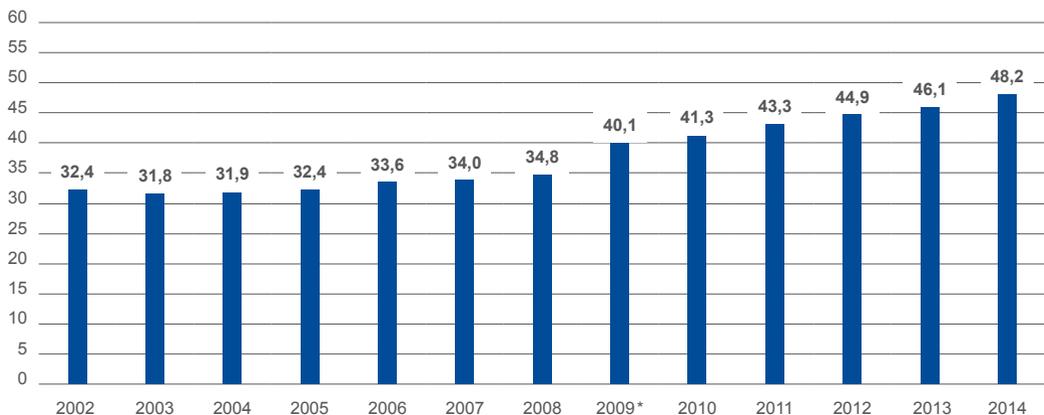
Damit zählen die Deutschen zu den am stärksten vernetzten Verbrauchern weltweit. Insgesamt werden gemäß dem ECC-Konjunkturindex 22 Prozent aller Bestellungen mit mobilen Geräten getätigt. Dabei zu

beachten ist, dass mobile Geräte räumlich und in Bezug auf die Informationsart ein universeller Begleiter sind. Deshalb ist insbesondere für kleinere Händler mit aktuell starkem Nachholbedarf eine mobile Strategie erforderlich (vgl. Lamprecht 2016).

### Multi-/Omni-Channel – Erfolg durch nahtlose Vernetzung

Die nahtlose Vernetzung aller Vertriebskanäle ist im Kontext eines Omni-Channel-Retails hin zu einem einheitlichen Omni-Channel-Einkaufserlebnis künftig für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend, zumal Konsumenten bereits heute das sogenannte Channel-Hopping vollziehen und zunehmend mobile Endgeräte unterwegs wie auch zu Hause nutzen. Beispiel: Ein Kunde wird in einem sozialen Netzwerk wie Instagram auf ein Produkt aufmerksam, informiert sich dann mittels der Store-App des Anbieters über das Produkt und probiert dieses im stationären Laden an. Da jedoch die passende Größe nicht vorrätig ist, wird diese via Tablet direkt im Geschäft bestellt und anschließend nach Hause geliefert. Werden neue lohnende Technologien proaktiv und experimentell aufgenommen, sind in der Regel die Händlerumsätze höher. Dabei verschmelzen

ABBILDUNG 1.4 Umsatz der Gastronomie in Deutschland 2002 – 2014 (in Mrd. €)



der Einkauf in stationären Geschäften und Online-Shops, mobile Dienste, Kataloge, Kiosksysteme sowie Out-of-Home-Initiativen und entfalten durch gegenseitige Verweise eine größere Wirkung. Die Nutzung mobiler internetfähiger Endgeräte als Shopping-Assistent wird dabei vorausgesetzt. Ziel ist es, den Einkaufsprozess für die Kunden zu vereinfachen und ein einheitliches Einkaufserlebnis zu bieten, in dem Informationssuche und Entscheidungsfindung unterstützt werden. Dabei bietet sich für den Multi-/Omni-Channel-Handel die Cloud-basierte Zahlung von PayPal an. Weiterhin müssen im Rahmen der Augmented Reality im stationären Handel im Non-Food-Bereich nicht alle Produkte vorhanden sein, sondern lediglich ein inspirierendes Einkaufserlebnis mit einer Wiedererkennbarkeit und einer Inszenierung der Produkte über alle Kanäle gegeben sein. So werden bei Butlers Teile des ebenfalls digital verfügbaren Katalogs im Maßstab eins zu eins in den Möbelfilialen nachgebaut. Weiterhin wird mit einer Augmented-Reality-Firma eine App zur 3-D-Projizierung von Katalogmöbeln in die eigene Wohnung entwickelt. Ferner soll im E-Commerce eine Live-Videoberatung von Online-Kunden direkt vom Showroom aus möglich werden. Jedoch sind derartige Ver-

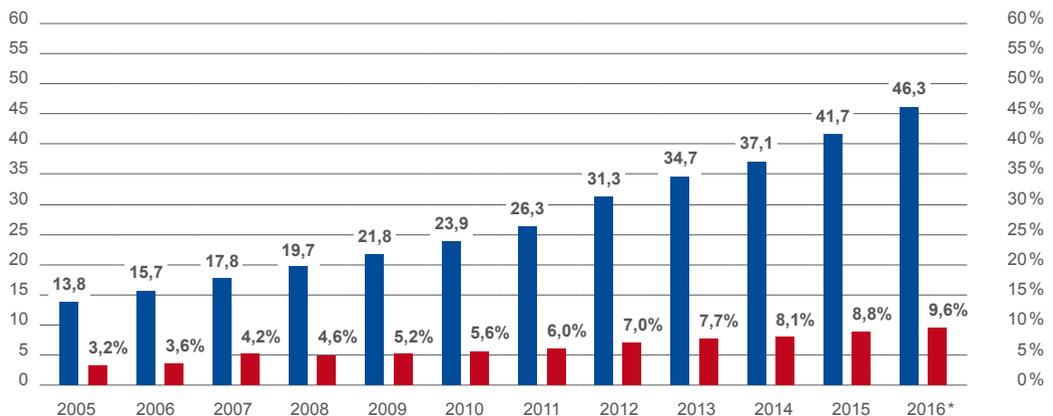
triebstechniken von der Produktkategorie abhängig. So erwirtschaftet der Lebensmittelhandel in England nur drei bis vier Prozent auf Multikanalebene. Zunehmend an Bedeutung gewinnen im Lebensmittelhandel jedoch Home-Delivery- und Click-and-Collect-/Drive-Through-Konzepte. Generell könnten auch über Geofencing automatisch in einem bestimmten Radius eines Geschäfts Angebote auf dem Smartphone erscheinen.

» Der Multi-Channel-Ansatz muss dem Kunden langfristig die Möglichkeit bieten, sich je nach Produkt für einen oder verschiedene Einkaufswege zu entscheiden.“

Frank Harder, myTime.de

Weiterhin könnte das Mobiltelefon den Kunden über Sprachsteuerung zum richtigen Regal des Geschäfts leiten. In Zukunft wird es über digitale/Augmented-Reality-Brillen wie die Google Glass zum Augmented-Reality-Shopping kommen, wobei man durch ein Objekterkennungssystem zum Online-Shop weitergeleitet wird, während man durch die Stadt läuft. Im Vorteil

ABBILDUNG 1.5 Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz



Quelle: Statistisches Bundesamt, HDE, eigene Bearbeitung – Berechnungen ohne Umsatzsteuer, Einzelhandel ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken

■ E-Commerce-Umsatz (in Mrd. €)  
■ Anteil des E-Commerce am Einzelhandel (in %)

\* Prognose

ist künftig derjenige, der früh eine sinnvolle, gewinnbringende Vernetzung implementieren kann (vgl. 2b AHEAD Think Tank 2016: 30 ff.).

### Millennials geben den Ton an

Die Bevölkerungsgruppe der Millennials umfasst die Generation der 20- bis 35-Jährigen. Sie bestimmen gegenwärtig bereits maßgeblich die Art und Weise, wie Händler über ihre Kunden denken und Einkaufserlebnisse schaffen, und werden 2017 über so viel finanzielles Konsumpotenzial verfügen wie keine andere Gruppe. Die Millennials interagieren stark in sozialen Medien und sind dabei ortsunabhängig. Weiterhin wird diese Generation als vergleichsweise kritisch gegenüber offenkundigem Marketing eingeschätzt. Personalisierte Shopping-Erlebnisse – wie beispielsweise digitale Mundpropaganda, die nach Informationen von Personen mit ähnlichen Interessen gefiltert werden kann (zum Beispiel Testberichte, Produktbewertungen oder Kundenempfehlungen) – sind ein größerer Kaufanreiz als ungefilterte nutzergenerierte Inhalte. Insbesondere für Marken, die ihre individuelle Persönlichkeit und die eigenen Wertvorstellungen unterstreichen, geben sie Geld aus. Dabei ist mehr als die Hälfte der Generation Y, wie die Millennials auch genannt werden, bereit, höhere

Preise zu zahlen, wenn sie sich mit einem Unternehmen persönlich identifizieren können und dieses den eigenen Wertvorstellungen – vor allem in Bezug auf die soziale Verantwortung des Unternehmens – entspricht. Händler müssen deshalb auf die besonderen Ansprüche der Millennials eingehen und Shopping-Erlebnisse schaffen, die dem Anspruch an vertrauenswürdige Informationen,

» **Einkaufen wird auch immer mehr als Stressfaktor betrachtet. Wenn das stationäre Einkaufen keinen Spaß mehr macht, wird es zu einem Systemwechsel kommen.**«

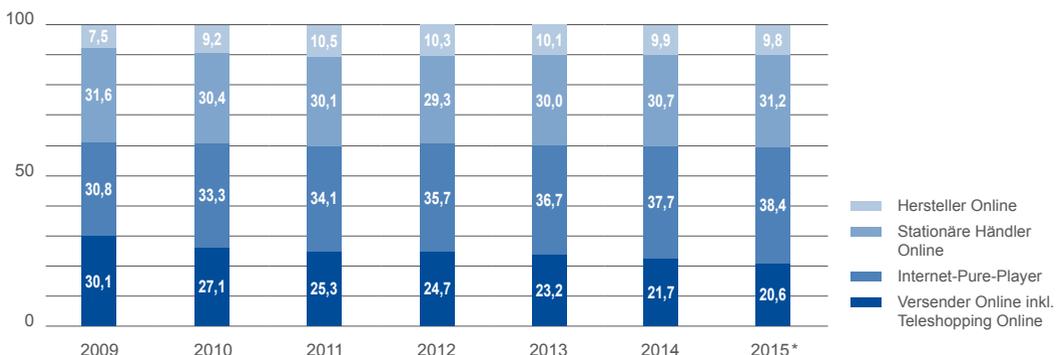
Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

Personalisierung und sozial verträgliche Produkte gerecht werden. Diese bereits jetzt einflussreiche Generation wird hinsichtlich ihrer Kaufkraft voraussichtlich noch wachsen (vgl. bazaarvoice 2016: 3).

### Die Kundenansprache wird personalisiert

Grundlage für einen langfristigen Dialog mit dem Kunden sowie ein personalisiertes, qualitatives Einkaufserlebnis durch nachfrageorientiertes Produktsortiment

ABBILDUNG 1.6 **Anteile der Vertriebsformen am Online-Handel (in %)**



sind Daten zu den Einkaufsgewohnheiten der Kunden. Diese Informationen können genutzt werden, um Angebote auf die Bedürfnisse und Interessen des Kunden abzustimmen. Dabei helfen digitale Technologien, die Bedürfnisse des Kunden besser zu verstehen und die Kommunikation zwischen Kunden und Händlern zu personalisieren. Beim One-to-One-Retailing-Prinzip soll eine personalisierte Omni-Channel-Kundenansprache umgesetzt werden, um die Kundenbindung zu verstärken und die Umsätze zu steigern. Eine Möglichkeit des One-to-One-Retailing ist der Zugriff des Verkaufspersonals via Tablets auf Kundendaten. Angestellte des Textilhändlers Burberry beispielsweise nutzen iPads während des Beratungsgesprächs, mit denen sie die Einkaufshistorie von Kunden oder Produkte, für die sich die Kunden interessieren, einsehen können. Die individuelle Beratung soll zu einer Steigerung der Kaufabschlussquoten führen, da der Kunde passgenau auf ihn abgestimmte Angebote erhält. Mit Hilfe von Apps mit integrierten intelligenten Kundenprofilen in Form einer Kaufhistorie können Geofencing-Angebote individualisiert werden, um den Kunden proaktiv auf abgestimmte Angebote aufmerksam zu

machen, wodurch deren Relevanz und Effektivität gesteigert werden können. Durch zeitlich sowie örtlich begrenzte Discountaktionen – etwa in „Flautenzeiten“ – kann der Kundenfluss besser gesteuert werden. Dies funktioniert insbesondere bei Sonderaktionen wie Preisnachlässen oder stark nachgefragten limitierten Gütern mit hoher Anziehungskraft. Dieses System findet jedoch bisher wenig Anwendung. Nicht außer Acht zu lassen ist jedoch der Datenschutz; dem Kunden muss vermittelt werden, wofür seine Daten benutzt werden und dass dies zu seinem Vorteil geschieht, um das Vertrauensverhältnis aufrechtzuerhalten (vgl. 2b AHEAD Think Tank 2016: 40 ff).

### Handel im Wandel – neue Formen für neue Kundenansprüche

Durch den Einfluss der Digitalisierung und des Online-Handels werden die Anforderungen der Verbraucher weiter steigen. Handelsimmobilien müssen immer mehr zu sogenannten Showrooms mit einem hohen Erlebnis- und Wohlfühlfaktor werden. Auch die Serviceleistung gewinnt in diesem Zusammenhang im stationären Einzelhandel zunehmend an Bedeutung. Da Einkaufen

ABBILDUNG 1.7 Optimaler Vernetzung bei Marc O'Polo



#### Marc O'Polo

- Einführung 360°-CRM-System
- neues Loyalty-Programm „Marc O'Polo for Members“
- umfassende Cross-Channel-Prozesse
- Tablets zur Verkäuferunterstützung in 180+ Stores (Einzelhandel + Franchise)
- Kunden-App inkl. digitaler Kundenkarte
- Online-Shop-Relaunch „responsive design“

in den vergangenen Jahren mehr und mehr zu einer Freizeitbeschäftigung geworden ist und somit auch einen gewissen Ablenkungs- und Entspannungsfaktor aufweist, legt der Verbraucher immer größeren Wert auf Erlebnis, Wohlfühlatmosphäre und die Einbindung digitaler Elemente. Auch im Dienstleistungsbereich ist ein derartiger Trend zu beobachten. Ein Reisebüro von Thomas Cook in Friedrichsdorf beispielsweise setzt in einem neuen Konzept bei der Beratung der Kunden überwiegend auf digitale Informationsmedien. An einer interaktiven iPad-Bar kann der Kunde in den Angeboten stöbern und seine Reise gleich selbst buchen – auf Wunsch auch mit Unterstützung des speziell geschulten Teams.

Damit ändern sich natürlich auch die Anforderungen an die Handelsimmobilie, sowohl auf Verbraucher- als auch auf Mieterseite. Diese wünschen sich klare Strukturen und Flächenzuschnitte mit vertikalen Sichtbeziehungen für ein ungetrübtes Raumerlebnis. Vor diesem Hintergrund wird auch die Revitalisierung von Bestandsimmobilien immer wichtiger. Viele ältere Handelsimmobilien entsprechen hinsichtlich Struktur und Ausstattung nicht mehr den aktuellen Anforderungen. Um diese Immo-

bilien dauerhaft vermieten zu können, sind oft umfangreiche Anpassungen notwendig.

Es wird in Zukunft zunehmend zu einer Verschmelzung des Online- und Offline-Handels kommen. Während der stationäre Handel auf der einen Seite seine technischen Möglichkeiten immer mehr ausschöpft, um die Ware im Internet zu vertreiben beziehungsweise die Verkaufskanäle zu vernetzen, kommt es bei den Pure-Playern im Internethandel zu einer verstärkten Fokussierung auf stationäre Aktivitäten.

» Wir handeln nicht nach ‚Share of Wallet‘ – also dem klassischen Einzelhandelsansatz, bei dem wir einen möglichst hohen Anteil an den Ausgaben unserer Kunden haben möchten –, sondern nach einem ‚Share of Lifetime‘-Ansatz, nach dem wir möglichst viel Zeit mit unseren Kunden verbringen möchten.“

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

ABBILDUNG 1.8 Thomas-Cook-Reisebüro im Taunus Carré, Friedrichsdorf



Mit eBay, Google, Zalando, notebooksbilliger.de oder Cyberport haben bislang nur vereinzelte Konzerne des reinen Internet- oder Versandhandels den erfolgreichen Schritt in den stationären Einzelhandel gewagt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die reinen Internet-Pure-Player in Zukunft überhaupt noch eine Chance haben werden beziehungsweise wie viele Pure-Player perspektivisch noch existieren werden, wenn bereits Big Player wie eBay oder Zalando in den stationären Markt drängen. Da vom allgemeinen E-Commerce-Wachstum auch Multi-Channel-Händler (vor allem Media Markt, Douglas oder Ikea) oder Hersteller (zum Beispiel Apple oder Adidas) profitieren, werden sich laut einer Prognose des Instituts für Handelsforschung mittel- und langfristig nur sehr wenige reine Online-Händler durchsetzen können.

Neben einer Verzahnung des Online- und Offline-Handels versucht der stationäre Einzelhandel wieder näher an den Kunden heranzurücken. Nicht nur der Lebensmitteleinzelhandel sucht durch spezielle City-Konzepte die Nähe zum Verbraucher, auch im Non-Food-Bereich setzen die Händler wieder stärker auf Innenstadtlagen.

So sind beispielsweise Anbieter wie das Dänische Bettenlager oder das Futterhaus, die bisher vor allem in Gewerbegebietslagen zu finden waren, seit 2014 auf der Suche nach geeigneten Flächen in 1a-Lagen der Innenstädte. Auch Ikea machte 2014 mit seinem in Hamburg-Altona eröffneten City-Konzept einen Schritt in diese Richtung.

Mit dieser Entwicklung geht der Trend des sogenannten Downsizing einher, bei dem die Betreiber auf kleinere Verkaufsflächen setzen und diese durch Tablets oder Online-Terminals, die im Laden zum Verkauf der Waren genutzt werden, kompensieren. Neben der Baumarktkette Hornbach, die bei ihrem neuen Konzept „Hornbach Compact“ Waren auf nur 800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche anbietet, sind beispielhaft auch die neuen City-Stores von Media Markt im Berliner Hauptbahnhof oder die Connect-Konzepte von Saturn und Decathlon zu nennen.

ABBILDUNG 1.9 Zalando Outlet, Köln und Ikea in Innenstadtlage, Hamburg-Altona





Informationen. In der Wissenschaft sind Big-Data-Anwendungen schon lange angekommen, zum Beispiel für die Berechnung von Verkehrsflüssen oder für Wetter- und Erdbebenvorhersagen. Auch in der Wirtschaft wird versucht, einen Mehrwert aus Datensammlungen zu ziehen. Zielsetzung dabei bilden sogenannte Customer Solutions, die Anforderung an Händler, Probleme für den Kunden zu lösen. Das kann beispielsweise personalisierte Werbung, aber auch Innovationen umfassen, die dem Kunden den Einkaufsprozess angenehmer oder weniger zeitintensiv werden lassen.

Eine Sammlung kann aus unterschiedlichen Quellen erfolgen. Genannt werden können hier zum Beispiel externe Anbieter wie soziale Netzwerke, Unternehmen wie die Payback GmbH oder Vergleichsportale. Daten können aber auch vom Unternehmen selbst generiert werden, wie das etwa bei Kunden- oder Produktdaten beispielsweise mithilfe einer Kundenkarte der Fall ist (Benhaim 2014, SAS 2012, Dr. Holsing o. J.).

Im Handel sind Berechnungen mit Big Data vor allem im Online-Bereich bereits ein großes Thema. Mit Big-Data-Analysen und intelligentem Retargeting wird ein

Mehrwert für den Kunden angestrebt, der sich bislang vor allem darin äußert, dass der User nicht mit für ihn uninteressanter Werbung verärgert wird, sondern nunmehr nur noch genau zugeschnittene, für ihn relevante Produkte angezeigt werden.

Der Kunde soll sich im Online-Shop wohlfühlen und die Übersicht behalten. Entlang der Customer Journey wird der Konsument begleitet und sein Verhalten dokumentiert. Vorlieben werden beispielsweise durch Navigation und Suchfunktionen ausfindig gemacht, wobei der Kunde auf Basis seines Kaufverhaltens identifiziert wird (Dr. Holsing o. J., Teradata 2015, Jackson 2016).

» Ich glaube, Big Data wird von den Unternehmen, die das intensiv betreiben, teilweise falsch begriffen, nach dem Motto: ‚Ich will etwas vom Kunden haben und muss mir das irgendwie durch die Hintertür besorgen.‘ Es geht aber mehr um die Verbindung mit dem Kunden. Und da leben wir heute als guter Händler schon Big Data, weil wir unsere Kunden gut kennen.“

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

### Beziehungsvorhersage via Facebook

Auf seiner Seite Facebook Data Science behauptet Facebook, schon 100 Tage im Voraus zu wissen, wenn sich zwischen zwei Nutzern eine Liebesbeziehung entwickelt. Die Prognose basiert auf der Auswertung von Nachrichten und getätigten „Posts“: Bis zwölf Tage, bevor der Beziehungsstatus zu „in einer Beziehung“ geändert wird, steigt die Anzahl ausgetauschter Nachrichten kontinuierlich an. Außerdem lassen geteilte Inhalte und Seiten mit „Gefällt mir“-Angaben auf eine überdurchschnittlich positive Grundstimmung der betreffenden Personen schließen.

Wie gewinnbringend Big Data auch im stationären Einzelhandel sein kann, hat als einer der Ersten die Payback GmbH mit Sitz in München erkannt. Sie gilt als Visionär auf dem Gebiet der Kundenanalyse durch Erfassung großer Datenmengen. Denn auch im Bereich des stationären Handels bietet die Analyse großer Datenmengen die Chance einer optimalen Kundenbindung. Ziel ist es, den einzelnen Kunden besser zu verstehen, um ihm ein Einkaufserlebnis bieten zu können, das an seine Bedürfnisse angepasst ist.

Mit der Individualisierung entsteht eine neue Form der Kundenbindung. Anstatt Zielgruppen stehen nunmehr Zielpersonen im Fokus. Die einzelne Zielperson kom-

muniziert durch ihr Einkaufsverhalten interaktiv ihre Bedürfnisse und sendet damit Botschaften an die Händler. Mit diesem Trend entwickelt sich eine neue Beziehung zwischen Händlern und Kunden, aus der beide gleichermaßen einen Profit ziehen können. Dass auch deutsche Einzelhändler dieses Potenzial erkannt haben, zeigt das Beispiel der Großoffensive, die Lidl zurzeit vorantreibt. Mit dem Recruiting von IT-Experten und der Investition eines zweistelligen Millionenbetrags will die Schwarz-Gruppe, zu der Lidl zählt, auf den Big-Data-Zug aufspringen.

**]] Mit dem Markteintritt von Amazon-Fresh könnte sich das ändern. Denn wenn Amazon es schafft, seine Algorithmen aus dem Non-Food-Bereich auch auf den Lebensmittelbereich zu übertragen, wird das zusätzlichen Druck auf die Wettbewerber ausüben.“**

Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

Wie äußern sich Analyse und Auswertung von Big Data konkret im Einzelhandel? Sichtbar sind Innovationen wie etwa digitale Preisschilder, die anhand von Kundendaten oder aktivierten Smartphone-Gimmicks ihre Preise ändern können. Ebenso können Pulsuhren und Fitness-Gürtel Herzfrequenzdaten sammeln. Steigt die Herzfrequenz beim Betrachten eines Produktes, zeigt die Datenanalyse dieses Signal an, und der Händler kann dem Konsumenten ein preisgünstiges Angebot auf das Smartphone senden.

Mittlerweile ist auch das Tracking schon in der Offline-Welt angekommen. Damit können Bewegungsmuster, die Kundenfrequenz vor oder im Geschäft, aber auch die Aufenthaltsdauer vor bestimmten Produkten oder an Punkten im Ladenlokal aufgezeichnet werden. In Kombination mit weiteren Daten und Werkzeugen ist die Steuerung und Optimierung von Kundenwegen denkbar, beispielsweise als komplettes Indoor-Naviga-

tionssystem (Fuchs 2014, Lösel 2016, Maurer 2015, Radatz o. J., Wegner 2016).

Dass das Schreckgespenst Big Data – als das es auf der Verbraucherseite oft gesehen wird – auch dem Endverbraucher einen direkten Nutzen bringt, zeigt neben den Vorteilen für Kunden im Handel beispielhaft das Projekt von Google mit dem Namen „Google Flu Trends“, mit dem Grippewellen frühzeitig erkannt und Kommunen, Apotheken und Ärzte vorgewarnt werden könnten (vgl. Infobox 2).

Bei all den technischen Möglichkeiten ist für den Handel eine 360°-Sicht auf den Kunden entscheidend, um passende Angebote offerieren zu können. Die Analyse der Kundendaten kann Auswirkungen auf die Sortiments- und Regalplanung, Preisgestaltung und Marketingaktionen haben. Langfristiges Ziel ist es, Kunden mit individualisierten Marketingkampagnen zu umwerben, dabei aber die richtige Dosis für personalisierte Werbung zu finden – eine Herausforderung, da die Akzeptanzschwelle jedes einzelnen Konsumenten verschieden hoch ist (Lebensmittelzeitung 2015).

### Google Flu Trends

Mit der Analyse von Suchbegriffen erstellt Google Statistiken, aus denen ersichtlich wird, wie oft Begriffe wie „Hausmittel gegen Erkältungen“ oder „Mittel gegen Grippe“ gesucht wurden. Tritt eine Häufung solcher Suchbegriffe auf, könnten medizinisch Verantwortliche in der betroffenen Region frühzeitig gewarnt werden, damit sie zum Beispiel ein gewisses Kontingent an Impfstoffen bereithalten. Das Modell könnte auch auf den Handel übertragen werden, indem bei einer nahenden Grippewelle Verkaufsstände beispielsweise für Taschentücher, Medikamente oder Tees und Suppen aufgebaut werden.



# 2

## BETRIEBSTYPEN- ENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL





 Filialisten sind weiterhin auf dem Vormarsch und gewinnen Marktanteile.

 Auf dem Rückzug wird auch weiter der nicht-filialisierende Fachhandel sein.

 Online-Händler und neue internationale Konzepte drängen weiterhin in den stationären Handel.

 Connect-Konzepte, die den stationären Handel mit Online-Angeboten vernetzen, gewinnen sortimentsübergreifend an Bedeutung.



## 2. BETRIEBSTYPENENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL

Strukturen im Einzelhandel spiegeln immer die gesellschaftlichen Verhältnisse der jeweiligen Zeit wider: Angebots- und Nachfragestrukturen schlagen sich somit stets auch in einer spezifischen Einzelhandelslandschaft nieder, womit der vielbesagte ‚Wandel im Handel‘ durchaus sprichwörtlich zu nehmen ist.

Veränderungen und Anpassungsprozesse im Einzelhandel sind keine Ausnahmereignung, sondern unterliegen einem natürlichen Muster. Dieser Wandel ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Handelsformate und Handelsimmobilien den Gesetzmäßigkeiten eines Produktlebenszyklus unterliegen und im Laufe ihrer Nutzung immer wieder auf die veränderten Anforderungen der Verbraucher angepasst werden müssen. Das sogenannte Wheel of Retailing (siehe Abbildung 2.1) zeigt diesen Wandel der Betriebsformen.

Das Modell „Wheel of Retailing“ beschreibt die typischen Phasen bei der Entwicklung neuer Betriebsformen im Einzelhandel. Eine innovative Betriebsform verschafft sich Zugang zum Absatzmarkt, indem sie bisherige Betriebsformen mit einer aggressiven Preisstrategie unterbietet. Möglich ist dies durch ein begrenztes Angebot an Produkten und Serviceleistungen sowie andere kostensenkende Maßnahmen.

Ein erfolgreicher Eintritt in den Markt lockt Nachahmer der traditionellen Betriebsformen an, Elemente neuer Betriebsformen zu übernehmen. Eine unmittelbare Konkurrenzsituation entsteht, und der Wettbewerb um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis verschärft sich. Aus Angst, dass die Anziehungskraft durch die niedrigen Preise nachlassen könnte, führen die innovativen

Betriebsformen Schritt für Schritt ein Trading-Up durch: mehr Werbung und Kundendienstleistung, eine gehobene Geschäftsausstattung sowie eine größere Auswahl. Die zwischenzeitliche Spitzenposition der innovativen Betriebsform geht verloren, und eine günstige Ausgangssituation für eine neue, preisaggressive Innovation ist geschaffen.

Mittlerweile gibt es jedoch auch eine Vielzahl von anders gelagerten Entwicklungen, wie beispielsweise das Trading-Down von Betriebsformen oder den Markteintritt über die Leistungsebene. Das erschwert eine klare Abgrenzung und Einteilung in eine der drei Phasen. Online-Händler wie beispielsweise Apple oder Amazon setzen bei ihrem Eintritt in den stationären Handel von Anfang an auf aufwendige Ladeneinrichtungskonzepte mit hohem Serviceniveau und weichen somit von den Gesetzmäßigkeiten des Modells ab. Dennoch ergibt sich aus diesem theoretischen Ansatz die Notwendigkeit, die Entwicklung der verschiedenen Betriebsformen zu beobachten und wenn notwendig zeitnah entsprechende Maßnahmen zur Modernisierung oder Umgestaltung zu ergreifen.

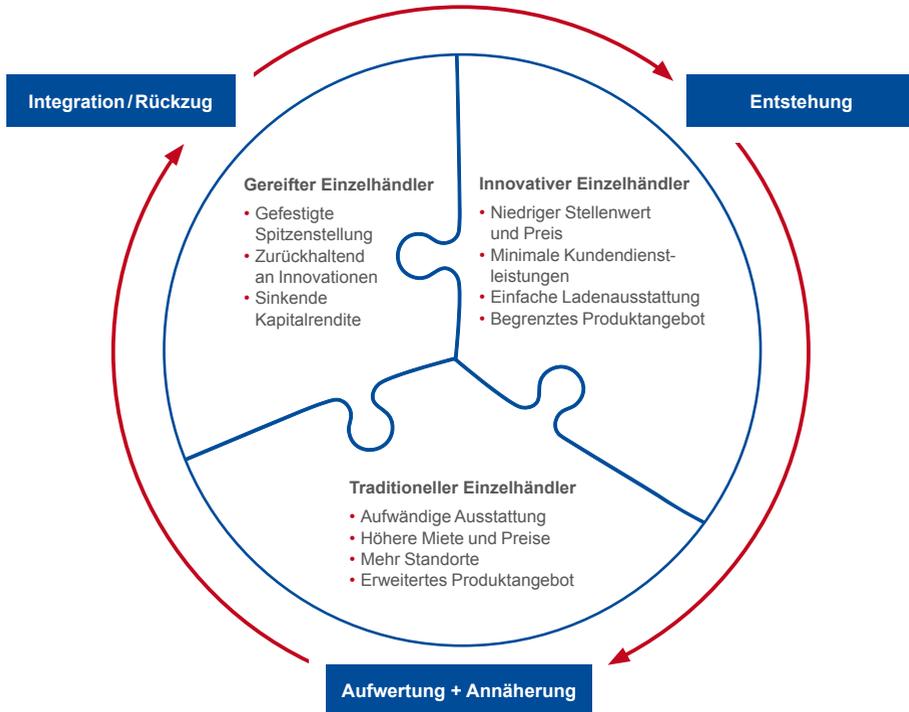
Die Abbildung 2.2 zeigt die Veränderung der Marktanteile einzelner Betriebsformen seit dem Jahr 2000. Hieraus können folgende Grundtendenzen abgeleitet wer-

den: Der Anteil des nicht filialisierten Fachhandels hält sich im Vergleich zum Vorjahr konstant, wird auf lange Sicht allerdings weiter abnehmen. Der Filialistenanteil hingegen ist von 14 auf 15 Prozent gestiegen und wird auch weiterhin zunehmen.

Fachmärkte haben zwar einen Durchbruch geschafft, stagnieren jedoch bei einem Anteil von 16 Prozent und werden künftig eventuell wieder Marktanteile abtreten müssen. Die Kauf- und Warenhäuser mit dem Konzept „Alles unter einem Dach“ und oftmals ungünstig geschnittenen Immobilien geraten zunehmend unter Druck und werden in Zukunft nur noch einen geringen Anteil aus-

machen. Im Vergleich zum Vorjahr stagniert der Anteil bei einem Wert von drei Prozent. Auch der Marktanteil der SB-Warenhäuser stagniert seit Jahren und ist im Vergleich zum Vorjahr von 13 auf zwölf Prozent gesunken. Perspektivisch ist mit einem weiteren Rückgang auf rund sieben Prozent zu rechnen. Bei den übrigen Anbietern im Lebensmittelsegment haben die Discounter nach einem rasanten Wachstum im Vorjahresvergleich geringfügig Marktanteile verloren, während sich die Supermärkte und der traditionelle Lebensmitteleinzelhandel konstant halten. Großer Gewinner wird in Zukunft der Versand- und Online-Handel sein, der im Vergleich zum Vorjahr seinen Anteil von sechs auf sieben Prozent stei-

ABBILDUNG 2.1 Wheel of Retailing – Wandel der Betriebsformen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hollander (1960)

gern konnte. Hierzu wird auch der Multi-Channel-Handel gezählt, sprich der Online-Anteil der stationären Händler. Somit werden auch alle stationären Händler profitieren, die frühzeitig auf allen Kanälen vertreten sind und in einen Online-Auftritt investiert haben. Um die einzelnen Anbieter im deutschen Einzelhandel den verschiedenen Betriebstypen genauer zuordnen zu können, sind in Abbildung 2.4 die Kernmerkmale ausgewählter Betriebstypen im Hinblick auf typische Verkaufsflächengrößen, das Sortiment, die Standortwahl, das Preisniveau und besondere Eigenschaften dargestellt.

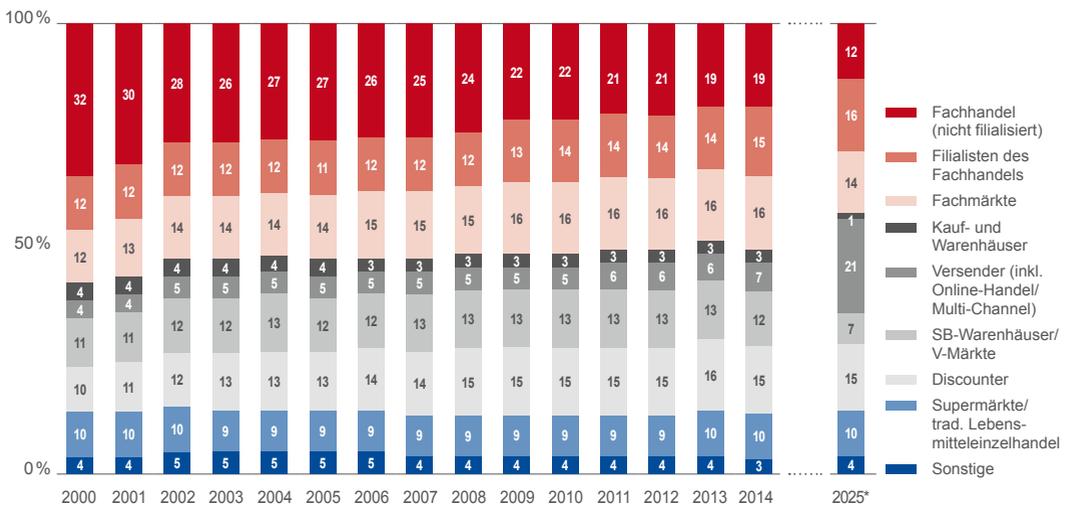
### Das Connect-Konzept – ein neuer Betriebstyp?

In jüngster Zeit zeichnet sich ein neuer Trend in der Einzelhandelslandschaft ab – ein neues Format, mit dem Betreiber von bisher großflächigen Standardkonzepten die Dimensionen schmälern, um in hochfrequentierten Innenstadtlagen vertreten zu sein. Beste Beispiele hierfür sind die Neueröffnungen der Saturn-Connect-Läden in Köln und Trier (je rund 400 m<sup>2</sup>) und der Decathlon-

Connect-Flächen in München (rund 200 m<sup>2</sup>) und Stuttgart (rund 50 m<sup>2</sup>). Die Connect-Märkte zeichnen sich durch bestimmte Merkmale aus:

- Dimensionierung: Sie sind signifikant kleiner als die Standardkonzepte des Betreibers (MediaSaturn circa 3.000–5.000 m<sup>2</sup>, Decathlon circa 4.000–6.000 m<sup>2</sup>).
- Lokalisierung: Sie sind in Lagen verortet, die aufgrund des Mietpreisniveaus und der Flächenverfügbarkeit für Großflächenkonzepte eine Herausforderung darstellen.
- Vernetzung: Sie setzen auf eine vollständige Vernetzung mit dem Online-Shop des Händlers und fungieren als durchgestylte und hochmoderne Abholstationen für bestellte Waren (Click-and-Collect).
- Konzentration: Sie konzentrieren sich auf ein Kernsortiment ausgewählter Produkte, bieten jedoch eine vollumfassende Beratung und Serviceleistung an. Alle anderen Produkte sind online (oder in den herkömmlichen Filialen) verfügbar.

ABBILDUNG 2.2 Betriebstypen und ihre Marktanteile (2000 – 2025)



Quelle: HDE Zahlenspiegel 2015 \* Prognose BBE Handelsberatung

Die Connect-Konzepte von Saturn und Decathlon sind nicht die einzigen Vertreter ihrer Art. Auch Rose Biketown (in München) oder der fridel-Markt des SB-Warenhaus-Betreibers Globus (in Saarbrücken) repräsentieren den neuen Typ Laden und erfüllen die genannten Kriterien.

Tatsächlich hat sich gezeigt, dass die meisten Online-Händler ohne physische Läden ab einer bestimmten Umsatzschwelle nur schwer weitere Marktanteile gewinnen können. Fachmärkte und SB-Warenhäuser in peripheren Lagen hingegen haben es wegen des veränderten Nachfrageverhaltens immer schwerer. Ein Fachmarktzentrum mit SB-Warenhaus und Elektromarkt genügt nicht mehr, um ausreichend Kunden anzuziehen.

Vielmehr wird ein Einkaufserlebnis nachgefragt, das durch Attraktionen oder Center-Events ein gewisses Innenstadt-Flair vermittelt. Es ist gut vorstellbar, dass sich auch über die genannten Branchen hinaus Betreiber an den innovativen Ideen – hinsichtlich Einkauf-

„Das Fridel-Konzept ist eine hoch interessante Mischform, die an die US-Beispiele anknüpft.“

Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

erlebnis, Ladenbau und Cross-Channel-Modell – von Connect-Märkten orientieren werden und in Zukunft auf das neue Format setzen.

ABBILDUNG 2.3 Saturn Connect, Köln und Decathlon Connect, München



ABBILDUNG 2.4 Kernmerkmale ausgewählter Betriebstypen

Betriebstyp	Verkaufsfläche (in m <sup>2</sup> )	Sortiment	Standort	Eigenschaften	Preisniveau	Beispiele
<b>Fachhandel (nicht filialisiert)</b>	variiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenspezifisches oder bedarfsgruppenorientiertes Sortiment in großer Auswahl</li> <li>• Hohe Sortimentstiefe</li> <li>• Ergänzende Dienstleistungen (Kundenservice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend Innenstadt- oder Stadtteillage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfangreiche Beratung und Kundenservice, vorwiegend nach dem Bedienungsprinzip</li> <li>• In vielen Fällen noch von ihren Inhabern geführt (inhabergeführtes Fachgeschäft)</li> </ul>	hoch (Unterschiedliche Preislagen)	Regional unterschiedlich
<b>Filialisten des Fachhandels</b>	variiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenspezifisches oder bedarfsgruppenorientiertes Sortiment in großer Auswahl</li> <li>• Hohe Sortimentstiefe</li> <li>• Ergänzende Dienstleistungen (Kundenservice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend Innenstadt- oder Stadtteillage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfangreiche Beratung und Kundenservice, vorwiegend nach dem Bedienungsprinzip</li> <li>• Unterscheidet sich vom Fachhandel nur durch Filialisierung</li> </ul>	mittel bis hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juwelier Christ</li> <li>• Parfümerie Douglas</li> <li>• Görtz</li> <li>• Fielmann</li> <li>• Thalia</li> </ul>
<b>Fachmarkt</b>	400 – 20.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breites und tiefes Sortiment meistens aus einer bestimmten Branche oder einer bestimmten Bedarfsgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Standort ist in der Regel auto-kundenorientiert, entweder isoliert oder in gewachsenen und geplanten Zentren</li> <li>• Bei einigen Sortimenten (Drogeriemarkt) überwiegend Innenstadtlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Verkaufsverfahren sind Selbstbedienung und Vorwahl, meist mit der Möglichkeit einer fachlichen und sortimentspezifischen Kundenberatung</li> <li>• Häufig knappe Personalbesetzung</li> </ul>	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adler</li> <li>• Media Markt</li> <li>• Decathlon</li> <li>• Dehner</li> <li>• Fressnapf</li> <li>• Deichmann</li> <li>• Takko</li> <li>• Bauhaus</li> </ul>
<b>(Textil-) Kaufhaus</b>	größer 1.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waren aus mehreren Branchen, davon mindestens eine in tiefer Gliederung</li> <li>• Konzentration auf ausgewählte Warengruppen (meist Textil), oft auf mehreren Ebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innenstadtlage oder Einkaufszentren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedienung und Beratung auf Kundenwunsch</li> <li>• Warenpräsentation überwiegend in Vor- und Freiwahl</li> </ul>	mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;C</li> <li>• Sinn Leffers</li> <li>• Breuninger</li> <li>• Wöhrl</li> <li>• H&amp;M</li> </ul>
<b>Warenhaus</b>	größer 3.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite und überwiegend tiefe Sortimente mehrerer Branchen mit tendenziell hoher Serviceintensität</li> <li>• Der Sortimentschwerpunkt liegt auf modischen Sortimenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innenstadtlage oder Einkaufszentren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedienung und Beratung auf Kundenwunsch</li> <li>• Warenpräsentation überwiegend in Vor- und Freiwahl</li> <li>• Das Einzelhandelsangebot wird durch Dienstleistungen und Gastronomie ergänzt</li> </ul>	mittel bis hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karstadt</li> <li>• Galeria Kaufhof</li> </ul>
<b>SB-Warenhaus</b>	größer 5.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neben einer leistungsfähigen Lebensmittelabteilung (Umsatzanteil i. d. R. über 50 %)</li> <li>• Umfangreiche Non-Food-Abteilungen: Non-Food-Umsatzanteil ca. 35 – 50 %, Non-Food-Flächenanteil ca. 60 – 75 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autokundenorientierter, häufig peripherer Standort</li> <li>• Häufig als Mittelpunkt einer größeren Fachmarkttagglomeration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganz oder überwiegend in Selbstbedienung ohne kostenintensiven Kundendienst</li> <li>• Hohe Werbeaktivität, Dauerniedrigpreispolitik oder Sonderangebotspolitik</li> </ul>	niedrig bis mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• real</li> <li>• Marktkauf</li> <li>• Globus</li> <li>• HIT</li> </ul>

ABBILDUNG 2.4 Kernmerkmale ausgewählter Betriebstypen

Betriebstyp	Verkaufsfläche (in m <sup>2</sup> )	Sortiment	Standort	Eigenschaften	Preisniveau	Beispiele
<b>Verbrauchermarkt</b>	1.500 – 5.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breites und tiefes Lebensmittelvollsortiment, mit zunehmender Fläche stark ansteigender Flächenanteil an Nonfood-Abteilungen (Ge- und Verbrauchsgüter des kurz- und mittelfristigen Bedarfs), Nonfood-Umsatzanteil ca. 20 – 40 %, Nonfood-Flächenanteil ca. 30 – 60 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autokundenorientierter Standort (in Alleinlage oder innerhalb von Einzelhandelszentren)</li> <li>Stadtrand- oder Nebenlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dauerniedrigpreispolitik oder Sonderangebotspolitik</li> </ul>	niedrig bis mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edeka</li> <li>Rewe</li> <li>Kaufland</li> </ul>
<b>Lebensmittel-discounter</b>	400 – 1.600	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausgewähltes, spezialisiertes, schnelldrehendes Sortiment mit relativ niedriger Artikelzahl (ca. 800 bei Hard-discountern (z.B. Aldi) bis 1.700 bei Soft- bzw. Markendiscountern (z.B. Lidl) und bis zu 3.000 bei Supermarkt-Discount-Hybriden (z.B. Netto)),</li> <li>Nonfood-Umsatzanteil ca. 10 – 13 %</li> <li>Schwerpunkt ist ein Trockensortiment (ergänzt um Getränke)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standorte vor allem in Wohngebieten und verkehrsgünstigen Lagen</li> <li>Häufig auch als Ankermieter in Fachmarktzentren/Agglomerationen verortet</li> <li>Mit City-Konzepten z. T. wieder in Innenstadtlagen vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohne Bedienungsabteilungen und weitere Dienstleistungen, preisaggressiv, werbeintensiv</li> <li>In der Regel sehr nüchterne Warenpräsentation, vereinzelt werden einzelne Warengruppen wertiger präsentiert (z.B. Drogerieartikel)</li> <li>Sogenannte Markendiscounter verfolgen dieses Konzept weniger strikt (Konzept ähnelt eher Supermärkten)</li> </ul>	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aldi</li> <li>Lidl</li> <li>Netto</li> <li>Penny</li> <li>Norma</li> </ul>
<b>Supermarkt</b>	400 – 3.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebensmittelvollsortiment inkl. Frischfleisch, ab 800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche höherer Non-food-Anteil: Umsatzanteil ca. 10 – 15 %, Flächenanteil ca. 20 – 30 %</li> <li>Durchschnittlich 8.000 - 12.000 Artikel je Verkaufsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standorte vor allem in Wohngebieten und verkehrsgünstigen Lagen</li> <li>Häufig auch als Ankermieter in Fachmarktzentren/Agglomerationen verortet</li> <li>Mit City-Konzepten z. T. wieder in Innenstadtlagen vertreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Kompetenz im Frische-Bereich</li> <li>Das Sortiment umfasst sowohl Herstellermarkenartikel als auch Handelsmarken</li> </ul>	mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-aktivmarkt</li> <li>Tengelmann</li> <li>Rewe</li> </ul>

Quelle: gif; BBE Handelsberatung

# 3

FOKUSTHEMA:  
DIE LIEBE ZUM LEBENS-  
MITTEL – DER LEBENS-  
MITTELEINZELHANDEL  
ERFINDET SICH NEU



- 🌀 Der Lebensmitteleinzelhandel hat sich in den letzten Jahren stark verändert und wird dies – nicht zuletzt mit dem Einstieg von Amazon Fresh – weiter tun.
- 🌀 Die Big Player vereinen 90 Prozent des Marktes auf sich und expandieren weiter.
- 🌀 Im Kampf um Marktanteile geht aktuell eine Trading-Up-Welle durch den stationären LEH. Gerade die Discounter rüsten auf und werden so immer mehr zu „Super-Discountern“.
- 🌀 Deutschland ist mit 43 Prozent Umsatzanteil in puncto Discountermarktanteil die Nummer zwei in Europa.
- 🌀 Neue, spezialisiertere Konzepte, wie der fridel Markt von Globus bieten dem Kunden innovative Angebote und integrieren Multi-Channel-Ansätze.
- 🌀 Der Online-LEH steckt noch in den Kinderschuhen. Pure Player bieten begrenztes Angebot und verfolgen unterschiedliche Ansätze im Umgang mit hohen Lieferkosten.



### 3. FOKUSTHEMA: DIE LIEBE ZUM LEBENSMITTEL – DER LEBENSMITTEL- EINZELHANDEL ERFINDET SICH NEU

Der Lebensmitteleinzelhandel ist ein hart umkämpfter Markt. Konzentrationsprozesse haben zur Folge, dass das Gros des Lebensmittelumsatzes auf nur wenige Anbieter entfällt. Um sich zu behaupten und Marktanteile zu sichern, investieren die Big Player derzeit viel Geld in ein Trading-Up der stationären Märkte und gehen konzeptionell neue Wege. Der Online-Handel mit Lebensmitteln gewinnt immer mehr an Bedeutung – insbesondere im Ausland gibt es bereits ausgereifte Konzepte. Das ist für viele Unternehmen – auch mit Blick auf die Logistik – eine Herausforderung, die es künftig zu meistern gilt.

#### 3.1 DIE ENTWICKLUNG DES LEBENSMITTEL- EINZELHANDELS IN DEUTSCHLAND

Die Deutschen geben Jahr für Jahr mehr Geld für Lebensmittel aus. Dies resultiert sowohl aus einer Veränderung der Nachfrage und steigenden Preisen als auch aus einer Diversifizierung des Angebots. Nachfrageseitig haben verschiedene Lebensmittelskandale ein Umdenken in Gang gesetzt, das bei den Verbrauchern zu einer gestiegenen Ausgabebereitschaft für qualitativ hochwertige Lebensmittel geführt hat. Dies lässt sich insbesondere am boomenden Absatz von Bio-Lebensmitteln ablesen, die mittlerweile zum Sortiment aller Lebensmittelmärkte – vom Lebensmitteldiscounter bis zum Bio-Supermarkt – zählen.

Der hohe Stellenwert des Lebensmitteleinzelhandels wird bei einer Betrachtung der Umsatzverteilungen im deutschen Einzelhandel sehr deutlich. Vom gesamten Einzelhandelsumsatz in Deutschland in Höhe von circa 482 Milliarden Euro entfallen rund 171 Milliarden Euro

und somit rund 36 Prozent auf den Lebensmitteleinzelhandel. Die Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel ist insgesamt durch eine starke Dynamik geprägt, wobei das Wachstum der Branche vor allem durch zunehmende Nachverdichtung, Flächenausweitungen sowie eine Diversifizierung des Angebots generiert wird.

**„ Es wird in den nächsten Jahren ganz deutliche Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel geben.“**

Dieter Hieber, Hieber's Frische Center (Edeka)

Gleichzeitig weist die Branche eine hohe Konzentration auf Handels- und Lieferantenseite auf, was sich in der kontinuierlichen Abnahme der Verkaufsstellenanzahl im Lebensmitteleinzelhandel widerspiegelt (vgl. Abbildung 3.1). Diese kann insbesondere auf die Schließung von inhabergeführten Geschäften im traditionellen Lebensmitteleinzelhandel wie zum Beispiel den klassi-

schen Tante-Emma-Läden zurückgeführt werden. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich ein Großteil des Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel auf wenige Big Player verteilt. So entfallen rund 90 Prozent des Gesamtumsatzes mit Lebensmitteln auf die führenden Unternehmen Edeka-Gruppe, Aldi-Gruppe, Schwarz-Gruppe, Rewe-Gruppe und Metro-Gruppe, wobei Edeka mit seinen Regionalgesellschaften die Riege mit knapp 40 Milliarden Euro anführt (siehe Abbildung 3.2).

Angesichts einer ausgeprägten Preisorientierung der deutschen Kunden sowie aufgrund neuer Betriebskonzepte, die an veränderte Verbraucherwünsche angepasst wurden, haben die Lebensmitteldiscounter in den vergangenen Jahrzehnten stark an Marktanteilen gewinnen können und sind seit einigen Jahren mit einem Anteil von circa 42 Prozent der derzeit am stärksten präsente Betriebstyp des Lebensmittelhandels (vgl. Abbildung 3.3).

Besonders bis 2008 waren die Marktanteilsgewinne für die Discounter enorm. Bis dato mussten diese jedoch Marktanteile vor allem an die Supermärkte abgeben, wieweil die Verluste in den zurückliegenden Jahren

durch die Entwicklung neuer Konzepte und diverse Anpassungen hin zum Softdiscounter sowie die verstärkte Aufnahme von Markenartikeln eingedämmt werden konnten.

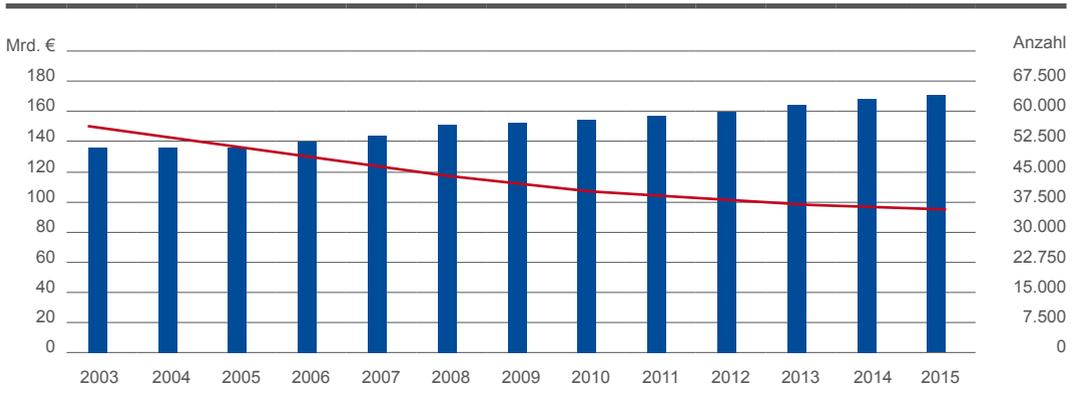
Die Supermärkte hingegen haben zunächst Anteile an die Discounter verloren, konnten jedoch in den vergangenen Jahren aufgrund ihrer Anstrengungen bei der Weiterentwicklung der Konzepte wieder Marktanteile hinzugewinnen und stehen einem weiteren Wachstum gegenüber. Die aktuellen Zahlen von Statista weisen für Vollsortimenter für die zurückliegenden fünf Jahre einen Marktanteilsgewinn von rund 2,5 Prozent aus.

**„ Wir können und wollen uns nicht auf den Preiskampf im LEH einlassen. Wir wollen anders sein.“**

Dieter Hieber, Hieber's Frische Center (Edeka)

Um sich gegenüber den konkurrierenden Vertriebstypen wie den Lebensmitteldiscountern und den Verbrauchermärkten besser profilieren zu können, wurden Supermarktkonzepte aller Betreiber in der Vergangenheit

**ABBILDUNG 3.1 Umsatzentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland (in Mrd. €) – Anzahl der Verkaufsstellen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2003 – 2015**



Quelle: Statista 2016    ■ Umsatz (in Mrd. €)    ■ Verkaufsstellen

strukturellen Veränderungen unterzogen. So hat beispielsweise die Gestaltung der Bedientheken für Frischeprodukte (Wurst, Fleisch, Käse, Delikatessen, etc.) deutlich an Qualität gewonnen. Zudem versuchen die Supermärkte beispielsweise durch neue Farb- und Lichtkonzepte oder neue Regalierungen, weiter an Attraktivität zu gewinnen.

Das Wachstum der Discounter scheint somit zunächst eingedämmt, die SB-Warenhäuser verlieren hingegen seit Jahren stetig Marktanteile. Gerade bei Letzteren muss ein Umdenken stattfinden, was Betreiber wie Kaufland oder Globus bereits erkannt haben und neue Konzepte auf den Weg bringen. Ein nicht unerheblicher Anteil am Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels entfällt mit derzeit knapp neun Prozent auf die Drogeriemärkte, die insbesondere durch Bio-Produkte und Kindernahrung Umsätze im Lebensmittelbereich generieren.

In der Praxis versorgt sich der Verbraucher nicht nur bei einer, sondern bei durchschnittlich vier Betriebsformen. Idealtypisch wird der Grundbedarf beim Lebensmitteldiscounter eingekauft, die Produkte, die dort nicht erhältlich sind oder die man dort nicht kaufen möchte, werden bei anderen Anbietern nachgefragt.

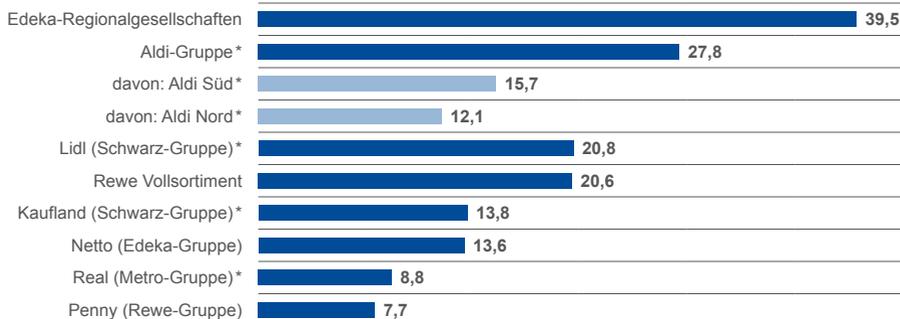
Traditionell lag der Schwerpunkt der Lebensmitteldiscounter im Angebot von Trockensortimenten. Zwischenzeitlich sind die Frischesortimente deutlich ausgeweitet worden. So wurde das Angebot bei Obst und Gemüse sowie Molkereiprodukten diversifiziert. In den vergangenen Jahren sind weitere Angebotsergänzungen durch neue Sortimentsbereiche wie Backwaren, Fleisch und Fisch in Selbstbedienung hinzugekommen, sodass Lebensmitteldiscounter inzwischen umfassende Nahversorgungsfunktionen übernehmen.

» Um weiterhin auf die kaufkräftigere und markenbewusstere Kundschaft zu zielen, nehmen die Discounter mehr Marken in das Sortiment auf und müssen auch eine entsprechende Optik bieten.«

Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

Die Lebensmitteldiscounter haben in der Regel einen einheitlichen Marktauftritt, sodass der Kunde in jedem Markt des jeweiligen Betreibers dasselbe Sortiment vorfindet. Die Sortimentsentwicklung im Lebensmittelbereich der Discounter ist zulasten der Aktionswaren gegangen. Der Non-Food-Bereich, der sich zu einem

ABBILDUNG 3.2 **Umsatz der führenden Vertriebslinien im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland 2015 (in Mrd. €)**



Großteil aus wöchentlich wechselnden Aktionsangeboten zusammensetzt, umfasst durchschnittlich einen Umsatzanteil von neun bis 13 Prozent.

Im Discountsegment werden seitens der Betreiber für Neubauten mittlerweile Verkaufsflächen zwischen 800 und 1.600 m<sup>2</sup> als marktgerecht angesehen. Damit wachsen die Verkaufsflächen der Lebensmitteldiscounter seit Jahren kontinuierlich. Hierfür sind vor allem folgende Ursachen anzuführen:

- Die Angebotsdiversifizierung und ansprechende Präsentation, insbesondere von Frischeprodukten (Obst und Gemüse, Molkereiprodukten, Backwaren, Fleisch, Fisch) und Bio-Lebensmitteln, hat neben einer qualitativen Aufwertung des Marktauftritts regelmäßig auch einen höheren Flächenbedarf zur Folge. Dagegen ist kein steigender Flächenbedarf für die Aktionswaren zu verzeichnen.
- Großzügigere Verkehrsflächen, insbesondere größere Gangbreiten, tragen zu einer effizienteren Bestückung des Ladens und zur Vereinfachung von (logistischen) Betriebsabläufen bei.
- Eine großzügigere Warenpräsentation und niedrigere Regalhöhen erleichtern vor allem dem als Folge des

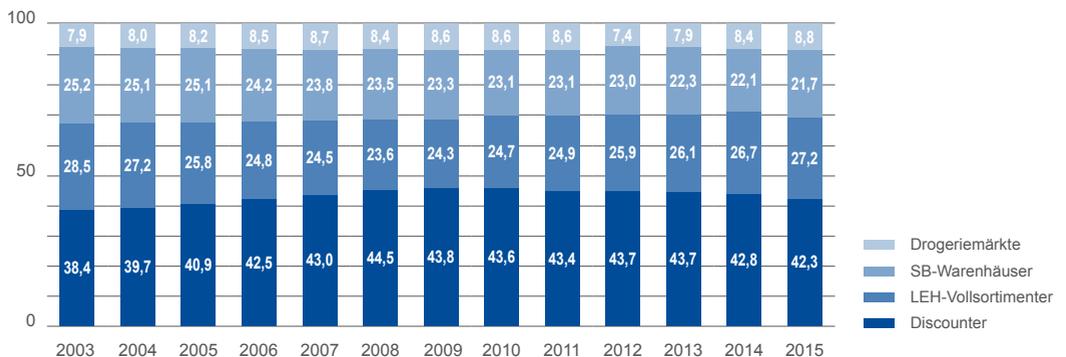
demografischen Wandels wachsenden Anteil älterer Kunden den Warenzugang.

- Das Serviceangebot wird größer (Kaffeautomaten, Kundentoiletten etc.).

Größere Flächen führen dabei jedoch nicht in gleichem Umfang zu Mehrumsätzen, sondern regelmäßig zu einer abnehmenden Flächenleistung. Gleichzeitig ermöglicht die größere Verkaufsfläche eine höhere Rentabilität zum Beispiel durch Reduzierung der Transportkosten infolge größerer Liefermengen oder der Personalkosten durch effektivere Bestückung der Warenpräsentation.

Während Lebensmitteldiscounter von den Konsumenten in der Regel zum preisgünstigen Grundeinkauf aufgesucht werden, sind Supermärkte sowie Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser vor allem wegen ihres umfassenden Sortiments, einer großen Auswahl an Frischeartikeln, der attraktiveren Warenpräsentation und Ladenatmosphäre, des fachkundigen Personals und der Serviceelemente gefragt. Übersichtlichkeit und eine angenehme Atmosphäre sind bei deutlich mehr Artikeln nur auf einer vergrößerten Fläche zu realisieren, was in den zurückliegenden Jahren jedoch auch verstärkt von Lebensmitteldiscountern angestrebt wird.

ABBILDUNG 3.3 **Umsatzverteilung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel nach Betriebsformen bis 2015 (in %)**



Quelle: Statista 2016

Der Umfang eines durchschnittlichen Supermarktsortiments umfasst knapp 12.000 Artikel. Damit stehen Supermärkte zwischen den preisorientierten Lebensmitteldiscountern mit eng umgrenztem Sortiment und den Verbrauchermärkten beziehungsweise SB-Warenhäusern, deren Sortiment weit über das der Nahversorgung hinausgeht und bereits den mittel- bis langfristigen Bedarfsbereich abdeckt.

**„ Es wird im Handel zu viel  
Mainstream betrieben.  
Diesem Mainstream kann  
ich als Händler entkommen,  
indem ich Kante zeige.“**

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

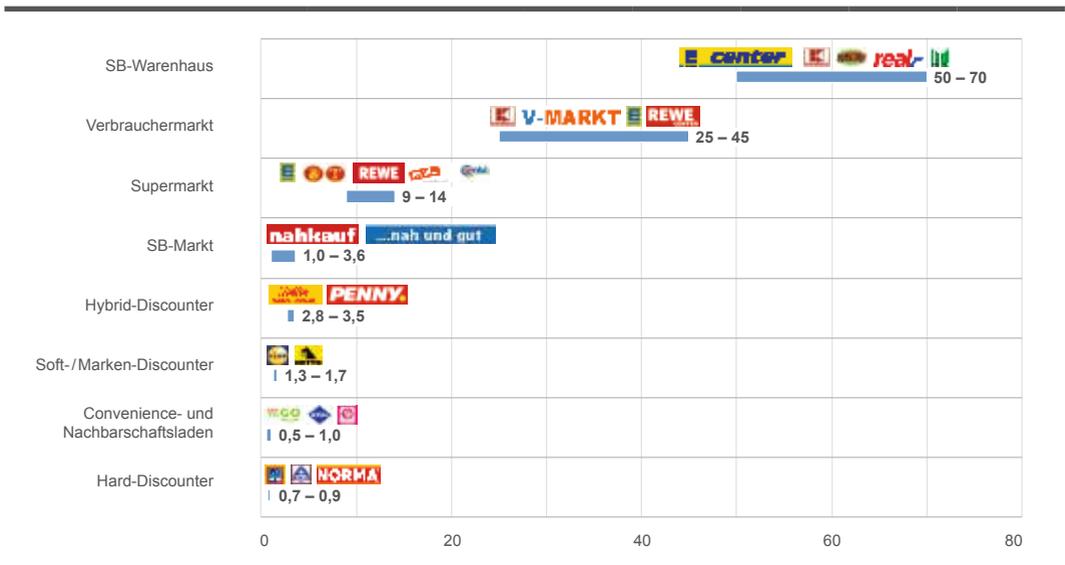
Ein Grund für die Entwicklung hin zu größeren Flächen bei Supermärkten ist die Notwendigkeit, sich stärker von Lebensmitteldiscountern abzusetzen, deren Flächen-größen seit Jahren wachsen. Übersichtlichkeit und eine angenehme Atmosphäre sind bei der deutlich größeren

Artikelzahl der Supermärkte nur auf einer größeren Verkaufsfläche zu realisieren.

Daneben sind noch andere Entwicklungen für einen größeren Platzbedarf entscheidend:

- Die Nachfrage nach Convenience-Produkten (zum Beispiel Tiefkühl- und Halbfertigware) ist in den vergangenen Jahren sprunghaft angestiegen. Daher sind größere Kühlregale und Tiefkühlbereiche erforderlich. Auch die gestiegene Nachfrage nach Bio-Produkten erfordert es, dass der Supermarkt das gleiche Produkt einmal in Bio- und einmal in traditioneller Qualität anbietet.
- Der Preiswettbewerb führt dazu, dass Supermärkte verstärkt günstige Eigenmarken anbieten, die auf dem Preisniveau von Lebensmitteldiscountern liegen. Damit wird das gleiche Produkt sowohl als Industriemarke als auch als Eigenmarke geführt, was den Platzbedarf entsprechend erhöht.
- Die Kunden erwarten möglichst geringe Wartezeiten

ABBILDUNG 3.4 Durchschnittliche Artikelanzahl nach Betriebstypen (Artikel pro Filiale in TSD)



Quelle: BBE Handelsberatung 2014

in den Bedienabteilungen. Daher wird bei Supermärkten zunehmend ein Teil der Frischwaren (insbesondere Fleisch- und Wurstwaren sowie Käse) zusätzlich in Kühlmöbeln zur Selbstbedienung angeboten, um den Personalaufwand in Grenzen zu halten.

- Um eine angenehmere Ladenatmosphäre und attraktivere Warenpräsentation bei gleichzeitig besserem Überblick und besserer Orientierung zu erreichen, wird bei neuen Supermärkten eine niedrigere Höhe der Regale gewählt. Dies führt bei gleichem Sortiment zu einer größeren Verkaufsfläche.
- Im Sinne der angenehmeren Ladenatmosphäre und einer vereinfachten, zeitsparenden Warenbestückung werden die Laufwege und Gänge in den Märkten breiter als früher gehalten. Als Faustregel wird hier im Idealfall eine Breite gewählt, die drei Einkaufswagen nebeneinander zulässt. Der Kunde soll sich in Ruhe im Regal umsehen können, ohne sich von hinter ihm wartenden anderen Kunden zum Weiterfahren gedrängt zu fühlen. Auch der Kassensbereich soll nicht den Charakter einer reinen „Warteschlange“ haben, sondern ein offener Bereich sein, der zu Zusatzkäufen anregt. Angebote für ältere Kundengruppen (Ruhezonen, Sitzbänke) erfordern weitere Flächen.
- Den Kunden werden verstärkt saisonale und regionale Artikel außerhalb der Regale auf Zusatzflächen in

Form von Sonder-, Aktions- und Zweitplatzierungen präsentiert. Außerdem werden Abteilungen, die eine gewisse Lebensqualität (zum Beispiel Wein, Feinkost, Obst) vermitteln sollen, entsprechend aufwendig gestaltet.

### 3.2 WAS PASSIERT IM STATIONÄREN LEBENSMITTELEINZELHANDEL ?

Die deutschen Verbraucher setzen wieder mehr auf die Qualität als auf den Preis, was vor allem die Discounter in den vergangenen Jahren zu spüren bekommen haben. Nachdem diese über lange Zeit stetig Marktanteilszuwächse verzeichnen konnten, gewannen die Supermärkte durch den Ausbau ihrer Stärken bei Auswahl, Frische und Service Marktanteile zurück. Jetzt reagieren die Discounter mit einem umfassenden Trading-Up auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse. Aber auch die Vollsortimenter befinden sich in einem Optimierungsprozess und denken ihre Konzepte stetig neu.

#### 3.2.1 Die Discounter rüsten auf

Edleres Design, mehr Frische und Hintergrundmusik – die Lebensmitteldiscounter nehmen derzeit viel Geld in die Hand und investieren in ein neues Laden-Outfit. Durch die Aufwertung ähneln die Discounter damit immer mehr den Supermärkten – zumindest was den

ABBILDUNG 3.5 Neues Lidl-Konzept, München



Ladenbau und das äußere Erscheinungsbild betrifft. Die Preisstrategie sowie die Sortimentsgröße sollen im Wesentlichen erhalten bleiben.

]] **Das Billigsegment macht nur ein Drittel des Marktes aus, und wenn man nur auf einem Drittel konkurriert, dann hat man zwei Drittel verloren. Die Discounter haben sich daher einem kaufkräftigeren Publikum geöffnet und es mittelfristig auch gewonnen – mittlerweile kauft jeder bei Aldi.“**

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

Den Anfang machte die Schwarz-Gruppe, die im Zuge des größten Investitionsprogramms ihrer Geschichte alle 3.200 **Lidl**-Märkte in Deutschland modernisieren oder gar neu bauen will. Der neue Standard sind dabei die italienischen Filialen bei Verona, die sich durch eine Bauweise mit viel Glas, Aluminium und Licht auszeichnen. Hinzu kommen eine Kundentoilette mit Wickeltisch, neue Kassentische mit zusätzlicher Warenablage und breitere Gänge, die den Einkauf für den Kunden angenehmer machen sollen.

Aber auch für die Mitarbeiter sollen sich die Arbeitsbedingungen durch großzügig bemessene Sozialräume und eigene Schulungsräume verbessern. Die **Lidl**-Märkte werden künftig in Deutschland über eine Verkaufsfläche von 1.600 m<sup>2</sup> verfügen. Märkte, die kleiner als 1.200 m<sup>2</sup> sind, sollen nur noch die Ausnahme sein. Das Unternehmen investiert jedoch nicht nur in den Ladenbau, auch beim Marketing geht **Lidl** neue Wege. Anfang 2015 startete der Discounter erstmals eine Serie von TV- und Radiospots, die das Thema Produktqualität in den Vordergrund rückten – ein für einen Discounter ungewöhnlicher Schritt. Zudem konnte das Unternehmen im Rahmen einer Imagekampagne Sophia Thomalla als Testimonial für Mode- und Kosmetikartikel gewinnen.

Auch **Aldi** rüstet auf – sowohl in der Optik als auch beim Sortiment. Dabei setzt **Aldi** auf Wohlfühlelemente wie Tageslicht, warme Beleuchtung, viel Holz und Hintergrundmusik. Zudem gibt es Rezeptberater, einen Kaffeeautomaten mit Sitzbank und ebenfalls eine Kundentoilette mit Wickeltisch. Auch beim Frischeangebot gibt es mit dem Verkauf von losem Obst und Gemüse Veränderungen, die bis Ende des Jahres in allen 31 Regionen vollzogen sein sollen. Vorzeigefiliale ist derzeit der neue Markt in Kirchseon bei München. Zudem gibt es

ABBILDUNG 3.6 **Aldi, Kirchseon und Aldi, München**



bei Aldi seit Kurzem neben günstigen Eigenmarken auch einen deutlich höheren Anteil teurerer Markenartikel wie Coca-Cola, Nivea oder Red Bull zu kaufen. Damit sollen insbesondere junge und markenaffine Zielgruppen angesprochen werden. Dazu beitragen sollen auch Kooperationen wie beispielsweise mit Jette Joop oder die erste große Imagekampagne der Unternehmensgeschichte im September 2015, die in Form von Plakatwerbung zum Einsatz kam. Die Kernbotschaft der Werboffensive ist das sogenannte „Einfach-Prinzip“, das Aldi vom Wettbewerb abheben und vermitteln soll, dass der Discounter durch eine sorgfältige Vorauswahl dem Kunden den Einkauf besonders einfach machen will.

Bei **Netto**-Markendiscout befindet sich das Trading-Up derzeit noch in der Testphase. Die Pilotfilialen in Hamburg-Rahlstedt und Regensburg präsentieren ein neues Farbkonzept, das auf dezentes Grau anstatt aggressives Rot setzt. Allgemein soll der Auftritt deutlich klarer und übersichtlicher wirken, was durch reduzierte Deckenhänger, größere und hellere Fliesen, höhere Decken und breitere Gänge erreicht werden soll. Weitere Neuerungen sind geschlossene Kühlmöbel, wärmeres Licht, Piktogramme sowie eine Eingangsfassade aus Glas, ähnlich wie bei den Wettbewerbern Aldi und Lidl. Verglichen mit den neuen Konzepten von Aldi und

Lidl ist die Modernisierung bei Netto jedoch eher moderat. Die Flächenanforderung des neuen Netto-Marktes liegt künftig bei mindestens 1.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Als Nahversorger bedient der Discounter ähnlich wie Penny Einzugsgebiete, die für Aldi und Lidl zu klein sind.

» **Nachhaltigkeit wird immer wichtiger. Die „Geiz-ist-Geil-Mentalität“ ist am Ende.“**

Dieter Hieber, Hieber's Frische Center (Edeka)

Damit positioniert sich auch **Penny** als ortsverbundener Nahversorger und versucht neuerdings, lokale Besonderheiten des jeweiligen Standortes in den Ladenbau einfließen zu lassen. Die beiden Pilotmärkte sind derzeit die Filialen im historischen Oelßner's Hof in Leipzig sowie im Berliner Ostbahnhof. Während der Leipziger Markt auf gedeckte Farben setzt und Zeichnungen von lokalen Sehenswürdigkeiten die Wände zieren, kommt der Berliner Markt eher poppig und bunt daher. Ein Streckennetzplan an den Wänden und auf der verglasten Decke soll das Bahnhofsthema aufgreifen. Auch bei den Öffnungszeiten gibt es eine Besonderheit: Der Berliner Markt hat auch sonn- und feiertags geöffnet. Hinsichtlich der Standortwahl ist bei Penny vermehrt der Trend zu Innenstadtlagen und Ballungszentren zu beobachten.

ABBILDUNG 3.7 Penny im Oelßner's Hof, Leipzig



Um die Ortsverbundenheit noch stärker zum Ausdruck zu bringen, konnten die Kunden im Rahmen einer bundesweiten Aktion selbst über den individuellen Namenszusatz des Marktes in ihrer Nähe abstimmen. Neben der ortsgebundenen Ladengestaltung arbeitet auch Penny – ähnlich wie die großen Wettbewerber – an einem neuen Filialstandard mit viel Tageslicht und einer Kundentoilette.

### 3.2.2 Die Vollsortimenter ziehen nach

**Rewe** arbeitet derzeit unter dem Arbeitstitel „Rewe 2020“ an einem neuen Vertriebskonzept für die über 2.200 Supermarktflächen in Deutschland. Das neue Konzept soll verstärkt die Themen Frische und Emotionen in den Fokus rücken und wird zunächst in sechs Märkten getestet.

Mit seinem City-Konzept versucht Rewe weiterhin, näher an den Verbraucher heranzurücken. Um diese Nähe zum Kunden noch stärker zum Ausdruck zu bringen, will Rewe ähnlich wie Penny lokale Besonderheiten bei der Namensgebung oder beim Ladenbau aufgreifen und somit einen direkten Ortsbezug herstellen. Ein Beispiel für diese sogenannte „Glokalisierung“ ist der Markt Rewe City „Leo 53“ in der Münchener Leopoldstraße. Im Rewe-Markt in Fürstenfeldbruck bei München testet

Rewe derzeit eine Abholstation. Kunden können Lebensmittel online bestellen und vor Ort – unabhängig von den Öffnungszeiten – abholen. Hierzu stehen insgesamt 42 gekühlte Boxen zur Verfügung, in denen die Einkäufe aufbewahrt werden. Die Preise sind nicht höher als im Laden, es wird lediglich eine Gebühr von zwei Euro für den Service erhoben.

Im Convenience-Bereich konnte Rewe mit Aral einen bedeutenden Kooperationspartner gewinnen. Nach einer erfolgreichen zweijährigen Testphase in zehn Aral-Stationen sollen in den kommenden Jahren rund 1.000 der 1.200 unternehmenseigenen Stationen mit dem Rewe-to-go-Konzept ausgestattet werden. Das Sortiment soll dabei circa 1.200 Artikel umfassen. Damit will Rewe auch zur Edeka-Gruppe aufschließen, die aktuell Lebensmittel für etwa 400 Tankstellen in Deutschland liefert. Diese sind unter dem Label der Jet-Tankstellen bekannt und werden von Edeka unter „Spar Express“ betrieben.

Unabhängig von diesem Format testet **Edeka** seit März 2016 einen Convenience-Store in Hildesheim mit dem Namen Edeka Express. Auf einer Verkaufsfläche von 200 m<sup>2</sup> werden rund 1.000 Artikel angeboten, wovon Backwaren den Mittelpunkt des Sortiments bilden und durch Getränke und Convenience-Artikel ergänzt werden.

ABBILDUNG 3.8 **Rewe City, München**



Edeka setzt dabei auf Frische und eine hohe Aufenthaltsqualität: viel Tageslicht, ein helles Farbkonzept und natürliche Materialien. Ob das Format in ganz Deutschland ausgerollt wird, bleibt abzuwarten.

Im Vollsortimentsbereich hat Edeka im April dieses Jahres einen neuen Vorzeigemarkt in Gaimersheim (Unternehmenssitz von Edeka Südbayern) eröffnet. Der rund 3.000 m<sup>2</sup> große Markt zeichnet sich durch eine nahezu durchgängige Glasfassade, zahlreiche Holzelemente sowie einen großzügigen Gastronomiebereich für eine erhöhte Aufenthaltsqualität aus. Weitere Besonderheiten sind zusätzliche SB-Kassen, ein ausgelagerter Leergutbereich sowie Ladestationen für E-Bikes auf dem Parkplatz. Ebenfalls auf dem Parkplatz des Marktes befindet sich die sogenannte EDEKA Box, hier wird die Selbstabholung online bestellter Produkte unter [www.edeka-sb.de](http://www.edeka-sb.de) getestet. Die Ware kann vom Kunden durch Eingabe eines Codes rund um die Uhr abgeholt werden.

Auch **Dohle** unterzieht seine Märkte einer Generalüberholung; seitdem können wieder erste Zuwächse verzeichnet werden. Dohle betreibt derzeit rund 100 Supermärkte und SB-Warenhäuser unter der Hit-Flagge. Im Herbst 2014 wurde ein neues Ladenbaukonzept eingeführt, das sowohl Teil- als auch Komplettumbauten

umfasst. Im Rahmen der Umstrukturierung werden Theken und Fußböden erneuert, Beleuchtungsakzente gesetzt und Sushi-Bistros eingerichtet. Auch das Sortiment soll weiter optimiert werden. Nach fünf Umbauten 2015 sind für das Jahr 2016 rund doppelt so viele Modernisierungen vorgesehen; für jeden Markt werden dabei mehr als zwei Millionen Euro veranschlagt.

Beim Großflächendiscounter **Kaufland** ist ebenfalls eine Modernisierungsoffensive geplant. Ende 2016 sollen rund 50 Standorte modernisiert und 20 schwächere Filialen geschlossen werden. Gleichzeitig soll das gesamte Format neu ausgerichtet werden. Als Vorzeigemarkt wurde die Ende 2015 eröffnete Kaufland-Filiale in München-Moosach gehandelt, eine ähnliche Filiale wurde in München-Berg am Laim und in Frankfurt-Fechenheim eröffnet.

Die Märkte zeichnen sich durch warmes Licht, niedrigere Regale, breitere Gänge, viel Holz, Glas und Stahl sowie eine entspannte Atmosphäre aus. Im Mittelpunkt stehen eindeutig Food-Artikel, Non-Food-Artikel dienen lediglich als Ergänzung. Abbildung 3.10 gibt einen Überblick über die wichtigsten Player im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und zeigt deren Differenzierungsmerkmale auf.

ABBILDUNG 3.9 Edeka, Gaimersheim



## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Experten-Interview mit Dieter Hieber  
Inhaber, Hieber's Frische Center (Edeka)



Dieter Hieber, Hieber's Frische Center (Edeka)

**Die Hieber's Frische Center zeigen sich bereits seit einigen Jahren als sehr innovativ in Bezug auf neue Filialkonzepte. 2013 ist Ihr Markt in Bad Krozingen sogar mit dem Euroshop Retail-Design-Preis als Supermarkt des Jahres weltweit ausgezeichnet worden. Was macht Ihre Konzepte so besonders und was unterscheidet Sie von Ihren Mitbewerbern?**

Es gibt keinen Standardmarkt oder ein Standardprozedere. Jeder Markt ist ein Unikat und eine Weiterentwicklung des Vorgängers. Wir sind Spielkinder, haben Spaß an dem, was wir tun und experimentieren gerne. Dabei kommen oft tolle Dinge heraus. Im Gegensatz zu Mitbewerbern betreiben wir beispielsweise keine Angebotswerbung im Markt. Die Kunden finden bei uns ein gut präsentiertes, breites und tiefes Angebot ohne störende Werbeschilder oder Verkaufsradio. Zudem werden sie von unseren freundlichen Mitarbeitern kompetent beraten. Der Unterschied liegt nicht unbedingt im Ladenbau –

schöne Märkte gibt es auch von anderen Anbietern – sondern im Konzept. Bei uns gibt es eine gute Teamarbeit, Stillstand bedeutet für uns Rückschritt, deshalb basteln wir ständig an allen Ecken und Kanten und sind in einem permanenten Verbesserungsprozess. Zum Beispiel überarbeiten wir gerade in Zusammenarbeit mit Designstudenten unser Verpackungsmaterial. Wir können und wollen uns nicht auf den Preiskampf im Lebensmitteleinzelhandel einlassen. Wir wollen anders sein. Der Hieber Markt ist ein trendiger Vollsortimenter, der für seine Kunden einen guten Job macht. Hieber ist ein Konstrukt, das sich aus vielen kleinen Bestandteilen zusammensetzt: ein Supermarkt mit Gastronomie, Eventveranstaltungen, einer Hieber-Stiftung, einem Hieber-Club, einer Kochakademie und vielem mehr. Wir verkaufen zwar auch Lebensmittel, aber mehr als nur das.

**Das Konzept Ihrer Läden hat einen sehr hohen Standard mit vielen Designelementen, einen durchgestylten Ladenbau und zeichnet sich stark durch Liebe zum Detail aus. Beispielsweise die Kuckucksuhren in Ihrer Filiale in Schopfheim oder aber auch Ihr einheitliches Branding, was sich bis hin zum Kaffeebecher und der Brottüte durchzieht. Zielen Sie damit eher auf eine kaufkräftigere Zielgruppe ab? Oder gibt es auch Elemente in Ihren Märkten, die eher eine kostensensible Kundschaft ansprechen?**

Unsere Märkte sprechen alle Kundengruppen an. Ich will sie alle – vom Hartz IV-Empfänger bis zum Bankdirektor. Unseren Schwerpunkt haben wir natürlich eher im gehobenen Mittelfeld. Zudem sind wir in einer Region angesiedelt, in der Essen und Trinken, guter Geschmack,



Hieber's Frische Center, Lörrach

Kunst, Kultur und andere schöne Dinge einen hohen Stellenwert einnehmen. Der Badische Mensch ist ein Genießer und das versuchen wir in unseren Märkten aufzugreifen. Ich habe mich auch von dem Edeka-Logo in unseren Märkten getrennt, nicht, weil Edeka schlecht ist, sondern weil wir selbst zur lokalen Marke geworden sind und wir dem mit unserem eigenen Branding noch mehr Ausdruck verleihen wollen.

**Sie achten besonders auf Regionalität und sind auch sozial sehr engagiert. Wie bedeutend ist für Sie das Thema Nachhaltigkeit und welche Konsumententrends beeinflussen Ihrer Meinung nach derzeit den Lebensmitteleinzelhandel?**

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger. Die „Geiz-ist-geil-Mentalität“ ist am Ende. Der Kunde sehnt sich nach guten Produkten und möchte genießen, Spaß haben und sein Leben in vollen Zügen ausschöpfen, aber er

möchte das mit einem guten Gewissen tun. Wir leben in einer Spaß- und Genussgesellschaft, aber wenn es mir gut geht, möchte ich nicht, dass andere für meinen Genuss leiden müssen. Auch Trends wie die „Original Unverpackt“-Konzepte, die es in immer mehr Städten gibt, oder vegetarische und vegane Ernährung werden wichtiger. Ob das nur kurzfristige Modeerscheinungen sind oder Trends, die sich längerfristig halten können, wird sich in Zukunft zeigen. Es wird in den nächsten Jahren ganz deutliche Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel geben.

**Die Lebensmitteldiscounter – allen voran Aldi und Lidl – versuchen aktuell mit einem Trading-Up und neuen Ladenbaukonzepten Druck auf die Supermärkte auszuüben und Marktanteile zurückzugewinnen. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung? Wo sehen Sie für Ihr Konzept die Herausforderungen der Zukunft?**

Handel war immer Wandel und wird es auch immer sein. Wir werden in zehn Jahren deutliche Unterschiede zur Einzelhandelslandschaft heute sehen. Die Discounter werden immer mehr in Richtung Supermarkt gehen, die Supermärkte werden mehr auf Erlebniseinkauf, Frische und Gastronomie setzen; der Onlinehandel wird noch hinzukommen. Wenn Amazon mit dem Fresh-Konzept erfolgreich ist und die entsprechenden Strukturen aufbauen kann, in denen eine Lieferung innerhalb einer Stunde möglich ist, wird auch das ein ernst zu nehmender Konkurrent sein. Es ist sehr wichtig, sich mit dem Online-Thema auseinanderzusetzen, mit Abholstationen und Lieferdiensten, aber auch hinsichtlich Kommunikation und Werbung. Wir versuchen in allem eine Chance zu sehen. Mein Vater sagt immer: „Mit voller Hose läuft sich's schlecht.“ Es bringt nichts nur Angst zu haben. Die Dinge kommen sowieso auf einen zu und man muss einfach das Beste für sich herausholen. Ich könnte mir vorstellen, dass wir das Angebot an Drogerieartikeln in

ein paar Jahren reduzieren und diese durch den Kunden dann online vorbestellt werden können. Dadurch könnte man die dazugewonnenen Regalmeter mit emotionaleren Produkten wie Obst, Gemüse und andere Frischeprodukte befüllen und entsprechend in Szene setzen. Eine schöne Obst- und Gemüseabteilung kann ich online nicht darstellen. Mein Wunsch für die Zukunft wäre ein kleines Frischeparadies mit Events, in dem der Kunde Emotionen und ein Frischeerlebnis vorfindet und die weniger emotionale Ware vorbestellen und nach dem Einkauf mitnehmen kann.

#### **Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Themen E-Commerce und Multi-Channel für Sie?**

Wir sind in dieser Hinsicht noch nicht aktiv. Es gibt allerdings Planungen für kommendes Jahr, wenn uns die Edeka ein neues Warenwirtschaftssystem liefert. Dann sind auch die Datenbanken vorhanden, ohne die der



Hieber's Frische Center, Lörrach

Einstieg einen ungeheuren Aufwand bedeuten würde. Es wäre mir lieber, wenn dieses Thema am Lebensmitteleinzelhandel vorbeiging. Aber das wird es nicht, deswegen müssen wir uns auch damit beschäftigen.

**Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung im Lebensmittel-Online-Handel in Deutschland ein? Denken Sie, dass Amazon mit dem Einstieg in den Lebensmittel-Online-Handel in Deutschland die Branche grundlegend verändern könnte?**

Amazon ist sehr erfolgreich in dem, was sie tun. Zudem hat Amazon einen langen Atem und das nötige Kleingeld, um auch Durstrecken zu überstehen. Amazon hat sich bisher in jedem Bereich durchgesetzt und das wird auch im Lebensmittelbereich gelingen. Außerdem ist es das bislang einzig schlüssige Onlinekonzept. Denn Lebensmittel für den nächsten Tag zu bestellen, wo ich nicht weiß, worauf ich Appetit habe, das wird nicht funktionieren. Aber wenn die Möglichkeit besteht, die Bestellung innerhalb einer Stunde geliefert zu bekommen, werden das sicherlich mehr Leute nutzen.

**In Ihren Läden bieten Sie den Kunden die Möglichkeit, komplett bargeld- und kartenlos ihre Einkäufe per Fingerabdruckscan zu bezahlen. Wie gut wird dies von Ihren Kunden angenommen?**

Die Bezahlung per Fingerabdruck ist eher eine Spielerei, wir haben etwa 10.000 Kundenregistrierungen, das ist nicht viel. Wenn man sich hingegen die bargeldlosen Zahlungsmodalitäten wie Mobile Payment in den skandinavischen Ländern ansieht, dann hoffe ich, dass das zukünftig auch in Deutschland üblich wird. Die Zahlung mit dem Smartphone ist einfach, sicher und würde uns einiges erleichtern.

**Spielt das Thema Big Data in Ihrem Konzept eine Rolle und wie sehen Sie hier die zukünftige Entwicklung?**

Bei uns spielt das Thema Big Data bisher noch keine Rolle, ich sehe das aber als wichtigen Bestandteil in der

Zukunft. Die Strukturen im Einzelhandel sind so, dass die wenigsten in der Branche überhaupt etwas mit solchen Daten anfangen könnten. Deswegen ist es wichtig, sich für die Erhebung und Analyse externe Mitarbeiter zu holen, die für den social media-Bereich sowie die Erstellung einer Kundenkarte oder einer App zuständig sind. Das wird erst einmal viel Geld kosten und erst im Laufe der Zeit Ertrag bringen, aber ich sehe unheimlich viel Potenzial in dieser Entwicklung.

**Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? Haben Sie vor, weitere Filialen zu eröffnen?**

Ich bezeichne es als gesundes Wachstum von Kirchturmspitze zu Kirchturmspitze. Wir wollen in den nächsten Jahren nicht über die Maßen expandieren. Wir haben zwar den ein oder anderen Standort im Auge, aber bevor wir an einen kritischen Standort gehen, sage ich lieber ab.

**Was sind bei Mietobjekten die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Management – im Gegensatz zu eigenverwalteten Objekten?**

Es ist wichtig, dass das Management die Bedürfnisse des Mieters versteht und bei Problemen zeitnah und lösungsorientiert reagiert. Wenn Probleme schnell gelöst werden, kann sich der Händler voll und ganz auf sein Hauptgeschäft konzentrieren und zwar dem Kunden ein attraktives Einkaufserlebnis zu beschieren.

ABBILDUNG 3.10 Differenzierungsmerkmale der Haupt-Player im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

	Edeka	Rewe	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl	Netto
<b>Artikelanzahl</b>	15.000 – 35.000	8.000 – 45.000	850	1.200	1.500	4.000
<b>Bedientheke</b>	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
<b>Bioprodukte</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Convenience</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Backstube (SB)</b>	flächendeckend	flächendeckend	flächendeckend	flächendeckend	teilweise	teilweise
<b>Verkausflächenanforderung in m²</b>	1.200 – 5.000	500 – 4.000	ab 1.100	ab 750	1.000 – 1.400	800 – 1.000
<b>Anzahl der Filialen in D</b>	11.400	3.300	2.400	1.900	3.200	4.200
<b>Online-Shop</b>	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja
<b>Sortiment</b>	keine Frischeprodukte, keine Tiefkühlprodukte	Vollsortiment	Nein	Nein	keine Frischeprodukte, keine Tiefkühlprodukte	Eingeschränktes Lebensmittel-Angebot, hauptsächlich Non-Food-Artikel
<b>Liefergebiete</b>	bundesweit	in ausgewählten deutschen Städten	Nein	Nein	bundesweit	bundesweit exklusive deutsche Inseln
<b>Versandarten</b>	Paketbestellung/ Lieferservice	Lieferservice	Nein	Nein	Paketzustellung	Paketbestellung
<b>Versandkosten</b>	3,95 € ab 75,- € Bestellwert versandkostenfrei; Nachnahme: Zusätzlich 6,95 €	entfällt für Neukunden; Nach Zeitfenster; Mindestbestellwert 40 €; Bestellung in den Shop ist kostenfrei	Nein	Nein	4,95 € – 29,95 €	4,95 € – 19,95 €
<b>Drive/ Click &amp; Collect</b>	(Ja)	(Ja)	Nein	Nein	Nein	Nein
<b>Kundenkarte</b>	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
<b>City-Konzepte</b>	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
<b>Preisniveau</b>	mittel	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	niedrig
<b>Aktionstage pro Woche</b>	1 (Aktionswoche)	1 (Aktionswoche)	2	3	2	Angebotswoche (food), 1 Aktionstag (non-food)
<b>Quellen</b>	edeka-verbund.de, edeka24.de	archiv.rewe.de, marktsuche.rewe.de	aldi-nord.de	unternehmen.aldi-sued.de	lidl-immobilien.de, trade-dimensions/lz	netto-online.de

ABBILDUNG 3.10 Differenzierungsmerkmale der Haupt-Player im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

	Penny	Norma	Globus	Kaufland	Real
<b>Artikelanzahl</b>	1.500	800	50.000 – 100.000	60.000	80.000
<b>Bedientheke</b>	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
<b>Bioprodukte</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Convenience</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Backstube (SB)</b>	teilweise	teilweise	flächendeckend	flächendeckend	flächendeckend
<b>Verkaufsflächenanforderung in m²</b>	ab 800	500 – 2.500	6.000 – 20.000	ab 2.000	5.000 – 15.000
<b>Anzahl der Filialen in D</b>	2.200	1.400	46	640	300
<b>Online-Shop</b>	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
<b>Sortiment</b>	Nein	Non-Food-Artikel	Vollsortiment	Nein	Non-Food-Artikel, Wein & Spirituosen
<b>Liefergebiete</b>	Nein	bundesweit	nur Abholung bei Filiale möglich	Nein	nur Abholung bei Filiale möglich
<b>Versandarten</b>	Nein	Paketzustellung	nur Abholung möglich	Nein	Paketbestellung
<b>Versandkosten</b>	Nein	4,95 €	nur Abholung möglich	Nein	ab 4,95 €; bei Lieferung zur Filiale versandkostenfrei
<b>Drive/Click &amp; Collect</b>	Nein	Nein	(Ja)	Nein	(Ja)
<b>Kundenkarte</b>	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
<b>City-Konzepte</b>	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
<b>Preisniveau</b>	niedrig	niedrig	mittel	niedrig	mittel
<b>Aktionstage pro Woche</b>	3	3	1 (Aktionswoche)	1 (Aktionswoche)	1 (Aktionswoche)
<b>Quellen</b>	penny.de	norma-online.de	globus.de	kaufland.de	real.de

Quelle: BBE Handelsberatung, Stand 2016

Anmerkung: Die Edeka-Online-Shops gibt es auf nationaler (edeka24) und regionaler Ebene (betriebseigene Online-Auftritte). Die Online-Angebote der regionalen Anbieter können von den dargestellten Kriterien abweichen.

Die wichtigsten Differenzierungsmerkmale in der Akteurslandschaft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Bis auf Kaufland verfügen derzeit alle Anbieter im Vollsortimentsbereich über einen Online-Shop, bei Kaufland ist dies für Anfang 2017 geplant. Bei den Discountern bieten Lidl, Netto und Norma ein eingeschränktes Sortiment online an.
- Drive-Konzepte werden bislang nur in einzelnen Pilotprojekten und nicht bundesweit verwirklicht. Auch hier sind Vollsortimenter wie Edeka, Rewe, Globus und Real führend.
- Netto und Penny nehmen als sogenannte Hybriddis-

counter, eine Mischform zwischen Discounter und Supermarkt, eine Sonderstellung ein: Mit Bedientheke und der deutlich höheren Artikelanzahl (vor allem in Netto-Filialen) können sie als Vorreiter unter den Discountern gesehen werden.

- City-Konzepte sind bisher vor allem bei Supermärkten und Hybriddiscountern vertreten.
- Vollsortiment wird nur von Rewe und Globus geliefert, andere Anbieter beschränken sich auf ein Non-Food-Sortiment und Lebensmittel ohne Frische- und Tiefkühlprodukte.
- Edeka und Rewe sind die einzigen Anbieter mit eigenem Lieferservice; die Zustellung erfolgt im Normalfall mit externen Paketdiensten.

ABBILDUNG 3.11 Kaufland, Moosach



## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA NEUE LEH-KONZEPTE

Experten-Interview mit Johannes Aumann  
Geschäftsleiter, fridel – markt & restaurant



Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

**Globus hat sich als Großflächenspezialist mit seinem Format fridel an ein neues Geschäftsmodell gewagt. Sie haben viele Neuerungen in dem fridel Markt unternommen, wie kam es zu diesem Schritt?**

Viele sprechen in der heutigen Zeit von Multi-Channel. fridel ist einfach ein weiterer Kanal von Globus. Globus betreibt 46 SB-Warenhäuser, 90 Baumärkte, mehrere Elektrofachmärkte sowie eine Drive-Station in Deutschland und ist damit schon mit mehreren Kanälen am Markt. fridel ergänzt diese Kanäle. Wir kommen an Kunden, die ansonsten nicht oder nur selten mit Globus in Kontakt treten.

**Ihr Markt ist jetzt schon über ein Jahr in Saarbrücken am Netz, erreichen Sie wirklich diese neuen Kunden oder sind es überwiegend Globus Kunden, die jetzt auch in den fridel Markt kommen?**

Wir sind mit unserer Entwicklung zufrieden und konnten unseren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 50 Prozent steigern. Im Hinblick auf das Gesamtkanal-Gefüge von Globus können wir trotz der unmittelbaren Nachbarschaft zum Globusmarkt in Saarbrücken-Güdingen keine Umsatz-Kannibalisierung feststellen, sondern vielmehr in unseren Hintergrundprozessen Synergien erzielen.

**Bei Ihrem Markt ist rund die Hälfte der Fläche für den Gastronomiebereich genutzt. Wie ist die Umsatzverteilung zwischen dem Markt – also dem eigentlichen Einkaufen – und dem Restaurantbetrieb?**

Wir streben eine Umsatzverteilung von etwa einem Drittel Restaurant und zwei Drittel Markt an, was jedoch von Saison zu Saison variiert. Genau durch diese Verteilung kann auf beiden Ebenen eine entsprechende Kostendeckung erreicht werden. Aber viel spannender ist hierbei die Betrachtung aus einem anderen Blickwinkel heraus: Wir handeln nicht nach „Share of Wallet“ – also dem klassischen Einzelhandelsansatz, bei dem wir einen möglichst hohen Anteil an den Ausgaben unserer Kunden haben möchten –, sondern nach einem „Share of Lifetime“-Ansatz, nach dem wir möglichst viel Zeit mit unseren Kunden verbringen möchten. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Kundenverteilung viel interessanter. Restaurant und Markt sollen ineinander übergehen und so gibt es natürlich Kunden, die sowohl einkaufen als auch konsumieren. Hinsichtlich der Kundenzahlen haben wir hier ein Verhältnis von etwa 50/50.

**Neben dem Sortiment im stationären fridel-Markt stehen den Kunden zusätzliche Artikel im Online-Shop Globus Drive zur Auswahl. Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie, den stationären Handel mit dem Online-Handel zu vernetzen?**

Beim Zusammenwachsen der Konzepte befinden wir uns in einem agilen Entwicklungsprozess. Anfangs haben wir versucht, in jedem Regal auf das Online-Angebot hinzuweisen. So haben wir beispielsweise keine Jacobs Krönung im Regal stehen, weisen den Kunden jedoch darauf hin, dass dieses Produkt über den Globus-Online-Shop erhältlich ist. Zusätzlich haben wir das auch mit einem QR-Code verlinkt, jedoch anhand der Zugriffszahlen festgestellt, dass diese Maßnahme eigentlich nichts gebracht hat. Da ist man als Händler manchmal auf dem falschen Dampfer, wenn man denkt, die Verbraucher sind alle und mit Vorliebe digital unterwegs. Die Kunden laufen nicht alle durch den Markt, um nach einer Chance zu suchen, ihr Smartphone zu nutzen. Vielmehr erwarten die Kunden einen echten Mehrwert und dieser war in dem Fall nicht gegeben. Wir sehen eher eine Chance in der Verbesserung des örtlichen Zusammenspiels. Der Kunde soll bereits am Eingang sehen, dass Online-shop, Markt und Restaurant zusammengehören. Dies soll sich auch in der Architektur und Eingangsgestaltung widerspiegeln. Außerdem wollen wir noch mehr Wert auf die Verbesserung der Marketingaktivitäten legen und diese miteinander vernetzen, beispielsweise durch das Streuen gemeinsamer Coupons oder die Entwicklung einer gemeinsamen Kundenansprache. Das Schwierige bei dieser Konstellation ist, dass wir mit zwei unterschiedlichen Marken an den Markt gehen, da wir mit Globus-Drive sozusagen nur einen Partner im Haus haben. Zukünftig wird es immer wichtiger sein, dass der Kunde ein nahtlos ineinander übergehendes Erlebnis hat und dass eben alles Globus ist oder alles fridel. Ob man jetzt online einkauft, stationär, oder ob man beides ineinander übergehen lässt. Meines Erachtens hat noch keiner im europäischen Wett-

bewerb ein nahtloses Konzept, in dem diese Verbindung ohne irgendwelche Barrieren funktioniert. Es gibt aber Wettbewerber, die in diesem Bereich schon deutlich weiter sind.

**Im Zusammenhang mit Online-Handel wird derzeit immer wieder Amazon genannt, das ja auch in Deutschland einen großen Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel angekündigt hat. Glauben Sie, dass Amazon wirklich eine Chance hat, als nicht-stationärer Händler diesen Markt komplett zu revolutionieren?**

Ich kann, wie viele andere auch, nur in die Vergangenheit schauen und sagen, dass es Amazon im Non-Food-Bereich weltweit gelungen ist, eine führende Position in den nationalen Märkten einzunehmen. Wie es mit dem Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland weitergeht, ist aktuell noch offen. Wir stehen vor der Herausforderung, dass wir hohe Kosten für Auslieferung, Zusammenstellung der Lieferung und somit allgemein für den gesamten logistischen Weg haben, die weder von der Kalkulation gedeckt sind, noch von den Kunden bezahlt werden. Sicherlich ist eine Deckung durch die Kalkulation denkbar, z.B. mit einer höheren Produktivität in den Händlerprozessen. Es könnte aber auch sein, dass Kunden bereit sind, für einen gewissen Service auch zu bezahlen. Schaut man ins Ausland, z.B. in den Großraum London, gibt es dort gerade auf der logistischen Seite sehr spannende Konzepte, die es einem Händler auch möglich machen, produktiv Ware zu den Kunden zu bringen. Ein Beispiel hierfür wäre „shuttl Delivery“, eine Bündelung von verschiedenen logistischen Diensten, über die man bei Tesco z.B. Pakete liefern lassen kann. Der Logistik- und Einzelhandelsmarkt ist in Bewegung. Es wird spannend bleiben und in den nächsten Jahren werden sich erste Tendenzen abzeichnen. Nichtsdestotrotz – jeder stationäre Händler sollte sich Gedanken machen, wie er sich positionieren möchte. Ich glaube, das ist mit dem Einzug von Amazon völlig klar geworden.



fridel – markt & restaurant, Saarbrücken

**Manche Online-Shops erscheinen nicht wirklich komfortabel und besonders bei alltäglichen Produkten ist es manchmal einfacher, in den Supermarkt nebenan zu gehen. Gibt es eine Kundengruppe, die in der Hinsicht möglicherweise sehr viel affiner ist?**

Denken Sie nur an die Jugendlichen. Da kommt eine Generation von Kunden auf uns zu, die alles online machen; da ist eine SMS schon altmodisch. Für manche mag ein Onlineshop möglicherweise unkomfortabel erscheinen – für jemanden, der mit digitaler Technik aufgewachsen ist, ist es aber einfach, selbsterklärend und gar nicht anders denkbar. Der fühlt sich vielleicht in der Regalschlucht verloren. Ich denke, man muss dem Kunden die Wahl überlassen. Wir als Händler haben die Pflicht, zu Top-Preisen auch diesen Kunden ein Angebot zu machen.

**Ich glaube, auf diesem Gebiet werden sich zukünftig Dinge entwickeln, die auch einen tatsächlichen Mehrwert bieten. Die reine Bereitstellung von Waren online bringt noch keinen Mehrwert. Wie sehen Sie das?**

Die Bereitstellung von Waren ist die Basistechnologie. Ob man die Ware an eine Abholstation liefert oder von dort noch den Schritt zur Haustür macht, ist von dieser Basis aus gesehen egal. Die Grundtechnik, die wir als Händler bieten, ist die gleiche. Die Frage ist letztendlich, was die Kunden wollen. Ein Beispiel: Amazon Dash – das ist ein digitaler Stick mit eingebautem Scanner und Mikrofon mit dem man das benötigte Produkt einscannet oder draufspricht und dann automatisch eine Einkaufsliste generiert wird. Als „Everything Store“ hat Amazon eine große Chance über eindeutige Identifier wie eine EAN auch „everything“ in den Haushalt zu liefern und dann ist es vielleicht doch irgendwann „convenient“.



fridel – markt &amp; restaurant, Saarbrücken

einen Wocheneinkauf für eine ganze Woche zusammenzusammeln und den Kaufen-Button zu drücken. Die Möglichkeiten sind wahnsinnig vielfältig. Deshalb sage ich: Ein Unternehmen, das sich nicht zu diesem Thema positioniert, wird in Zukunft Schwierigkeiten bekommen, weil einfach ein Teil der Kunden verloren geht.

**Gibt es bei Ihnen den typischen fridel-Einkäufer?  
Wie würden Sie Ihre Kundenzielgruppe beschreiben?**

Wir konzentrieren uns auf vielbeschäftigte Menschen, die sich für frische Lebensmittel interessieren. Man kann diese Zielgruppe als „Foodies“ bezeichnen, also Menschen, die sich auch mit Lebensmittel-Themen auseinandersetzen und sich auch für die Geschichte hinter den Lebensmitteln interessieren. Wird ein fairer Preis für die Milch bezahlt? Werden die Hühner artgerecht gehalten? Unsere Einkäufer wollen also mit gutem Gewissen ein-

kaufen und frisches, leckeres Essen konsumieren. Das wollten wir immer bieten und das haben wir auch erreicht.

**Interessant, diese scharfe Konzentration auf eine doch eher enge Kundengruppe ist natürlich nicht das, was ein SB-Warenhaus wie Globus anstreben kann.**

Nein, dahingehend gibt es wenige Konzepte im Einzelhandel. Kein Supermarkt, Verbrauchermarkt oder Discounter kann es sich erlauben, sich nur auf einen Teil der Bevölkerung zu konzentrieren. Daher rührt meines Erachtens auch die Langeweile im deutschen Einzelhandel. Ich meine bewusst nicht Globus, sondern kleinere Konzepte, die im Grunde alle das Gleiche anbieten, weil sie auch alle ansprechen müssen. Es wird im Handel zu viel Mainstream betrieben. Diesem Mainstream kann ich als Händler entkommen, indem ich Kante zeige.

Es gibt ja auch Konzepte wie z. B. Alnatura, die das ganz klar tun. Auch Globus als SB-Warenhaus zeigt das mit seinem Ansatz als produzierender Händler. Da geht es in Richtung Größe, bei anderen geht es in Richtung Spezialisierung und ich glaube, hier liegt auch die Zukunft.

**Wenn Sie über die Zukunft sprechen, passt das auch zur nächsten Frage: Welche Trends beeinflussen den Lebensmitteleinzelhandel derzeit am meisten und wie reagieren Sie mit fridel oder auch Globus darauf?**

Wir haben Megatrends wie Demografie, Urbanisierung, veränderte Mobilität, Technologisierung und Digitalisierung auf der einen Seite und einen allgemeinen Wertewandel sowie Individualisierung auf der anderen. Daraus gibt es Ableitungen für den Einzelhandel, wie beispielsweise ein steigendes Gesundheitsbewusstsein und einen Trend zu Convenience. Wir haben weniger Zeit einzukaufen, Menschen sind freizeitorientiert. Aus dem Wertewandel geht auch der Drang hervor, Essen ethisch zu betrachten und nicht nur nach dem Preis zu urteilen. Die Kunden entwickeln auch postmoderne Ansprüche an Essen, wie z. B. der Wechsel verschiedener Ernährungsstile von Veggie über Paleo bis hin zu anderen Trends, wie die bereits erwähnten „Foodies“, also Leute, die sich einen Grill für vierstellige Beträge kaufen und über verschiedene Fleischqualität sinnieren. Damit muss man sich auseinandersetzen und die Händler müssen sich entsprechend positionieren.

**Bezogen auf ihre Zielgruppe hört sich das wie ein eher urbanes Konzept an, das sich an eine jüngere, aber auf jeden Fall wohlhabendere Zielgruppe richtet, die sich diesen Trends widmet. Ist das so und damit einhergehend, wie sehen ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus?**

fridel kann fast in jede Stadt, die rund 50.000 Einwohner hat, eine gute Infrastruktur bietet, in der eine gewisse Kaufkraft gegeben ist und in der die Einwohner im Dienstleistungssektor tätig sind. Und genau so sehen

auch unsere Expansions- oder ich nenne es lieber Additionsbestrebungen aus. Wir müssen neben dem, was wir in Saarbrücken gelernt haben, eigentlich noch zwei Dinge ausprobieren. Das eine wäre ein Standort in einer Handelsagglomerationslage in einem Oberzentrum, an dem man eine gewisse Nähe zur „szenigen“ Kundengruppe bekommt. Ich sehe fridel aber nicht ausschließlich als urbanes Konzept welches nur in Oberzentren erfolgreich sein kann. Wir haben sehr wettbewerbsfähige Preise und sehen deshalb auch in Mittelzentren Potenzial. Eine Ansiedlung in Citylagen der vielen Mittelstädte Deutschlands ist in Prüfung. Dort gibt es ebenfalls viele Menschen, die gut essen, gut einkaufen und sich während der Arbeitszeit gut versorgen möchten.

**Das kommt sicherlich auch von der Verbindung mit Globus, dass Sie preislich so agieren und sagen können: wir sind für alle relevant und nicht nur für ein oberes Preissegment.**

Genau. Ansonsten gäbe es ja keine Bioläden in Städten wie Speyer oder Bad Kreuznach, das dürfte gar nicht funktionieren. Es gibt in vielen Mittelzentren interessante Handelskonzepte. Wenn Sie sich beispielsweise Edeka ansehen, die in Mittelzentren mit einer sehr klaren Positionierung über das Thema Frische sehr erfolgreich sind. Das ist sicherlich auch etwas für fridel.

**Welche konkreten Anforderungen an die Immobilie (Lagerräume, Verkaufsflächen, Parkplätze etc.) haben Sie?**

Je nach Standort brauchen wir etwa 500 bis 1.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche zuzüglich Nebenflächen, also in etwa 1.200 m<sup>2</sup>. Die Schwankung ist darin begründet, dass wir beispielsweise bei einem größeren To-Go-Geschäft im Restaurant weniger Sitzplätze und somit weniger Fläche benötigen. Wichtig ist zusätzlich, dass die Fläche ebenerdig ist. Wir wollen leicht zugänglich und direkt beim Kunden sein. In einer Agglomeration oder einem Stand-Alone-Standort benötigen wir mehr als 50 Parkplätze.

Für die Logistik ist es sicherlich von Vorteil, wenn auch 40-Tonner an den Laden heranfahren können. Wenn der Standort gut ist, werden wir auch eine andere Lösung für die Logistik finden können.

**Eine Neuheit im fridel-Supermarkt ist die Bezahl-lösung mit der fridel-Karte, auf welche alles gebucht wird, was der Kunde im Markt einkauft oder verzehrt. Wie ist hier die Akzeptanz beim Kunden und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Stichwort Big Data ?**

Die Karte wird sehr gut angenommen. Sie ist etwas, das unsere Kunden sehr schätzen, weil sie nicht ständig ihren Geldbeutel ziehen müssen. Für uns als Händler funktioniert das System auch und unsere Verluste halten sich sehr in Grenzen. Das Thema Big Data wird in diesem Zusammenhang von uns aktiv noch nicht bespielt. Wir beschäftigen uns gerade im Rahmen einer neu geschaffenen Multi-Channel-Einheit genau mit diesem Thema: Produktdaten, Kundendaten, Transaktionsdaten und die Vernetzung dieser Daten. In dem Zusammenhang nutzen wir die Karte aktuell noch nicht, zumal sie auch nicht personalisiert ist, aber es wird in Zukunft natürlich eine große Chance bieten. Ich glaube, Big Data wird von den Unternehmen, die das intensiv betreiben, teilweise auch falsch begriffen, nach dem Motto: „Ich will etwas vom Kunden haben und muss mir das irgendwie durch die Hintertür besorgen“. Es geht aber mehr um die Verbindung mit dem Kunden. Und da leben wir heute als guter Händler schon Big Data, weil wir unsere Kunden gut kennen. Das ist zwar etwas unstrukturiert und subjektiv, aber eigentlich muss ein gutes Kundenbindungsprogramm genau das unterstützen; denn das ist die echte, emotionale Verbindung vom Händler und seinem Kunden. In dem Zusammenhang muss ich dann auch eine Kundenkarte einordnen. Wenn sie für unsere Kunden keine Vorteile bietet und sie niemand haben möchte, dann muss man wohl auch darauf verzichten. Entscheidend ist der Mehrwert für den Kunden. Idealerweise unterstützt der Händler seine Kunden bei der

Haushaltsführung, indem er den Kauf von benötigten (Verbrauchs-)Artikeln vorschlägt, die bald zur Neige gehen – zum Beispiel Kontaktlinsen oder Babywindeln. Auch einen Coupon, von einem Händler, bei dem ich Stammkunde bin, nehme ich gerne an – das sehe ich als Belohnung meiner Kundentreue. Man kann weiterhin wie der klassische Händler denken, von der Beziehung, die an der Wurst-Theke im Tante-Emma Laden geprägt wurde. Genau so muss man das auch online umsetzen. Wir ticken ja nicht plötzlich ganz anders, nur weil wir online sind. Menschen suchen auch online nach authentischem menschlichen Austausch – darin sehe ich die große Chance.

## AUSGEWÄHLTE KONZEPTMÄRKTE

### fridel – markt & restaurant

Globus bewegt sich mit seinem Format fridel weg von den Großflächen und wagt sich an ein neues Geschäftsmodell. In der Innenstadtlage von Saarbrücken öffnete im Jahr 2015 ein Pilotmarkt von fridel – markt & restaurant. Auf 800 m<sup>2</sup> wird den Kunden eine Mischung aus Lebensmittelhandel, Gastronomie und Abholstation für den Online-Markt geboten. „Laut Globus-Projektleiter Johannes Aumann ist fridel die Antwort auf das veränderte Ernährungs- und Kochverhalten, die Zeitnot und das Bedürfnis nach Convenience“ (Rosbach 2015). Die zentralen Elemente wie die eigene Produktion von Backwaren, Wurst und Fleisch mit typischem Schwerpunkt in der Gastronomie, wie man sie bereits vom gängigen Globus-Markt kennt, wurden beibehalten. Auch die Eigenmarken stehen bei fridel im Vordergrund. Viele Markenprodukte kann man nur im Online-Shop Globus Drive unter 8.000 Artikeln bestellen, und zwar an Stationen im Markt, per Smartphone oder vom eigenen Computer aus. Abgeholt werden kann die bestellte Ware ebenso vor Ort an einer Drive-Station. Von den insgesamt 3.000 Artikeln sind allein 400 Artikel von der Globus-

Eigenmarke und 600 vom Bio-Supermarkt Alnatura. Dazu kommen regionale, vegane, laktose- und glutenfreie Produkte. Für den Einkauf stehen Körbe statt Einkaufswagen zur Verfügung. Zusätzlich gibt es einen schnellen Kundenlauf für die Kunden, die es besonders eilig haben. Angelehnt ist dieses Konzept unter anderem an Convenience-Stores, wie beispielsweise Carrefour City.

Die andere Hälfte des Marktes wird für den Gastronomiebereich mit 200 Sitzplätzen genutzt. Das Angebot des Restaurants ähnelt der Systemgastronomie. Es ist einfach und kompakt auf Grill, Wok, Pizza und Salat ausgerichtet, ergänzt um einen Imbissstand auf dem Parkplatz und eine Schnellversorgungstheke im Eingangsbereich. Diese Convenience-Orientierung ist auf die Zielgruppe des Marktes abgestimmt: 8.000 Beschäftigte von Krankenkassen und Versicherungen im Zehn-Minuten-Laufradius. Mit der Lounge zum Verweilen, WLAN-Hotspots und Popmusik im Instore-Radio wirkt der Markt trendig und hipp wie ein Start-up, aber trotzdem professionell und hochwertig.



Quelle: BBE Handelsberatung



## AUSGEWÄHLTE KONZEPTMÄRKTE

### REWE Premium

Rewe hat seinen umgebauten Markt im Herzen Münchens an seine Klientel angepasst. Die Münchner sind eine anspruchsvolle und kaufkräftige Zielgruppe. Daher entstand im Nobelquartier Fünf Höfe im Dezember 2015 ein Nahversorgerstandort im Premium-Segment, ohne die kostengünstigere Eigenmarke ja!. Der Premium-Markt bietet rund 15.000 Artikel auf 1.200 m<sup>2</sup> an. Mit Anthrazit- und Schwarztönen und einem modernen, aber schlichten Design soll die Wertigkeit des Marktes hervorgehoben werden. Das Angebot wird auf Wareninseln präsentiert, eigene Sonderanfertigungen für den Markt. Die Kühlungssysteme der Wareninseln machen es möglich, dass Obst und Gemüse mit unterschiedlichen Temperaturen in einzelnen Segmenten durchgehend gekühlt werden können. Obst und Gemüse sind jeweils auch als Einzelartikel verfügbar.

Mit diesen Angeboten folgt Rewe laut Verkaufsleiter Alexander Rußler „den Wünschen vieler Kunden“ (Mehler 2016). Das Sortiment insgesamt ist hochwertig, aber Kunden sollen hier ebenso Produkte des täglichen Bedarfs einkaufen können. Neben Feinkost und Wein

gibt es eine große Auswahl an Convenience-Produkten in der Obst- und Gemüseabteilung. Auch für das Frühstück-, Mittags- und Nachmittagsgeschäft hat der Markt Angebote geschaffen. Gastro to go nennt sich das Konzept mit einer Sushi-Station und einer Gastronomie theke mit wechselnden Produkten. Die regionale Metzgerei Kuffler beliefert nicht nur die Gastronomie theke mit frischen Gerichten, sondern auch die Fleisch- und Wursttheke mit regionalen Spezialitäten. Den Premium-Markt zeichnet neben internationalen Angeboten auch eine Vielzahl regionaler Produkte aus. Eine weitere Besonderheit ist die Salatbar, die rund 100 verschiedene frische Salate umfasst. Modernste Technik unterstützt die anspruchsvolle Ausstattung, etwa automatische Preisschilder und Kühlschränke, die sich per Fingerdruck öffnen und wieder schließen lassen. Passend zum Angebot des Marktes, das auf Frische bei Fleisch, Fisch, Obst oder Gemüse ausgelegt ist, können Kunden ihren Einkauf in abschließbaren Kühlfächern zwischengelagern. Laut Klaus Mehler (Lebensmittelzeitung) kann das Konzept vor allem „an Standorten mit hoher Kaufkraft“ funktionieren.



Quelle: BBE Handelsberatung

## AUSGEWÄHLTE KONZEPTMÄRKTE

### Eataly

Das italienische Feinkostunternehmen „Eataly“ gilt als eine der erfolgreichsten Neugründungen in der Branche und eröffnete am 26. November 2015 in der Münchner Schranne seinen ersten Standort in Deutschland. Das Kunstwort „Eataly“ steht hierbei für die Verschmelzung der beiden englischen Wörter „to eat“ und „Italy“. Das Erfolgskonzept des Unternehmens besteht aus einer Mischung von Delikatessenmarkt, Restaurants, Imbissen, Gastronomieständen, Manufakturen für die Vor-Ort-Herstellung, Kochstudios und Kursräumen – alles unter einem Dach.

Italienische Esskultur und Lebensart sollen dem Verbraucher mit viel Emotion vorgelebt und zugänglich gemacht werden. Als Zielkunden werden auf der unternehmenseigenen Homepage simpel „Alle“ definiert. In den großen Kaufhäusern werden die Verbraucher für die qualitativ hochwertigen, teils exklusiv produzierten italienischen Lebensmittel sensibilisiert. Diese Qualität spiegelt sich allerdings auch in den Preisen wider, sodass dieses Premium-Konzept sicherlich nicht jeden Verbraucher anspricht.

Mit rund 5.000 Mitarbeitern in weltweit 27 Filialen und einem geschätzten Umsatz von circa 400 Millionen Euro (2014) ist Eataly noch lange nicht am Ende der Expansionsstrategie. Bereits jetzt ist das Unternehmen mit Hauptsitz in Monticello d'Alba, in der Nähe von Turin, in allen großen Metropolen der Welt vertreten.

Neben bestehenden Märkten beispielsweise in New York, Dubai und São Paulo sollen im Laufe der nächsten Jahre weitere Standorte in exklusiven Lagen dazukommen. Beispielhaft hierfür sind Standorte im neuen World Trade Center in New York oder in London und in Moskau zu nennen, aber auch nach Südamerika, Indien und China soll expandiert werden. Für das Jahr 2016/17 ist ein Börsengang geplant; bis dahin soll der Unternehmenswert weiter gesteigert werden.



Quelle: BBE Handelsberatung



## AUSGEWÄHLTE KONZEPTMÄRKTE

### Kochhaus

Das Unternehmen Kochhaus beschreibt sich selbst gerne als „begehbare Rezeptbuch“. Dies kommt nicht von ungefähr. So sind in den 13 Märkten in Deutschland die Waren nicht nach Warengruppen sortiert, sondern an einzelnen, freistehenden Tischen nach Rezepten geordnet. Der Konsument kann somit an jedem Tisch das jeweilige Rezept inklusive Zubereitung einsehen und die entsprechenden Zutaten direkt vom Tisch nehmen, um das Rezept zu Hause nachzukochen. Gegliedert sind die Tische nach Vor-, Haupt- oder Nachspeise und nach der Personenanzahl. Insgesamt werden dem Kunden 18 Rezepte präsentiert, wobei wöchentlich zwei bis drei Rezepte ausgetauscht werden.

Zu den Hauptstandorten Berlin, Hamburg und München sind seit der Gründung 2010 noch weitere Standorte in Frankfurt, Regensburg, Köln und Münster hinzugekommen. Zudem vertreibt Kochhaus seine Rezepte inklusive Zutaten online unter drei verschiedenen Modellen. Das Unternehmen garantiert für ausgewählte Gebiete eine Lieferung am Tag der Bestellung, solan-

ge die Bestellung vor 16 Uhr abgeschickt wurde. Dies ist durch eine Kooperation mit lokalen Kurierdiensten und die Nähe zu den stationären Geschäften möglich. Hierbei können online ein oder mehrere Rezepte frei gewählt werden. Gleiches gilt für den deutschlandweiten Versand mit DHL: hier arbeitet man darauf hin, eine tagesgleiche Lieferung flächendeckend anbieten zu können.

Das klassische Abo-Modell ist auch von anderen E-Food-Anbietern bekannt und beinhaltet die wöchentliche Lieferung von je nach Kundenwunsch vordefinierten Rezepten. Der Kunde kann die Anzahl der Personen und die Anzahl der Gerichte wählen, die er wöchentlich geliefert bekommen möchte.

Der Fokus liegt mit einem Umsatzanteil von 90 Prozent allerdings klar auf den stationären Ladengeschäften. Eine weitere und schnelle Expansion ist für die kommenden Jahre geplant, vorzugsweise durch Franchisenehmer.



Quelle: BBE Handelsberatung



### 3.2.3 Aktuelle Trends im stationären Lebensmitteleinzelhandel weltweit

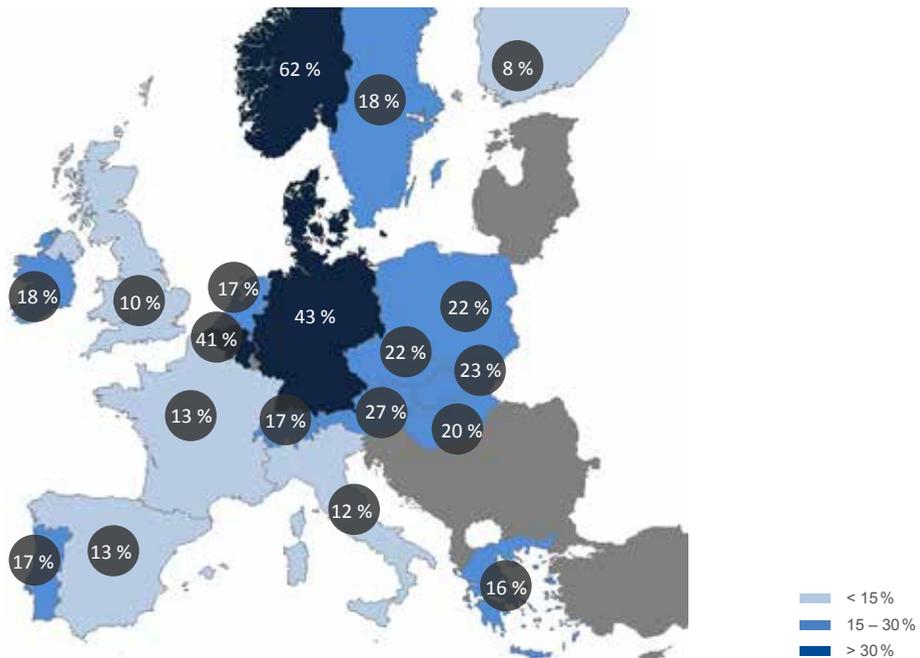
Der stationäre Lebensmitteleinzelhandel ist ein schwieriger Markt, in dem sich die größten Filialisten einen harten Konkurrenzkampf um Marktanteile liefern und neue Unternehmen sich mit innovativen Ideen profilieren wollen. Diese Aussage ist sowohl auf Deutschland als auch auf fast alle anderen Märkte in der Welt zu beziehen. Eine Untersuchung der größten Märkte und international agierenden Filialisten zeigt, dass mit speziellen Konzepten zuerst in Testmärkten Erfahrungen gesammelt werden, bevor das Konzept auf weitere Märkte übertragen wird. Der folgende Abschnitt beschreibt aktuelle Unternehmensstrategien, technische Entwicklungen und Trends der größten Filialisten, wobei die Untersuchung explizit über die deutschen

Marktgrenzen hinausgeht. Hieran anschließend werden Innovationen und Start-ups im Bereich des stationären Lebensmitteleinzelhandels genannt, die mit neuen Konzepten weltweit auf sich aufmerksam machen und den Markt in den kommenden Jahren beeinflussen könnten.

#### Deutsche Lebensmitteleinzelhändler mittendrin im internationalen Konkurrenzkampf

Nachdem in Deutschland insbesondere die Big Player der Lebensmitteldiscounter mit einem Marktanteil von über 40 Prozent mittlerweile an die Grenzen des Wachstums stoßen, versuchen Aldi, Lidl & Co nun auch verstärkt die Kaufkraft im Ausland abzuschöpfen. In Ländern wie Italien, Spanien, Frankreich oder Großbritannien liegt der Anteil der Discounter an den Ausgaben für

ABBILDUNG 3.12 Umsatzanteile von Lebensmitteldiscountern in Europa (2014)

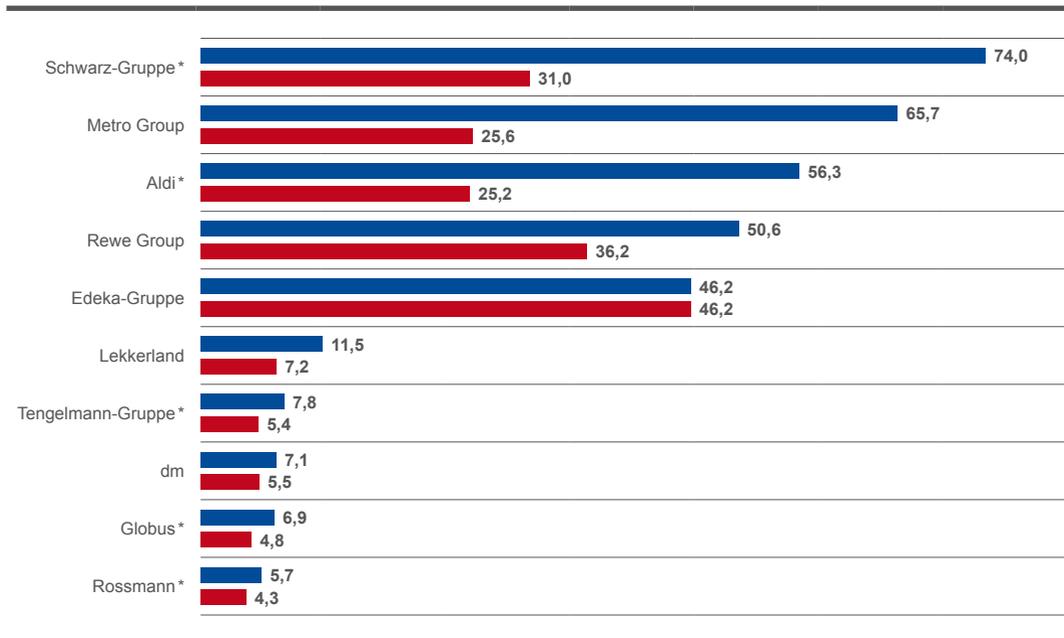


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista und The Nielsen Company

Lebensmittel derzeit bei gerade einmal zehn bis 13 Prozent, da besteht noch ausreichend Potenzial für die deutschen Ketten. Bereits in den vergangenen 15 Jahren konnten die Discounter ihre Marktanteile europaweit auf 20 Prozent erhöhen. Die Filialanzahl ist in diesem Zeitraum um rund ein Drittel gestiegen. Aktuell aber steht für die deutschen Lebensmitteldiscounter laut der Marktforschungsfirma Nielsen ein neuer Wachstumsschub in Europa bevor, was sich massiv auf die europäische Handelslandschaft auswirken wird. Die Discounter haben gelernt, sich bei der Internationalisierung stärker an regionale Gegebenheiten anzupassen. Das spiegelt sich beispielsweise im Sortiment, in den Öffnungszeiten oder in der Werbung wider. In Großbritannien waren die Verbraucher gegenüber den Discountern von Anfang an skeptisch eingestellt, daher wird dort insbesondere in Fernsehwerbung investiert.

Auch organisatorische Änderungen wie selbstständig betriebene operative Einheiten in den jeweiligen Ländern tragen zum Erfolg der Unternehmen im Ausland bei. Vor allem den Discount-Riesen Lidl und Aldi, die in Großbritannien seit bereits mehr als zehn Jahren ansässig sind, gelingt gerade der große Durchbruch. Inzwischen erreichen sie zweistellige Wachstumsraten und verfügen mittlerweile über einen Marktanteil von rund zehn Prozent. Nach 65 Filialeröffnungen 2015 will Aldi bis Ende des Jahres weitere 80 neue Märkte in Großbritannien eröffnen und hätte damit mehr als 700 Filialen auf der Insel. Auch Lidl will 50 neue Märkte pro Jahr ans Netz bringen. Das bekommt auch der einheimische Big Player Tesco zu spüren; dieser verzeichnete im Jahr 2015 den höchsten Verlust seiner Geschichte (vgl. Die Welt 2015). Auch in Frankreich lassen vor allem Lidl und Aldi Nord die einheimischen Großflächenanbieter Carrefour,

ABBILDUNG 3.13 **Umsatz der führenden deutschen Unternehmen im Lebensmittelhandel weltweit 2013**  
(in Mrd. €)



Casino und Auchan unter Druck geraten. Der Wachstumskurs der vergangenen Jahre von Lidl France hält weiter an, mittlerweile kann der Discounter einen Umsatzzuwachs von 6,4 Prozent verzeichnen. Aldi zieht mit einem Plus von 2,4 Prozent nach (vgl. LZ 03/2016). Die Bedeutung des internationalen Umsatzes, insbesondere der deutschen Discounter, wird in Abbildung 3.13 verdeutlicht. Demnach generieren vor allem die Schwarz-Gruppe, der auch Lidl angehört, und Aldi jeweils über die Hälfte ihres Gesamtumsatzes im Ausland. Weltweit gesehen ist besonders der Einstieg von Lidl in den amerikanischen Markt im Jahr 2018 mit Spannung zu erwarten. Diese Entscheidung hat unter anderem auch Auswirkungen auf die direkten Konkurrenten im In- und Ausland. Aktuell ist Lidls Konkurrent Aldi mit rund 1.490 Filialen in den USA vertreten. Hierbei ist zu beachten, dass die amerikanischen Aldi-Standorte zum Unternehmen Aldi Süd gehören. Aldi Nord tritt in den USA unter der Marke Trader Joe's mit rund 500 Filialen auf. Der räumliche Fokus liegt insbesondere auf Kalifornien, wo das Unternehmen mit preiswerten ökologischen Produkten sehr erfolgreich wirtschaftet (vgl. Handelsblatt 2016a).

Der amerikanische Discountermarkt definiert sich durch einen harten Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen wie Save-A-Lot, Grocery Outlet, WinCo und den oben genannten Unternehmen. Auch im Bereich der Bio-Lebensmittel ist in den zurückliegenden Jahren ein intensiver Marktkampf entbrannt. Der einstige Branchenprimus Whole Foods hat aufgrund seiner hochpreisigen Ausrichtung und neu aufkommender Konkurrenz an Marktanteilen verloren. Der von der Bevölkerung auch gern als Whole Paycheck bezeichnete Konzern leidet unter der wachsenden und vor allem günstigeren Konkurrenz im Bio- und Discountbereich. Gegenüber dem Vorjahreszeitraum fiel der Nettogewinn um zehn Prozent, die Store-Umsätze gingen im vergangenen zweiten Quartal um drei Prozent zurück (vgl. Wallstreet-online 2016). Das Unternehmen reagiert auf diese Entwicklung mit einem neuen Ladenkonzept, das Anfang Mai unter dem Label „365 by Whole Foods“ in Los Angeles eröffnet

hat. Dieses abgespeckte und kostengünstigere Konzept spricht einen breiteren Kundenkreis an und soll so dem schlechten Image und der aufkommenden Konkurrenz entgegenwirken. Die Blaupause des neuen Ladenkonzeptes unterscheidet sich teilweise deutlich von den ursprünglichen Bio-Läden der Whole-Foods-Kette. Mit einer Verkaufsfläche von rund 2.600 m<sup>2</sup> und etwa 100 Mitarbeitern pro Geschäft anstatt der sonst üblichen 250 bis 500 Mitarbeiter ist 365 by Whole Foods deutlich kleiner und nicht so investitions- und kostenintensiv wie eine herkömmliche Whole-Foods-Filiale. Auch die Sortimentsbreite ist mit 7.000 anstatt 35.000 Artikeln deutlich geringer. Weitere Besonderheiten der neuen Kette sind unter anderem der Fokus auf Bio-Convenience, ein ernährungsbewusstes SB-Sortiment, Tea-To-Go, freies WLAN und ein Loyalty-Programm. Ohne genaue Zahlen zu veröffentlichen, war die Eröffnung Ende Mai laut Management ein voller Erfolg. Innerhalb des nächsten Jahres sollen bis zu zehn weitere Filialen an der Ost- und Westküste der USA folgen (vgl. Kaiser 2015).

Ein gegensätzliches Beispiel hierzu bietet aktuell Aldi Süd in Australien. Der Konzern sammelt in mehreren Testmärkten Erfahrungen mit einem für das Unternehmen untypischen Premium-Konzept. Der bereits vierte sogenannte Concept Store zeichnet sich durch breitere Gänge, hochwertige Ladenausstattung und großzügige Kassenbereiche aus. Dieses Konzept ist die Folge einer unternehmensinternen Marktbeobachtung. Dem australischen Nachrichtenportal News.com.au sagte ein Unternehmenssprecher von Aldi Süd, dass die Mehrheit der Kunden 2014 aus Haushalten mit einem Einkommen über 90.000 Australische Dollar (rund 60.000 Euro) kommt und somit eine kaufkraftstarke Klientel darstellt (vgl. AHK 2015). Diese Beispiele erwecken den Anschein, dass große Unternehmen ihre Geschäftsstrategie anpassen und unbekannte Märkte austesten wollen. Discounter versuchen, in das Premium-Segment zu gelangen, und hochpreisige Unternehmen, wie zum Beispiel Whole Foods, versuchen, mit kosteneffizienteren Läden einen Ausgleich für ein billigeres Produktangebot zu schaffen, um so eine breitere Kundenklientel anzusprechen.

## AUSGEWÄHLTE KONZEPTMÄRKTE

### Whole Foods Market

Whole Foods Market Inc. ist mit 430 Filialen in den USA, Kanada und Großbritannien der weltweit größte Bio-Supermarkt-Betreiber. Die Marktgründung erfolgte mit dem Gedanken, nur „natürliche“ Produkte anzubieten. Als Zielsetzung gilt es bis heute, die höchstverfügbare Produktqualität zur Verfügung zu stellen. Zum Sortiment zählen beispielsweise Fleisch, Fisch, Backwaren, Getränke, Körperpflegeprodukte, Haushaltsartikel sowie Spezialitäten aus Europa, die in den USA nicht zum üblichen Angebot eines Supermarkts gehören. Zu den Produkten werden weitreichende Informationen zu Qualitätsstandards, Herkunft und Inhaltsstoffen gegeben.

Nach eigenen Angaben des Betreibers sind alle Produkte, die im Markt zu kaufen sind, frei von künstlichen Zusatzstoffen. Das Preisniveau liegt deutlich über den lokalen Durchschnittswerten.

Die Produkte sind zum einen über den Markt direkt beziehbar, zum anderen können sie über den Online-Shop bestellt und im Markt abgeholt werden (Click-and-Collect). Darüber hinaus kooperiert Whole Foods Market mit dem Lieferdienst Instacart. In einigen Standortkommunen sind die Produkte deshalb auch online bestellbar und können innerhalb einer Stunde geliefert werden.



Quelle: ILG



### „Das letzte Bisschen“ aus etablierten Geschäftsmodellen herauskitzeln – mit Erfolg?

In London hat ein neuer Harddiscounter unter dem Namen Easy Foodstore eröffnet und treibt das Discountergeschäftsmodell ins Extreme. Insgesamt bietet die Filiale im Londoner Vorort Park Royal knapp 80 Produkte für jeweils 25 Pence (umgerechnet 33 Eurocent) an. Im Angebot finden sich allerdings keine frischen Produkte, sondern hauptsächlich Grundnahrungsmittel wie Nudeln, Kartoffeln und Gewürze.

Ziel ist es, die in Großbritannien günstigsten Discounter Aldi und Lidl zu unterbieten. Auch wenn die Anfangspreise nach der Einführungsphase auf teilweise bis zu 50 Pence (umgerechnet rund 60 Eurocent) angehoben werden, sollen Discounter, die sich in Großbritannien im Laufe der Zeit einen Marktanteil von knapp zehn Prozent erwirtschaftet haben, unterboten werden (vgl. Handelsblatt 2016b). Die umgebaute Büroimmobilie ist mit Industrieregalen aus einfachstem Pressspan ausgestattet und hat montags bis freitags von 9 bis 18 Uhr geöffnet.

Hinter dem Konzept steht Stelios Haji-Ioannou, der mit einem Vermögen von aktuell rund 1,4 Milliarden Euro auf Platz 1.275 der Forbes-Liste steht. Der britisch-zypriotische Unternehmer ist insbesondere durch seine Billig-Airline Easy Jet bekannt. Nachdem Sir Haji-Ioannou bereits mit unterschiedlichem Erfolg in andere Branchen investiert hat, versucht er nun mit seinem typischen extremen Low-cost-Geschäftsmodell, in der Lebensmittelbranche Fuß zu fassen. Der Ansturm der Kunden in den ersten Tagen nach der Eröffnung scheint ihm recht zu geben. Teilweise waren Produkte ausverkauft, sodass der Laden sogar kurzfristig schließen musste, da die Nachfrage nach den preisgünstigen Sortimenten zu groß war. Dies begründet Howard Archer, Chefökonom beim Informationsdienst IHS Global Insight, im Interview mit der „Welt“ wie folgt: „Viele Briten erleben, dass ihre Kaufkraft zurückgeht. Die Inflation war über eine längere Zeit höher als die Lohnsteigerungen“ (vgl. Trentmann 2014: Easyjet wird Lebensmittelhändler mit Easy Foodstore). Andere

Experten, wie etwa Thomas Roeb von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, sehen das Geschäftsmodell des Harddiscounters hingegen kritisch: „Die Mengenvorteile Aldis und Lidls sind so groß, dass sie höhere Qualitäten zu erheblich besseren Konditionen kaufen können“ (vgl. Himberg 2016). Ob die große Nachfrage der Kunden so bleibt und inwiefern das Unternehmen die extrem aggressiven Preise halten kann, wird sich in naher Zukunft zeigen. Als Unternehmensziel hat Stelios Hajiloannou ausgegeben: „Wir wollen Bedürftigen helfen und Rendite erwirtschaften“ (ebd.).

Neben neuen Geschäftsstrategien etablierter Unternehmen und neuen Geschäftsmodellen teils finanzstarker Unternehmer versuchen Supermärkte auch, durch technische Neuerungen die Kunden an sich zu binden. Ein Beispiel für einen derartigen Vorstoß ist das Scan-as-you-shop-Prinzip von Tesco in Großbritannien. Hierbei wird dem Kunden die Möglichkeit gegeben, alle Artikel während des Einkaufs selbst mit einem Handscanner einzuscannen. Dadurch hat der Kunde den Vorteil, eine kontinuierliche Übersicht seiner Kosten zu haben. Des Weiteren entfällt am Ende des Einkaufs das teilweise zeitintensive Anstehen und Auspacken der Waren an den Kassen.

### Aufstand der „Kleinen“ – neue Ideen verändern den Markt

Während die größten Filialisten ihren Marktanteil durch optimierte Konzepte erhalten und vergrößern wollen, versuchen sich Start-ups mit neuen, innovativen Geschäftsmodellen auf dem Markt zu etablieren. Ein aktuell sehr interessantes Geschäftsmodell verfolgt das Berliner Unternehmen „Original Unverpackt“, das sich zum Ziel gesetzt hat, regionale Produkte verpackungsfrei zu verkaufen und so Käufergruppen anzusprechen, die bewusst nachhaltig einkaufen möchten. Hierdurch sollen eine unnötige Abfallproduktion verhindert und die Umwelt geschont werden. Der Kunde kann sich die Produkte entweder in mitgebrachte Behältnisse abfüllen oder sich die benötigten Behälter in der Filiale in Berlin-Kreuzberg ausleihen (vgl. Kitzmann 2014).

Ein weiteres neues Geschäftsmodell im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels kommt aus Schweden. Hier hat der IT-Spezialist Robert Ilijason den ersten unbemannten Lebensmittel-Shop eröffnet. Zugang zum Laden bekommen die Kunden 24 Stunden am Tag über ihr Smartphone. Innerhalb des Ladens findet der Kunde alle Produkte für den täglichen Bedarf, wie Brot, Milch und abgepackte Lebensmittel. Alkohol, Tabak und Medikamente werden allerdings nicht verkauft. Die Artikel werden vom Kunden per Smartphone-App eingescannt, die Rechnung bekommt er monatlich nach Hause geschickt. Ilijason sieht sein Konzept als prädestiniert für ländliche Regionen, in denen die Supermarktdichte extrem dünn ist oder der öffentliche Personennahverkehr den Einkauf für ältere Gesellschaftsgruppen unmöglich macht (vgl. Prindle 2016).

**]] Deshalb sage ich: Ein Unternehmen, das sich nicht zu diesem Thema positioniert, wird in Zukunft Schwierigkeiten bekommen, weil einfach ein Teil der Kunden verloren geht.“**

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

In Japan zielt eine neue Geschäftsidee darauf ab, die Produkte und deren Produktionsweg für den Kunden transparenter zu machen. Hierzu sprechen die Gemüse- und Obstproduzenten Produktinformationen ein, die der Kunde im Lebensmittelgeschäft dann per Berührung des entsprechenden Produktes abrufen kann. Auch wenn das Konzept des sprechenden Gemüses auf den ersten Blick befremdlich wirkt, zeigen erste Resultate in Testmärkten, dass durch diese Persönlichkeit der Produkte die Verkaufszahlen steigen. Inwiefern dieser Trend für große Lebensmittelgeschäfte und in anderen Märkten umsetzbar ist, bleibt abzuwarten (vgl. ADMG 2016).

Während die genannten Trends insbesondere durch neue Start-ups forciert werden, sind es auch die sogenannten Big Player, die mit technischen Neuerungen ihren Kunden ein attraktives Shopping-Erlebnis bieten

wollen. Die britische Supermarktkette Sainsbury's hat eine Shopping-App entwickelt, die den Kunden beim Shoppen unterstützen und Zeit sparen soll. Der Grundgedanke ähnelt dem Scan-as-you-shop-Prinzip von Tesco, greift aber auf das Smartphone des Konsumenten zurück. Mithilfe der App kann der Kunde eine virtuelle Shopping-Liste erstellen und diese innerhalb des Ladens aufrufen. Die App erstellt für den Kunden dann die beste Shopping-Route und spart somit unnötiges Suchen nach Produkten. Des Weiteren ist es möglich, die Produkte mit dem Smartphone zu scannen und anschließend über die App zu bezahlen. Somit entfällt das Warten an den Kassen, und auch ein Auspacken der Waren für den Self-Checkout ist nicht mehr nötig (vgl. Quinn 2012).

Eine weitere technische Neuerung der Supermarktkette Sainsbury's, die jedoch auch bereits in Deutschland bei Anbietern wie Kaufland eingeführt wurde, sind die sogenannten E-Ink Retail Tags zur Ausweisung der Produkte. Hierdurch sollen Zeit und Papierkosten für die konventionelle Preisausweisung eingespart werden. Die Etiketten können über ein zentrales Sicherheitssystem automatisch aktualisiert werden und sind zudem kälteresistent, sodass sie auch bei Tiefkühlware zum Einsatz kommen können (vgl. Sainsbury 2015).

## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Experten-Interview mit Bernd Biehl  
Chefredakteur der Lebensmittelzeitung



Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

**Der Marktanteil des Lebensmittel-Online-Handels liegt in Deutschland derzeit bei rund 1 Prozent. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?**

Die Entwicklung wird wohl auch in den nächsten 2–5 Jahren weiterhin schleppend vorangehen. Das könnte sich mit dem Markteintritt von Amazon-Fresh ändern, allerdings erst, wenn eine kritische Masse erreicht sein wird. Es gibt zwar schon einige Anbieter im Lebensmittel-Online-Handel, wichtig ist aber, dass in der Bevölkerung darüber gesprochen wird. Wenn Amazon sein neues Konzept in den Metropolregionen etabliert und eine bestimmte Anzahl von Personen anspricht, wird das in der öffentlichen Wahrnehmung verankert. Damit könnte eine Selbstverständlichkeit entstehen, Lebensmittel online zu kaufen; insbesondere bei einer Zielgruppe, die nicht durch Geldmangel, sondern durch Zeitmangel gekennzeichnet ist. Auf dieser Selbstverständlichkeit basierend kann das Konzept weiter ausgebaut werden

und vielleicht kann man in 10 Jahren über einen Marktanteil von 10 Prozent reden.

**Ist Amazon-Fresh die Antwort auf veränderte Konsumgewohnheiten?**

Amazon will sich als weltgrößtes Kaufhaus und Vollversorger für alle Kundenbedürfnisse profilieren und wagt nun mit Amazon Fresh einen Schritt in das wichtigste Segment, den Lebensmitteleinzelhandel. Große Warenbereiche deckt Amazon heute schon ab und mit dem Eintritt in die Lebensmittelbranche machen sie sich im Alltag unverzichtbar. Amazon geht so den Kunden mit seinem Gesamtbedürfnis sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich an.

**Denken Sie, dass Amazon mit dem Einstieg in den Lebensmittel-Online-Handel in Deutschland die Branche grundlegend verändern könnte?**

Amazon hat auf jeden Fall das Potenzial dazu. Denn der Selbstbedienungsaufwand, der dazu führt, dass wir mehr sparen, je mehr wir beim Einkaufsakt selbst machen, steht nun dem Zeitaufwand gegenüber, der mit dem Einkauf verbunden ist. Für den Wocheneinkauf im Supermarkt benötigt eine mehrköpfige Familie oft mehrere Stunden. Wenn man nun die Möglichkeit hat, alles online schneller zu bestellen, wird dieses Angebot sicherlich angenommen werden. Einkaufen wird auch immer mehr als Stressfaktor betrachtet. Wenn das stationäre Einkaufen keinen Spaß mehr macht, wird es zu einem Systemwechsel kommen. Allerdings wird der Aspekt, den Verhaltensforscher immer wieder betonen und auf

den viele Lebensmitteleinzelhändler setzen, nämlich dass ein Einkaufserlebnis auf Sinneswahrnehmungen wie riechen, fühlen oder schmecken basiert, auch weiterhin Gültigkeit behalten. Das Haptische wird daher nie verschwinden.

**Neben den Pure Playern feilen auch die Big Player im stationären Lebensmittelhandel zunehmend an einem eigenen Online-Shop. Während Aldi sein Online-Konzept erst einmal in Großbritannien testet, sind Anbieter wie Kaufland oder Rewe hierzulande bereits einen Schritt weiter. Wie schätzen Sie hier die zukünftige Entwicklung ein?**

Die stationären Big Player befinden sich im Hinblick auf den Onlinehandel in einem Spannungsfeld. Einerseits haben sie das Gefühl, dabei sein zu müssen, um das Feld nicht den anderen Akteuren zu überlassen. Andererseits besteht die Gefahr der eigenen Kannibalisierung. Zudem fürchten Sie an „Einkaufskompetenz“ im Auge des Kunden zu verlieren. Online spielt das Umfeld und die Markendarstellung eher eine untergeordnete Rolle. Sortiments-, Einkaufs- und Warenkompetenz der stationären Händler werden gegenüber Pure Playern wie Amazon an Bedeutung verlieren. Auch das Markenbild sowie der Auftritt der stationären Läden werden online mehr oder weniger verschwinden. So wird es immer schwieriger, ein Einkaufserlebnis zu schaffen und Verkaufsanreize zu bieten. Der Online-Einkauf ist nüchterner und transparenter. Die Pure Player kommen von Anfang an aus einer ganz anderen Richtung und haben diesen „Ballast“ nicht, was sie in ihren Handlungen freier macht.

**In unseren Nachbarländern wie Großbritannien oder Frankreich liegt der E-Commerce-Umsatz mit Lebensmitteln um ein Vielfaches höher als in Deutschland. Woran denken Sie liegt das?**

In Deutschland ist es verbreitet und beliebt, mehr zu tun, wenn man hierdurch etwas sparen kann. Im Gegensatz dazu sind Franzosen und Engländer eher bereit, für zusätzlichen Service zu bezahlen. Hinzu kommt, dass

beispielsweise in England die Auswahl der Lebensmittel keine große Rolle spielt. In Deutschland hingegen wollen die Kunden sich nicht vorausgewählte Tomaten liefern lassen und suchen die Produkte am liebsten selbst aus. In Frankreich sind beispielsweise aufgrund größerer Entfernungen Click & Collect Angebote weit verbreitet. Zudem ist die Ladendichte in den deutschen Metropolen so hoch, dass der konventionelle Einkauf oft schneller als der Online-Einkauf geht.

**Welche sind Ihrer Meinung nach die spannendsten Konzeptmärkte im stationären Lebensmitteleinzelhandel?**

Grundsätzlich sind das die Versuche, die Warenpräsentation in der Optik aufwendiger darzustellen, den Frische- und Convenience-Konzepten breiteren Raum zu geben und auch immer wieder aufs Neue den Spagat zwischen hochwertiger Ware und einem breiten Sortiment an Eigenmarken und Produkten zu niedrigen Preisen auszuloten. Rewe versucht beispielsweise weiterhin ihr Großflächenkonzept zu optimieren, was bei einem alten toom-Markt in Hamburg Altona gut gelungen ist. Weitere Beispiele sind Hit und Edeka, die in Weinheim zwei tolle Märkte eröffnet haben, oder die Kaufland-Filiale in München-Moosach. Ein sehr gutes Beispiel ist zudem Aldi Nord, die in ihrer Raumaufteilung auch auf die Themen Convenience, Frische und Eigenmarken eingehen und die Kundenführung durch die Märkte ganz anders gestalten. Die drei oder vier Discountergänge sind verschwunden und plötzlich stehen Regale auch einmal quer. Das führt zu einer ganz anderen Kundenwahrnehmung.

**Sehen Sie momentan ein Nischenkonzept mit Potenzial? Ähnlich dem Beispiel der Biosupermärkte oder das fridel-Konzept?**

Das fridel-Konzept ist eine hoch interessante Mischform, die an die US-Beispiele anknüpft. Dennoch sehe ich Konzepte in Verbindung mit Gastronomie eher kritisch. Im gehobenen Fastfood-Bereich ist in Deutschland eine



Kaufland, München-Moosach

relativ hohe Marktsättigung erreicht, und das Klientel, das für ein Menü im Supermarkt mehr als 15 bis 20 Euro zahlt, ist klein. Die Zeit, dass Lebensmittelhändler auf der Restaurant-Schiene fahren können, ist meiner Meinung nach noch nicht gekommen.

#### **Welche Konsumententrends beeinflussen den Lebensmitteleinzelhandel derzeit am meisten?**

Der „Vegan-Trend“ wird zwar derzeit in den Medien groß thematisiert, im Endeffekt stellt er für die Wirtschaft aber kein besonderes Potenzial dar. Was wirklich wichtig ist, ist der in England schon weit verbreitete Trend der Frische-Convenience Produkte. Hier geht es um frische Fertigprodukte, die beispielsweise für Senioren, solange sie noch selbst einkaufen gehen können, eine Alternative zu Essen auf Rädern darstellen. Die Zahl der Fertigerichte pro Kopf nimmt stetig zu, was zu einer immer prominenteren Stellung der Convenience-Produkte

führt. Und im Gegensatz zu den anderen Trends, die eher wechselnde Moden sind, ist diese Entwicklung langfristig gültig.

#### **Die Lebensmitteldiscounter – allen voran Aldi und Lidl – versuchen aktuell mit einem Trading-Up und neuen Ladenbaukonzepten Druck auf die Supermärkte auszuüben, diese halten mit mehr Emotionen und Frische-Erlebnis dagegen. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung? Wer wird Ihrer Meinung nach das Wetttrüben gewinnen?**

Das ist die Fortsetzung dessen, was wir schon lange Zeit beobachten können: es gab die Discounter mit den Billigprodukten, worauf die Supermärkte nachgezogen haben. Daraufhin mussten die Discounter ihr Feld wieder vergrößern. Das Billigsegment macht nur ein Drittel des Marktes aus, und wenn man nur auf einem Drittel konkurriert, dann hat man zwei Drittel verloren. Die Dis-

counter haben sich daher einem kaufkräftigeren Publikum geöffnet und es mittelfristig auch gewonnen – mittlerweile kauft jeder bei Aldi. Doch allmählich stagniert das Wachstum. Um weiterhin auf die kaufkräftigere und markenbewusstere Kundschaft zu zielen, nehmen die Discounter mehr Marken in das Sortiment auf und müssen auch eine entsprechende Optik bieten. Rewe und Edeka sind gute Beispiele für die darauffolgende Qualitätsoffensive der Supermärkte, denn gerade durch die Markenartikellistung setzen die Discounter den übrigen Lebensmitteleinzelhandel massiv unter Druck. Das geht solange weiter, bis einem bestimmten Klientel, das auf Discounter angewiesen ist, die Läden zu schön und damit zu teuer wirken und diese Käuferschichten zu anderen Formaten gehen. Es ist also auch eine Gratwanderung: ein Discounter darf nicht zu schön sein und nicht zu viele Artikel anbieten, sonst geht das Discount-Prinzip nicht mehr auf.

**Welche Rolle spielt das Thema Big Data aktuell im Lebensmitteleinzelhandel und wie sehen Sie hier die zukünftige Entwicklung?**

Big Data ist meiner Meinung nach ein Thema, über das aktuell viel mehr gesprochen wird, als tatsächlich passiert. Payback sowie die Payback-Partner beispielsweise verfügen über Unmengen an Daten, die für Marketingzwecke jedoch zu wenig und in unterschiedlicher Qualität eingesetzt werden – für Sortimentszwecke vermutlich noch weniger. Ein gutes Beispiel hierfür ist der SB-Warenhausbetreiber Real, der Daten mit Payback-Karten sammelt. Hätte Real die Daten richtig verwertet, müsste ja auch irgendeine Folge in den Renditen sichtbar sein. Big Data ist bei den Händlern immer noch zu sehr auf interne Prozesse wie Warenwirtschaft und Logistik fixiert. Die Erkenntnisse über die Sortimentsführung sind noch sehr grob. Tesco wusste mithilfe von Kundenkarten beispielsweise bereits vor fünf Jahren, welcher Kunde Hunde- oder Katzenbesitzer ist oder wer gerne Champagner trinkt und konnte so spezifische Mailingaktionen für geclusterte Kundengruppen durchführen. In Deutschland schafft es gerade mal dm,

passende Angebote auf bestimmte Zielgruppen wie Familien abzustimmen. Mit dem Markteintritt von Amazon-Fresh könnte sich das ändern. Denn wenn Amazon es schafft, seine Algorithmen aus dem Non-Food-Bereich auch auf den Lebensmittelbereich zu übertragen, wird das zusätzlichen Druck auf die Wettbewerber ausüben.

**Welchem internationalen Player aus dem Lebensmittelbereich trauen Sie den Markteintritt in Deutschland zu?**

Es wird ja spekuliert, dass Real verkauft werden soll. Auf der Liste der potenziellen Investoren stehen die großen Anbieter aus Amerika, England, Frankreich und Holland. Ich denke, dass alle ausländischen Wettbewerber gut beraten wären, nicht zu versuchen, ihr Konzept nach Deutschland zu exportieren, da die Betriebswirtschaft bei deutschen Märkten ganz anders aussieht und sich hieran bereits andere die Zähne ausgebissen haben.

### 3.3 WELCHES POTENZIAL HAT DER ONLINE-HANDEL MIT LEBENSMITTELN?

Heutzutage ist fast alles online bestellbar. Doch bei einer Warengruppe tun sich die Verbraucher besonders schwer, Artikel in den virtuellen Warenkorb zu legen: bei Lebensmitteln (Grimm 2016). Eine große Hürde stellt wohl das mangelnde Vertrauen gegenüber den Online-Händlern dar. Die Unsicherheit der Kunden bezieht sich zum größten Teil auf die Frische der gelieferten Produkte, die termingenaue Lieferung und die Einhaltung der Kühlketten.

#### » Das Haptische wird daher nie verschwinden.«

Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

Zudem schreckt viele auch der Preis für die Lieferkosten von einem Online-Kauf ab (KPMG 2014). Allerdings ist laut A. T. Kearney diese Schwelle bei den Verbrauchern in den zurückliegenden Jahren schon deutlich gesunken, und der Online-Handel mit Lebensmitteln erfreut sich immer größerer Beliebtheit. „Mehr als jeder Dritte hat bereits Lebensmittel im Internet bestellt“ (A. T. Kearney 2015). Zwar ist die Altersgruppe von 30 bis 39 Jahren einem Einkauf von Lebensmitteln im Internet besonders zugeneigt, aber insgesamt sind Kunden aller Altersgruppen diesem Thema gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen (KPMG 2014). Von all den verschiedenen Geschäftsmodellen im Online-Lebensmittelhandel ist die Lieferung nach Hause bei den Kunden die beliebteste Option. Das spart Zeit und ist für viele etwas Neuartiges, das Interesse weckt.

Von dieser Offenheit der Verbraucher gegenüber der Lebensmittelbestellung im Internet macht nicht nur der klassische Lebensmitteleinzelhandel Gebrauch, sondern sie lockt auch Start-ups, in die Branche einzusteigen und zu investieren. Dadurch wächst das Angebot für die Kunden und somit auch die Konkurrenz auf dem Markt. A. T. Kearney nennt den Online-Handel einen „Nischenmarkt mit großem Potenzial“, der bis 2020 „voraussichtlich auf fünf Milliarden Euro anwachsen“ wird (A. T. Kearney 2015). Der Online-Versandhändler Ama-

zon ist schon in den Markt eingestiegen und möchte in naher Zukunft auch in Deutschland, wohl zunächst in Berlin, seinen Frische-Lieferdienst „Fresh“ etablieren. Als Vorbild dient der Aufbau des Unternehmens Fresh in den USA. Dort setzte man beispielsweise besonders auf die Integration lokaler Händler (Holst 2016). In Deutschland wird derzeit als Vorstufe zu Amazon Fresh der Lieferdienst Amazon Prime Now in den beiden Städten Berlin (seit Mai 2016) und München (seit August 2016) getestet, bei dem sich der Kunde Produkte unter anderem aus den Bereichen Drogerie, Elektronik und Spielzeug, aber auch Lebensmittel und Getränke bestellen und innerhalb von einer bis zwei Stunden liefern lassen kann. Bevor Amazon Fresh an den Markt geht, hat die Rewe Group vor, sich als Marktführer im Online-Lieferdienst zu positionieren (Lebensmittelzeitung 2015). Für die Investition in die digitale Welt hat Rewe einiges an Geld in die Hand genommen und in einen der wichtigsten Trends, das mobile Shopping, investiert: „Die Verlagerung von klassischem E-Commerce über PC und Notebook hin zu den mobilen Vertretern Smartphone & Tablet“ (YouGov 2015).

#### » Da ist man als Händler manchmal auf dem falschen Dampfer, wenn man denkt, die Kunden sind vor allem digital unterwegs. Die Kunden laufen nicht alle durch den Markt, um nach einer Chance zu suchen, ihr Smartphone zu nutzen.«

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

Mit der bearbeiteten Rewe-Supermarkt-App können Kunden ihre Warenkörbe und Einkaufslisten auf verschiedenen mobilen Geräten ändern und aktualisieren. Außerdem ist es möglich, in der virtuellen Filiale direkt einzukaufen und zu bestellen (Rode 2016). Kaufland hat sich Ähnliches vorgenommen und eine Einkaufs-App sowie ein neues Online-Magazin auf den Markt gebracht, allerdings noch ohne eigenen Online-Shop

(Konrad 2016). Die Lebensmittelzustellung von Kaufland ist in Berlin und München aber schon im Aufbau. Damit wäre neben Real, Tengelmann, Edeka und Rewe wieder ein Konkurrent mehr auf dem Markt. Wie Abbildung 3.14 verdeutlicht, sind es in Deutschland gerade die stationären Händler, die den Lebensmittel-Online-Markt anführen, allen voran Edeka und Rewe. Diese lassen sogar die Online-Riesen Amazon und eBay hinter sich. Insgesamt vereinen Lebensmittel-Online-Händler einen Anteil von rund 1,2 Prozent des Gesamtumsatzes mit Lebensmitteln auf sich, das entspricht einem Wert von zwei Milliarden Euro.

Den Online-Diensten der traditionellen stationären Lebensmitteleinzelhändler stehen verschiedenste E-Food-Start-ups und Online-Shops einzelner Unternehmen gegenüber. Beliebt sind auch Angebote für

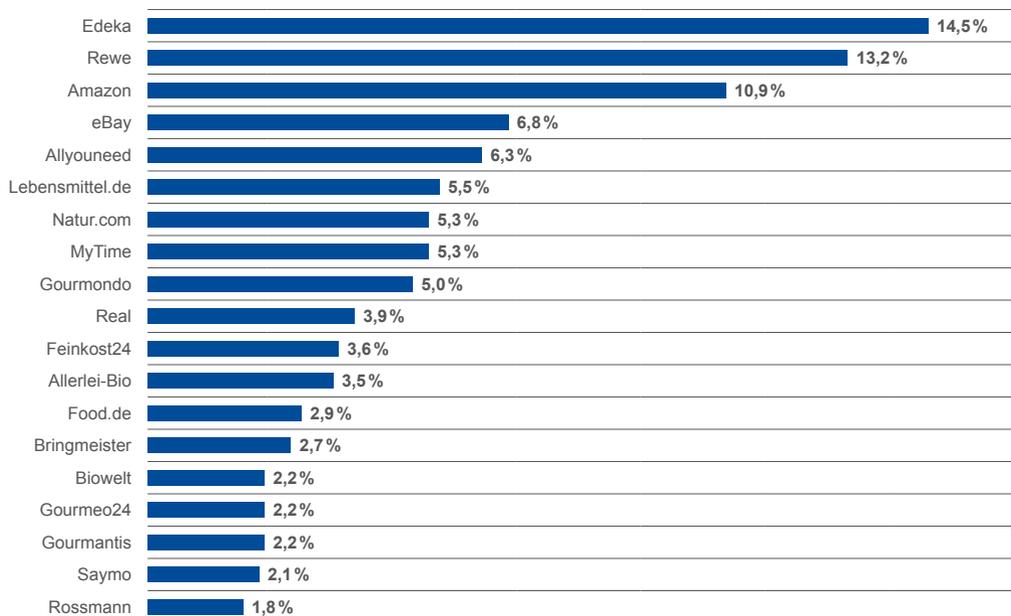
spezielle Zielgruppen, wie Online-Shops für Veganer oder der Web-Shop des Bio-Händlers Alnatura.

» Die stationären Big Player befinden sich im Hinblick auf den Onlinehandel in einem Spannungsfeld. Einerseits haben sie das Gefühl, dabei sein zu müssen, um das Feld nicht den anderen Akteuren zu überlassen. Andererseits besteht die Gefahr der eigenen Kanibalisierung.«

Bernd Biehl, Lebensmittelzeitung

Anderere spezialisieren sich mit ihrem Online-Shop auf ein abgegrenztes Einzugsgebiet, wie der Online-Supermarkt freshfoods in München. Das Hamburger Start-up

ABBILDUNG 3.14 Marktanteile von Lebensmittel-Lieferservices in Deutschland 2014 (in %)



Delinero bietet seinen Kunden Lebensmittel aus den unterschiedlichsten Ländern an. Dagegen versucht der Lieferdienst Bonativo, mit Produkten aus der Region oder direkt von Landwirten zu punkten. Das Konzept, den Wochenmarkt nach Hause zu bringen, wird in Deutschland in den Großstädten Berlin und Hamburg angeboten. Bonativo gehört wie der Lebensmittellieferdienst Hellofresh zum deutschen Internetunternehmen Rocket Internet; dort steht das Thema Food ganz oben auf der Liste. Allerdings mussten manche Start-ups, so auch der Bringdienst Shopwings von Rocket Internet, „nach kurzer Zeit schon wieder aufgeben und feststellen, dass es im Online-Handel mit Lebensmitteln noch nicht so rasant vorangeht“ (Oberpriller 2015).

Ob E-Food-Start-up oder der Online-Shop eines traditionell stationären Einzelhändlers: Es gibt nur wenige Internetanbieter, die einen reinen Lebensmittel-Online-Shop betreiben, aber fast jeder überhäuft seine Kunden mit aktuellen Rezeptvorschlägen. Gerade viele der Start-ups bedienen sich des Trends „Kochen als Lifestyle“ und bieten neben Lebensmitteln auch Kochutensilien an: In der modernen Gesellschaft ist Zeit ein rares Gut. Online-Plattformen nutzen diese Entwicklung aus und versuchen, für ihre Kunden insbesondere zeitlichen Mehrwert zu generieren. Alles kann von unterwegs

bestellt werden, und einige Shops bieten schon vorgefertigte Kochboxen inklusive Rezept an. Das Zeitlich-angespannt-Sein und auch die Bequemlichkeit der Verbraucher machen den Lieferdienst nach Hause zur beliebtesten Zustellmöglichkeit. Aber auch das „Click-and-Collect“-Modell findet immer weitere Verbreitung. Hierbei holen die Kunden die online bestellte Ware entweder im Zentrallager oder in den Filialen selbst ab.

In Großbritannien sind die Modelle schon etwas weiter ausgebaut und verbreitet. Die britische Supermarktkette Asda betreibt Abholanlagen an stark frequentierten Knotenpunkten wie in Bürogebäuden, an Bahnhöfen und Flughäfen oder auf Raststätten. Im Jahr 2015 installierte Asda erstmals eine vollautomatische Abholstation, „Click-and-Collect Pod“, wo die bestellten Waren bereits kommissioniert angeliefert und in verschiedenen Temperaturzonen gelagert werden.

Amazon testet derzeit sein Modell „Amazon Locker“, bei dem in Kooperation mit Standortbetreibern wie Shell auch die Lieferung an eine der vollautomatischen Packstationen möglich ist. Ähnliche Angebote bieten die Supermarktketten Waitrose und Walmart. Die Anbieter der Abholstationen versprechen dem Kunden, die im Voraus bestellte Ware bequem an einer Abholstation

ABBILDUNG 3.15 Amazon Locker, München



beispielsweise auf dem Nachhauseweg abzuholen. Dank unterschiedlicher Temperaturzonen ist sogar die Lagerung von Frische- und Tiefkühlprodukten möglich.

Auch Aldi Süd stieg im Jahr 2016 in den in Europa am weitesten entwickelten Markt für Online-Bestellungen von Lebensmitteln in Großbritannien ein. Dort eröffnete das Unternehmen seinen ersten Online-Shop in Europa, allerdings vorerst nur mit überschaubarem Sortiment. In deutschsprachigen Nachbarländern verläuft die Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels ebenfalls positiv. Die Schweizer Genossenschaft Coop bietet ihre Waren des Internetsupermarkts in der Region Zürich auch an Sonntagen an.

**]] Zum einen haben wir in Deutschland eine andere Distributionsdichte im Lebensmitteleinzelhandel, zum anderen herrscht sicherlich noch eine große Skepsis gegenüber Frischeprodukten im Online-Lebensmittelhandel.“**

Frank Harder, MyTime.de

Der Lebensmittel-E-Commerce in Deutschland steckt im Vergleich mit anderen Ländern noch in den Kinderschuhen. Insbesondere Großbritannien liegt in diesem Bereich mit einem Anteil des E-Commerce-Umsatzes mit Lebensmitteln von über fünf Prozent (vgl. Abbil-

dung 3.16) weltweit gesehen an der Spitze, gefolgt von Frankreich, den USA und den Niederlanden. Deutschland bildet in diesem Vergleich mit etwas mehr als einem Prozent das Schlusslicht.

Die Experten sind sich allerdings einig, dass der Online-Lebensmittelhandel der nächste Boom-Markt wird – auch in Deutschland. „Nach Büchern, Schuhen & Fashion und Reisen kommt jetzt der Lebensmittel-Kauf online“ (Yougov 2015). Die Ausrichtung der größten stationären Lebensmittelhändler wie Rewe, Edeka und Real zeigt, dass dieser Trend erkannt wurde und in der Umsetzung erprobt wird. Auf dem Tag der Weltmarktführer in Köln am 24. April 2015 sagte Christoph Eitze, Director Digital Operations von Rewe Digital: „Der Online-Lebensmitteleinzelhandel ist aktuell die größte digitale Herausforderung, die es zu lösen gilt“ (Yougov 2015). Inwieweit diese Herausforderungen von etablierten Unternehmen und neuen Start-ups gemeistert werden und wer für den deutschen Markt die vermeintlich beste Strategie findet, bleibt abzuwarten.

Zudem wird es interessant sein zu beobachten, inwiefern eine verstärkte Nutzung von E-Commerce bei Lebensmitteln Einfluss auf den stationären Handel hat. Hierzu sagt Daniel Stucker, Leiter Direktion Trading und Mitglied der Geschäftsleitung der Coop-Gruppe: „Der zunehmende Online-Anteil am Gesamtmarkt führt längerfristig dazu, dass weniger Fläche benötigt wird“ (Mihl 2015). Allerdings ist aktuell die einschlägige Literatur bei einer

ABBILDUNG 3.16 Anteil des E-Commerce-Umsatzes mit Lebensmitteln am Gesamtumsatz mit Lebensmitteln in ausgewählten Ländern weltweit im Jahr 2014 (in %)

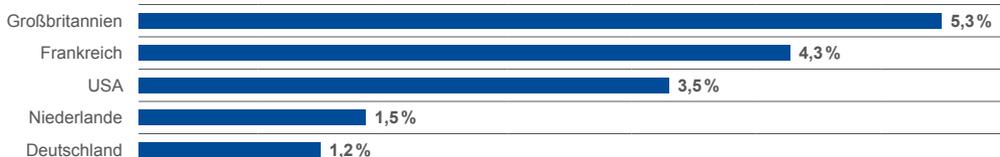


ABBILDUNG 3.17 Übersicht ausgewählter Pure-Player im Lebensmittel-Online-Handel

	Allyouneed Fresh	Amazon.de	Amazon Prime Now	Gourmondo	Lebensmittel.de	myTime.de	Natur.com
<b>Sortiment</b>	15.000 – 35.000	8.000 – 45.000	850	1.200	1.500	1.200	4.000
Artikellanzahl	20.000	35.000	20.000	6.000	24.000	28.000	k. A.
Frischeprodukte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Tiefkühlprodukte	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja
Frischfleisch	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein
Delikatessen	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Ja
Getränke	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Drogerie	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
<b>Versandkosten</b>	4,90 € bis 40,- € Warenwert; Frische-Aufschlag 4,90 € (entfällt bei kostenloser DHL-Kurierlieferung)	3,- € bis 29,- € Warenwert; Versand durch Amazon	kostenlose Lieferung innerhalb eines wählbaren 2-Stunden-Fensters (oder innerhalb 1 Stunde für 6,99 €)	4,90 € bis 29,89 € Warenwert	4,90 € bis 40,- € Warenwert; 4,90 € Aufschlag für gekühlte Produkte	4,99 € ab 25,- € Warenwert 2,99 € – max. 4,99 € Aufschlag für Tiefkühl- und Kühl-Produkte	2,95 € bis 23,95 €; 2,50 € Aufschlag für kühlpflichtige Artikel
<b>kostenfreier Versand</b>	ab 40,- €	ab 29,- €	–	ab 29,90 €	ab 40,- €	ab 100,- €	ab 50,- € bei Standardpaket innerhalb Deutschlands
<b>Zahlarten</b>							
Paypal	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein
Sofortüberweisung	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Kreditkarte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Nachnahme	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja
Lastschrift	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja
Rechnung	Ja	Ja	Nein	Ja	Unternehmen per Rechnung	Nein	Nein
Bar	Nein	Nein	Nein	Nein	In einigen Städten bei Anlieferung bar	Nein	Nein
<b>Mindestbestellwert</b>	20,- €	–	20,- €	20,- €	–	–	–
<b>Liefergebiete</b>	bundesweit	bundesweit	Metropolregionen (in Deutschland Berlin und München)	bundesweit	bundesweit	bundesweit	europaweit
<b>Lieferzeiten</b>	ca. 1 bis 3 Werktage, einige Städte mit Abendzustellung per DHL-Kurier (Direktanlieferung)	ca. 2 bis 3 Werktage	1 bis 2 Stunden	ca. 1 bis 2 Werktage	ca. 1 bis 2 Werktage	ca. 1 bis 2 Werktage	ca. 8 bis 24 Stunden
<b>Versandarten</b>	Liefer-service	Paket-zustellung	Liefer-service	Paket-zustellung	Paket-zustellung	Paket-zustellung	Paket-zustellung

Quelle: jeweilige Homepage der Anbieter, BBE Handelsberatung

Prognose der künftigen Auswirkungen des Lebensmittel-E-Commerce zurückhaltender und nicht immer derselben Meinung. Letztendlich kann die weitere Entwicklung nur geschätzt werden, sodass abzuwarten bleibt, welche Strategien sich in welcher Größenordnung durchsetzen.

Laut der diesjährigen Mieterbefragung spricht ein Großteil der befragten Einzelhändler dem Online-Handel mit Lebensmitteln eine untergeordnete Rolle zu. Allerdings verfügt auch bereits mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer aus dem Lebensmitteleinzelhandel über einen Online-Shop.

Betrachtet man die Lebensmittelversandhändler vergleichend, so fällt eine Spezialisierung nach Sortiment auf: Während die Mehrzahl der Anbieter keine Delikatessen

liefert, haben sich einige wenige wie beispielsweise Gourmondo auf eben diesen Bereich spezialisiert. Der Anbieter Natur.com hat vorwiegend Frischeprodukte im Sortiment, bei Mytime findet der Kunde eine große Auswahl an Bio-Produkten.

Die Lieferzeiten variieren zwischen den verschiedenen Anbietern: Mit einer Same-day-Delivery überzeugen Amazon Prime Now und Natur.com, bei anderen Versandhändlern dauert die Zustellung, die vorwiegend über externe Paketdienste erfolgt, bis zu drei Werktagen. Einen eigenen Lieferservice haben nur AllyouneedFresh und Amazon Prime Now.

Im Folgenden werden ausgewählte Lebensmittelversandhändler kurz porträtiert.

## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA ONLINE LEH

Experten-Interview mit Frank Harder  
Geschäftsführer von myTime.de



Frank Harder, myTime.de

**Der Marktanteil des Lebensmittel-Online-Handels liegt in Deutschland derzeit bei rund ein Prozent. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?**

Laut einer Umfrage von Ernst&Young streben in Deutschland 36 Prozent der Verbraucher in spätestens fünf Jahren an, Lebensmittel über das Internet zu bestellen. Diese Tendenz spiegelt sich auch in der derzeitigen Marktentwicklung wider. Danach werden 2020 zehn Prozent des Umsatzes in der Lebensmittelbranche im reinen Online-Geschäft getätigt.

**In unseren Nachbarländern wie Großbritannien oder Frankreich liegt der E-Commerce-Umsatz mit Lebensmitteln um ein Vielfaches höher als in Deutschland. Woran denken Sie liegt das?**

Zum einen haben wir in Deutschland eine andere Distributionsdichte im LEH, zum anderen herrscht sicherlich

noch eine große Skepsis gegenüber Frischeprodukten im Online-Lebensmittelhandel. „Wie sollen Fleisch und Tiefkühlware frisch bei mir ankommen? Wie sollen Bananen, Tomaten und rohe Eier unversehrt bleiben?“, so die Fragen der Verbraucher. Die Inhalte der Warenkörbe zeigen deutlich, dass sich die Käufer langsam an den Online-Kauf von Lebensmitteln herantasten. MyTime.de ist es in den letzten Jahren kontinuierlich gelungen das Vertrauen zum Konsumenten aufzubauen.

**MyTime ist als Pure-Player nur auf das Liefergeschäft konzentriert und beliefert ganz Deutschland von einem Zentrallager in Oldenburg. Wie ist hier der Ablauf bzw. welche Transportwege sind damit verbunden?**

Ausgeliefert wird über unsere Logistikpartner DHL und DPD. Die Kommissionierung und Abholung von allen Paketen erfolgt ab dem Zentrallager in Oldenburg. Es sind keine Marketplace-Teilnehmer oder Lebensmittel-Fremdzulieferer beteiligt. Für den Versand zum Kunden werden keine eigenen LKW eingesetzt, um Pakete aus dem Zentrallager beispielsweise nach München zu fahren. Die Pakete gelangen zunächst an zentrale Ports der Logistikpartner und werden dort mit anderen Paketen zusammengefügt. Es werden keine Extra-Touren für myTime.de-Pakete gefahren. Die Pakete von myTime.de erreichen die Empfänger auf dem gleichen Weg wie andere Pakete. Durch das ausgeklügelte Kühlsystem von myTime.de ist das auch bei Frischwaren möglich.

**MyTime ist mit über 30.000 Artikeln im Online-Sortiment Deutschlands größter Online-Supermarkt.**



mytime.de

### **Was unterscheidet MyTime als Pure-Player von den Lieferdiensten stationärer Supermärkte?**

myTime.de bietet eine riesige Sortimentsvielfalt inkl. Frischware wie Obst, Gemüse, Fleisch und Tiefkühlware. Das Angebot ist umfangreicher als im klassischen Supermarkt und wesentlich größer wie das Sortiment des nächstgrößeren Online-Lebensmittelshops. Als einziger Anbieter liefert myTime.de in ganz Deutschland – in bester Qualität und absolut frisch. Im Sortiment finden sich nicht nur Lebensmittel, sondern auch z. B. Drogerieartikel, Haushaltswaren, alles für die Küche und den gedeckten Tisch oder ergänzende Sortimente wie Spielwaren. Kunden finden alles in einem Shop. Dabei bietet myTime.de eine Filterfunktion, z. B. für über 1.000 Bioartikel. Mit einem Klick lassen sich zudem alle laktose- und glutenfreien Lebensmittel anzeigen. Außerdem

erhält man zu jedem Artikel ausführliche Produktinformationen. Der gute Service und die Nutzerfreundlichkeit des Shops wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.

### **Anfang des Jahres wurde in einem Markt in Oldenburg ein neues Multi-Channel-Konzept getestet. Ist bei MyTime zukünftig eine stärkere Vernetzung der Verkaufskanäle geplant?**

Die Bunting Unternehmensgruppe ist grundsätzlich bereits auf beiden Verkaufskanälen – also stationär und online – erfolgreich vertreten. Während das stationäre Vertriebsgebiet im Nordwesten Deutschlands liegt, liefert myTime.de bundesweit. Der Markt in Oldenburg (einem Bunting-eigenen Combi Markt) ist ein erster Testmarkt für den Cross Channel-Ansatz, der mittelfristig weiter ausgebaut werden soll.

**Denken Sie, dass Amazon mit den Einstieg in den Lebensmittel-Online-Handel in Deutschland die Branche grundlegend verändern könnte?**

Es bleibt abzuwarten wann und wie genau Amazon in Deutschland in den Handel mit Lebensmitteln einsteigt. Wir sehen uns mit myTime.de derzeit gut aufgestellt.

**Denken Sie auch darüber nach, einen stationären Markt zu eröffnen?**

Die Bunting Unternehmensgruppe, zu der auch myTime.de gehört, betreibt bereits mehr als 250 stationäre Lebensmittelmärkte (familia, Combi, Jibi) und beliefert zudem mehr als 300 selbstständige Einzelhändler (Markt, nah & frisch, Ihre Kette).

**Welche Konsumententrends beeinflussen den Lebensmitteleinzelhandel derzeit am meisten?**

Die Menschen essen bewusster, aber auch unregelmäßiger. Das führt dazu, dass es weniger klassische Bevorratungskäufe gibt, gerade dann, wenn das stationäre Angebot im Wohnumfeld gut ist. Die Zahl kleinerer Haushalte lässt auch die Themen der kleineren Portions-einheiten und vor-portionierten Lebensmitteln mehr in den Fokus rücken. Insbesondere in den urbanen Regionen steht auch das Thema Convenience vermehrt im Fokus.

**Allein in Deutschland gibt es über 46 Mio. Smartphone-Nutzer. Welche Bedeutung spielen mobile Endgeräte im Multi-Channel-Kontext heute und in Zukunft?**

Die Art wie und wo Kunden ihre Produkte kaufen wollen, wird immer flexibler werden. Auch die Wege der Bestellung z. B. per App via Smartphone, per PC oder klassisch im Geschäft um die Ecke. Der Multi-Channel-Ansatz muss dem Kunden langfristig die Möglichkeit bieten, sich je nach Produkt für einen oder verschiedene Einkaufswege zu entscheiden. Insbesondere im Bereich der Online-Bestellungen, sei es bei Lebensmitteln oder

anderen Artikeln wird das Smartphone – auch durch seine stetige und schnelle Weiterentwicklung – eine wichtiger werdende Rolle einnehmen.

**In Großbritannien gibt es bereits vollautomatische Abholstationen (z. B. in Bürogebäuden oder an Bahnhöfen) für die online bestellten Lebensmittel. Glauben Sie, dass sich solche Modelle zukünftig auch in Deutschland durchsetzen werden?**

Auch in Deutschland gibt es bereits erste Ansätze für ein solches System. Allerdings sind diese bei weitem nicht so ausgeprägt wie in Großbritannien. Grundsätzlich sind Abholstationen auch für online bestellte Lebensmittel denkbar. Diese müssen dann natürlich bestimmten Anforderungen genügen z. B. muss die Kühlkette gewahrt bleiben. Zudem müssen rechtliche bzw. vertragliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen z. B. geregelt ist, was passiert, wenn ein Kunde sein Paket nicht bzw. verspätet abholt und die Ware verdirbt. Um ein flächendeckendes Netz mit Abholstationen zu etablieren und wirtschaftlich zu betreiben muss allerdings zunächst der Lebensmittel-Onlinehandel weiter wachsen.

## AUSGEWÄHLTE VERTRIEBSSYSTEME IM LEBENSMITTEL-ONLINE-HANDEL

### myTime

Eigenen Angaben zufolge ist myTime mit über 28.000 Artikeln der „größte deutsche Lebensmittel-Online-Shop“. Er bietet nicht nur Grundnahrungsmittel an, sondern auch frische Produkte wie Käse- und Wurstwaren, Fisch und Meeresfrüchte, Milch oder Tiefgekühltes. Außerdem sind Haushaltswaren, Hygieneartikel, Schreibwaren sowie alles rund um Heim und Garten im Sortiment.

Dabei ist ein mobiler Einkauf per App möglich. Geliefert wird deutschlandweit und nach Wunschtermin. Neben dem Feierabendservice, der gegen eine zusätzliche Gebühr zwischen 18 und 22 Uhr in ausgewählten Regi-

onen Deutschlands in Anspruch genommen werden kann, verspricht myTime die Lieferung von Frische- und Tiefkühlprodukten innerhalb von 24 Stunden. Ab einem Warenwert von 100 Euro ist die Lieferung kostenlos. Für frische Produkte fällt eine Frische-Garantie von 4,90 Euro und für die Kühlbox ein Pfandbetrag über fünf Euro an.

Der Online-Supermarkt gehört zur Bünting Unternehmensgruppe, die in den nächsten Jahren mit myTime weiter auf die Verknüpfung von stationärem und Online-Handel setzen möchte. Seit Anfang des Jahres wird das Multi-Channel-Konzept in einem Markt in Oldenburg getestet.

The screenshot displays the myTime.de website interface. At the top, the logo 'myTime.de' is accompanied by the tagline 'Wir bringen Lebensmittel.' Below this is a navigation bar with tabs for 'einkaufen', 'entdecken', 'kochen', 'ernähren', 'Marken', and 'Firmenservice'. A search bar contains the text 'Suchbegriff eingeben, z.B. Milch' and a 'Suchen' button. The main content area features a sidebar with a category list including 'Aktuelle Angebote', 'Neu bei myTime.de', 'Vorteilkauf', 'Obst & Gemüse', 'Tischdecken', 'Fleisch- & Wurstwaren', 'Fisch- & Meeresfrüchte', 'Käse & Milchprodukte', 'Brot, Cerealien & Backwaren', 'Brotbackwaren', 'Kaffee, Tee & Kakao', 'Süßwaren & Kondensmilch', 'Tiefkühlkost', 'Nudeln, Kartoffelprodukte & Reis', 'Konserven', 'Fertiggerichte', 'Sonderitäten & Feinschnitt', 'Baby, Öl & Gewürze', 'Getränke', 'Baby', and 'Dinge'. The central section is titled 'Unser myTime.de Sortiment (23.623 Produkte)' and includes a promotional banner for 'Aktuelle Angebote (12004)', 'Neu bei myTime.de (207)', and 'Vorteilkauf (1.150)'. Below this are images of fresh produce, seafood, and cooked meat. On the right side, there is a 'Wassermixer' section with a 'Jetzt bestellen' button and a 'Bünting Tee' advertisement with the text 'Original aus gutem Hause.' and 'Jetzt bestellen'.

Quelle: mytime.de

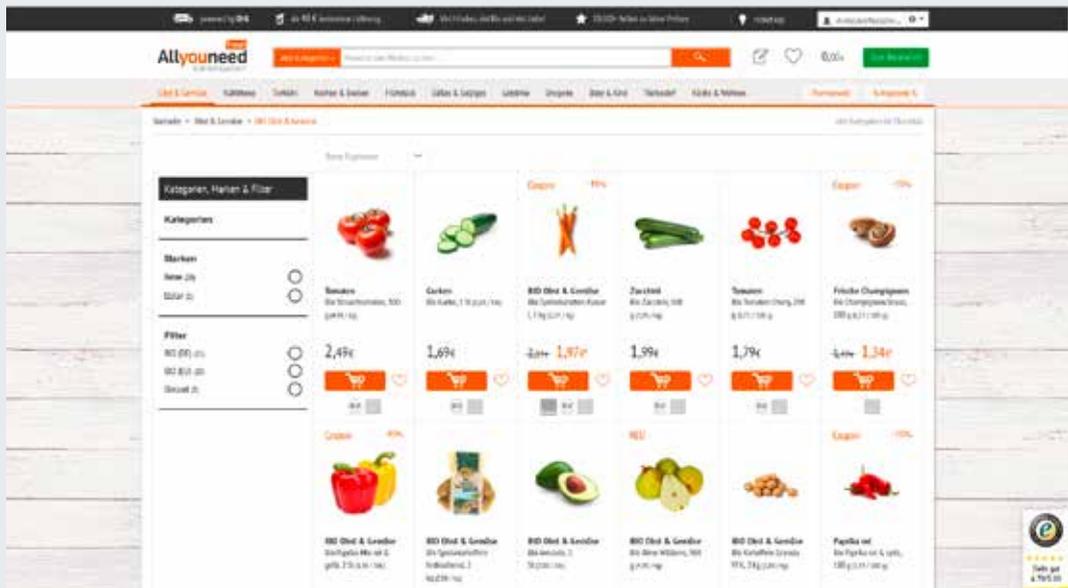
## AUSGEWÄHLTE VERTRIEBSSYSTEME IM LEBENSMITTEL-ONLINE-HANDEL

### Allyouneed Fresh

Der Online-Supermarkt bietet Kunden in seinem Shop rund 20.000 hochwertige Markenartikel aus den Bereichen Drogerie, Lebensmittel, Haushaltswaren und Tierbedarf an. Etwa 20 Prozent der Artikel sind zertifizierte Bio- und Fairtrade-Produkte. Im Angebot enthalten sind auch frische Lebensmittel wie Milchprodukte, Fleisch, Wurst sowie Obst und Gemüse. Die frische Ware wird bundesweit über das GoGreen-Programm von DHL direkt bis an die Haustür geliefert. Bestellungen können Kunden an ihrem Wunschtag erhalten, wenn gewünscht auch am gleichen Tag per Spätzustellung. Über die Allyouneed-App ist es für den Kunden jederzeit möglich, seine Bestellung hinsichtlich des Lieferdatums und

ortes anzupassen. Ab einem Bestellwert von 40 Euro ist die Lieferung kostenfrei. Für die Bezahlung stehen unterschiedliche Zahlungsmethoden zur Verfügung. Der Online-Einkauf soll für die Kunden vor allem mehr Lebensqualität bedeuten, da zusätzliche Zeit für den Einkauf nach der Arbeit oder an vollen Samstagen entfällt. Besonders einfach und schnell soll es gehen, auch bei einem doppelt so umfangreichen Angebot wie in einem herkömmlichen Supermarkt.

Der 2010 gegründete Online-Supermarkt gehört mittlerweile zu ganzen Teilen der Deutschen Post DHL und ist damit Vorreiter im Bereich Logistik und Lieferung.



Quelle: allyouneedfresh.de

## AUSGEWÄHLTE VERTRIEBSSYSTEME IM LEBENSMITTEL-ONLINE-HANDEL

### Amazon Fresh

Für Herbst 2016 ist in Deutschland der Markteintritt des bereits seit 2007 in wenigen Großstädten in den USA vertretenen Lieferservice von frischen Lebensmitteln Amazon Fresh geplant. Hingegen ist in den USA die Nutzung nur für Amazon-Prime-Fresh-Mitglieder für 299 US-Dollar jährlich möglich. Bestellungen ab 35 Dollar sind dabei lieferkostenfrei.

Das Preisniveau liegt zwischen 15 und 23 Prozent unter dem der Konkurrenz. Zum US-Angebot gehören 20.000 Artikel in den Kategorien Obst, Gemüse, vorgefertigte Produkte, Feinkost (hochwertige Produkte direkt aus ausgewählten regionalen Spezialitätengeschäften und -restaurants, etwa aus Konditoreien, Metzgereien, Saftbars oder Fischmärkten), Milchprodukte, Eier und Käse, Tiefkühlprodukte, Fleisch und

Meeresfrüchte, Dosen- und verpackte Lebensmittel, Kaffee und Tee, Getränke, Snacks, biologische Lebensmittel, Frühstücksartikel, Koch- und Backwaren, Haushaltswaren sowie Drogerieartikel.

In Deutschland will sich Amazon mit der Lieferung von frischen Lebensmitteln wie Fleisch und Gemüse vorerst auf Berlin konzentrieren. Die Bestellung soll mit den knapp 50.000 bereits im Sortiment befindlichen haltbaren Produkten und regulären Sachgütern bei maximal 10.000 Sendungen täglich kombinierbar sein.

Ein Wermutstropfen ist, dass nur in Großpackungen, das heißt nicht in haushaltsüblichen Mengen, bestellt werden kann. Gebratene Schinkennudeln von Maggi gibt es beispielsweise nur im 30er-Pack.

The screenshot shows the Amazon Fresh website interface. At the top, there is a navigation bar with the Amazon logo, a search bar, and links for account management and Prime membership. Below the navigation bar, the main content area features a prominent banner for "Juicy Grapes" with the text "Check out our featured deals" and "now in season". The banner includes a high-quality image of red grapes. To the left of the banner, there is a sidebar menu with various grocery categories. Below the banner, there is a section titled "Shop Featured Deals" with a "View Deal" button.

Quelle: amazon.co.uk

## AUSGEWÄHLTE VERTRIEBSSYSTEME IM LEBENSMITTEL-ONLINE-HANDEL

### Amazon Prime Now

Seit Mai beziehungsweise August 2016 gibt es in Berlin und München Amazon Prime Now, dessen Nutzung nur über eine Amazon-Prime-Mitgliedschaft möglich ist. Es können Tausende Produkte aus den Bereichen Drogerie, Elektronik, Spielzeug, Lebensmittel, Getränke und vielen mehr bestellt werden. Der Mindestbestellwert beträgt 20 Euro. Es werden zwei Möglichkeiten der Lieferung (montags bis samstags) angeboten – innerhalb einer Stunde gegen eine Liefergebühr von 6,99 Euro oder eine Gratislieferung innerhalb eines Zwei-Stunden-Fensters zwischen 8 und 24 Uhr. Dies ist noch einmal eine deutliche Steigerung der Geschwindigkeit im Vergleich zum normalen Amazon Prime, wobei zurzeit das Amazon-Prime-Now-Angebot nur in ausgewählten Postleitzahlgebieten in Berlin und München verfügbar ist. Je nach Postleitzahl kann es auch sein, dass man nur für

die Lieferung innerhalb eines Zwei-Stunden-Fensters infrage kommt. Auch das Angebot selbst ist noch keinesfalls mit dem von Amazon Prime vergleichbar, bei dem mehrere Millionen an Artikeln bestellbar sind. Um das Angebot nutzen zu können, ist ein Download der App „Amazon Prime Now“ notwendig. Bestellungen sind nur mit dieser App über die Betriebssysteme Android und iOS möglich. Die klassische Amazon-App reicht für die Nutzung des Angebots nicht aus. Damit der Kontakt zu den Kunden möglichst persönlich wirkt, werden immer wieder dieselben Fahrer im gleichen Gebiet eingesetzt. Die persönliche Ebene wird auch angesprochen, indem der Name des Fahrers in der Bestell-App angezeigt wird („Lukas ist auf dem Weg zu dir“). Mittels der App ist es ebenfalls möglich, den aktuellen Standort der Lieferung nachzuverfolgen.

The graphic is a promotional banner for Amazon Prime Now. It features a grid of product images including ice cream, a burger, a bowl of fruit, a Prime Now cardboard box, a laptop, a bottle of Pampers, a game console, bananas, a water bottle, a pack of tissues, a Prime Now delivery bag, a game case, a perfume bottle, and a tablet. The central text reads "PrimeNow" and "JETZT IN BERLIN UND MÜNCHEN". Below the grid is a large orange clock icon. At the bottom, a four-step guide is provided:

- 1** Prime Now App herunterladen (Jetzt bei Google play)
- 2** Verfügbarkeit in Ihrem PLZ-Gebiet prüfen (Laden im App Store)
- 3** Anmelden und einkaufen (Erhältlich bei amazon)
- 4** Ihre gewünschte Lieferoption auswählen

Quelle: amazon.de

### 3.4 AUSWIRKUNGEN DER LEBENSMITTEL-EINZELHANDEL-TRENDS AUF DIE LOGISTIK

E-Commerce – mehr Macht der Konsumenten. Alles dreht sich darum, den Kunden zufriedenzustellen. Aus Kundensicht gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich seinen Einkauf aus dem Internet nach Hause liefern zu lassen. Die Vertriebsformen des Lebensmittel-E-Commerce lassen sich in sechs verschiedene Kategorien einteilen:

- Lieferung direkt vom Händler
- Versand mit einem Paketdienst
- Versand durch eine Privatperson
- Versand an eine Lebensmittelpackstation
- Ablage in einer gesicherten Lebensmittelpackstation vor der Haustür
- Drive-in-/Click-and-Collect-Konzepte

Diese Vielzahl an Möglichkeiten ist aus Sicht des Kunden angenehm und soll die Hürde vor der Bestellung frischer Lebensmittel über das Internet nehmen. Aktuelle Studien zeigen, dass speziell die Lieferung direkt vom Händler von den meisten Kunden in Anspruch genommen wird. Allerdings wird seit einigen Jahren auch der Trend zu sogenannten Drive-in-Konzepten deutlich. Hierbei werden die gewünschten Lebensmittel

online vorbestellt und anschließend vom Kunden selbst, zum Beispiel in Verbindung mit dem Arbeitsweg, aus den stationären Läden oder gegebenenfalls direkt aus dem Zentrallager abgeholt. Die Waren liegen bei der Abholung schon bereit und sind online bezahlt worden.

Aus der Perspektive der Unternehmen ergibt sich allerdings ein anderes Bild. Die oben genannten Serviceangebote sind mit zusätzlichem Aufwand und Mehrkosten verbunden. Je nach Betriebsform (Pure-Player wie etwa myTime oder lebensmittel.de oder Click-and-mortar wie Rewe oder Edeka) können zudem nur Teile der oben genannten Vertriebsformen angeboten werden. Sowohl für alteingesessene Unternehmen als auch für Start-ups ist es unerlässlich, sich einen genauen Überblick über den Markt zu verschaffen.

Hierdurch ergeben sich meist mehrere Indikatoren, die sich auf die Wahl des Distributionssystems auswirken. In Abbildung 3.19 werden die drei Betriebsformen Pure-Player mit eigener Flotte (Beispiel Allyouneedfresh), Pure-Player mit externem Paketzusteller (Beispiel myTime) und Click-and-mortar-Unternehmen mit eigener Flotte (Beispiel Rewe) verglichen. Letzteres ist ein Geschäftskonzept, bei dem zusätzlich zum konventio-

ABBILDUNG 3.18 Rewe-Drive in Landshut



nellen stationären Handel der Vertrieb auch über das E-Business abläuft.

Die drei Modelle unterscheiden sich durch den Standort der Waren und den daraus resultierenden Ort der Kommissionierung, durch das Vertriebsnetzwerk des Unternehmens und die Art der Auslieferung. Pure-Player mit eigener Flotte haben einen enormen Anteil an Investitionskosten, können später allerdings auch auf einen besseren Service beim Lieferdienst zurückgreifen. Das Personal kann auf Nachfragen oder Retouren direkt beim Kunden eingehen. Pure-Player, die ihre Waren über externe Dienstleister an den Endverbraucher schicken lassen, können nicht mit dieser Servicequalität dienen. Allerdings verfügt der externe Dienstleister über ein breites Vertriebsnetzwerk, sodass große Gebiete beliefert werden können.

Zudem können die größten Investitionskosten für eine eigene Flotte oder kleinere Zwischenlager auf der Seite des Dienstleisters in diesem Vertriebssystem eingespart werden. Der Nachteil bei der Lieferung aus Geschäften des stationären Handels (Click-and-mortar) liegt vor allem bei der Produktkonkurrenz zwischen On- und

Offline-Kunden. Bei hohen Nachfragen ist es möglich, dass Produkte ausverkauft sind und erst aus dem Zentrallager nachgeliefert werden müssen. Allerdings profitieren Click-and-mortar-Anbieter wie beispielsweise Rewe oder Edeka vom Image und von der Kundennähe des stationären Handels im Vergleich zu einem Pure-Player, in dessen Markt der Kunde niemals war.

Hieraus lässt sich festhalten, dass E-Commerce-Unternehmen vor der Wahl ihres Distributionssystems genauestens analysieren müssen, welchen Markt sie mit ihrem Angebot bedienen, welche Auswirkungen sich daraus für sie ableiten lassen und welche Schlüsse sie daraus ziehen müssen.

Insbesondere die Lieferung mit eigener Flotte, speziell bei Pure-Playern, stellt neue Anforderungen an die Standortwahl des Zentrallagers. Der Einfluss der sogenannten Last-Mile wird durch Abbildung 3.20 veranschaulicht. Die Last-Mile-Delivery beschreibt hierbei den Transportweg vom letzten Lagerstandort zum Endverbraucher. In Bezug auf die drei Geschäftsmodelle aus Abbildung 3.19 ist dies entweder der Weg vom Zentrallager oder der vom stationären Geschäft zum Endver-

ABBILDUNG 3.19 **Eigenschaften verschiedener E-Commerce-Lieferketten im Vergleich**

	Pure-Player (E-Commerce)		Click-and-mortar
	Lieferung mit eigener Flotte	Lieferung per externem DL	Lieferung mit eigener Flotte
<b>Wo werden die Waren kommissioniert ?</b>	Im Zentrallager	Im Zentrallager	In den stationären Läden
<b>Vertriebsnetzwerk</b>	Zentralisiert	Zentralisiert	Dezentralisiert
<b>Auslieferung</b>	Eigene Flotte vom Zentrallager oder via hub-and-spoke	Hub-and-spoke via externen Dienstleistern (Bsp. DHL)	Eigene Flotte von den jeweiligen stationären Geschäften ausgehend
<b>(Zusatz-)Service des Lieferdienstes</b>	Hoch	Gering (tlw. abhängig vom Angebot des DL)	Hoch
<b>Risiko des Ausverkaufs von Produkten</b>	Gering	Gering	Hoch
<b>Investitionskosten</b>	Hoch	Mittel	Mittel

Quelle: Eigene Darstellung nach T. Vanelander et. al. (2013)

braucher. Aus Abbildung 3.20 wird ersichtlich, dass teilweise über 50 Prozent der gesamten Logistikkosten auf die Last-Mile-Delivery zurückzuführen sind. Eine höhere Verbraucherdichte wirkt den steigenden Logistikkosten entgegen. Die Nähe zum Verbraucher hat aufgrund des neuen, direkten Vertriebsweges also einen deutlich größeren Einfluss als früher.

Die Gesamtkosten für die eigene Logistik setzen sich im Lebensmitteleinzelhandel aus verschiedenen Komponenten wie Lager, Transport, Zentrallogistik und Filiallogistik zusammen und machen rund 8,5 Prozent des Nettoumsatzes aus (Abbildung 3.21).

**]] Wir stehen vor der Herausforderung, dass wir hohe Kosten für Auslieferung, Zusammenstellung der Lieferung und somit allgemein für den gesamten logistischen Weg haben, die weder von der Kalkulation gedeckt sind, noch von den Kunden bezahlt werden.“**

Johannes Aumann, fridel – markt & restaurant

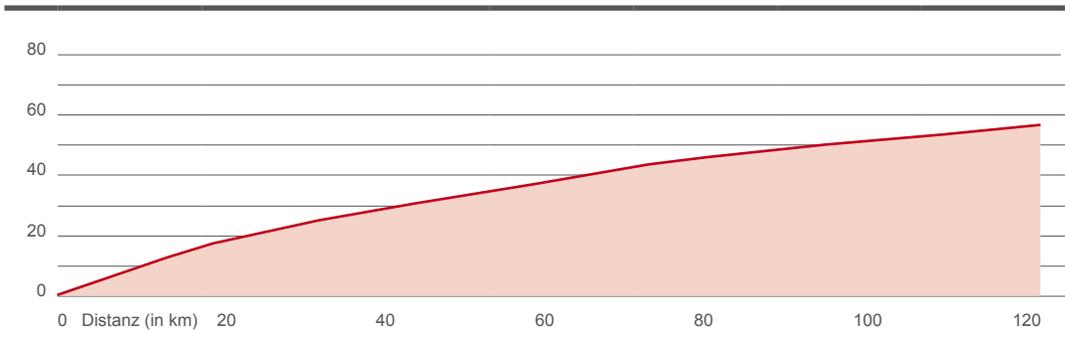
Berücksichtigt man noch rund 1,6 Prozent für Warenverluste, so haben die Supply-Chain-Kosten einen Anteil

von gut zehn Prozent am Nettoumsatz des Lebensmittelhändlers (vgl. EHI 2016). Bezogen auf die Last-Mile-Kosten bedeutet das, dass diese bei Entfernungen ab 100 Kilometern zum Teil über fünf Prozent des Nettoumsatzes kosten können. Je nach Geschäftsmodell ergeben sich dabei unterschiedliche Kostenstrukturen. Werden nur etwa wenige Hundert Online-Bestellungen pro Woche getätigt, stellt die filialbasierte Selbstabholung (Click-and-Collect) die kostengünstigste Lösung dar, da die Fixkosten hier vergleichsweise gering sind. Im Schnitt kostet eine Bestellung rund sieben bis acht Euro und setzt sich nahezu ausschließlich aus Personalkosten zusammen.

Steigt die Anzahl der wöchentlichen Bestellungen in den vierstelligen Bereich, sind eher Zentrallagerlösungen von Vorteil, da diese über einen höheren Automatisierungsgrad verfügen und weniger Personalkosten entstehen. Hier können bei der Selbstabholung (zum Beispiel Pick-up-Station) die Kosten auf vier bis fünf Euro sinken, bei einem Zentrallager mit Auslieferung liegen die Kosten in etwa bei zehn Euro pro Bestellung (vgl. A. T. Kearney 2013).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neue E-Commerce-Logistikmodelle für unterschiedliche Produktkategorien entstehen. In dieser Studie werden ins-

ABBILDUNG 3.20 Anteil der Last-Mile-Delivery-Kosten an den gesamten Logistikkosten (in %)



Quelle: Eigene Darstellung nach T. Vanelander et. al. (2013)

besondere die Modelle des Online-Lebensmittelhandels fokussiert, wobei alle Modelle von der Entwicklungsstufe des jeweiligen Marktes abhängig sind. Im Vergleich der zentralen und filialbasierten Kommissionierung profitieren die zentralen städtischen Umschlagpunkte von Effizienzvorteilen, sobald die kritische Masse an Online-Bestellungen erreicht ist. Daraus ergibt sich in Anlehnung an die Untersuchungen von Jones Lang LaSalle, dass Einzelhändler und Investoren sich nicht allein auf globale oder nationale Entwicklungen und Trends verlassen können. Investitionsentscheidungen müssen aufgrund lokaler Marktdynamik und Marktentwicklungen fallen. Die Standortanforderungen sind abhängig vom Produktportfolio des Unternehmens und von dem sich daraus ergebenden Markt. Die unterschiedliche Dynamik und die Komplexität der verschiedenen Lieferketten müssen dann in weitere Maßnahmen und Entscheidungen miteinbezogen werden.

Eine Studie von A. T. Kearney geht von einem Marktwachstum des Online-Lebensmittelhandels von aktuell einem Prozent auf drei Prozent des gesamten Lebensmittelhandels aus. Dies entspricht einem Gesamtmarkt von bis zu fünf Milliarden Euro. Für Investoren heißt es deswegen umso mehr: keine voreiligen Schlüsse zu ziehen und bei der Wahl des Standortes und des Logistikmodells den Markt genauestens zu analysieren.

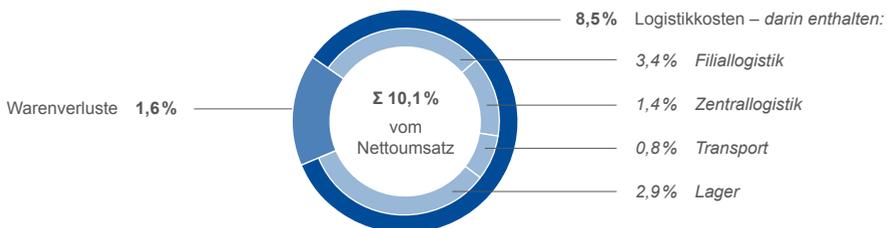
Das ansteigende Interesse an E-Food lässt neue Absatz- und Handelsformen im Lebensmitteleinzelhandel entstehen. Dadurch verändern sich auch logistische Parameter wie Auslieferorte und Bündelungsstrategien oder Auftragsgrößen. Beispielsweise schrumpfen die Sendungsgrößen, da mehr Menschen häufiger kleinere Bestellungen von Convenience-Food oder E-Commerce in Auftrag geben.

» Lokale Logistikdepots werden für Unternehmen immer interessanter, um auf Kundenbedürfnisse wie ‚Same day-delivery‘ oder sogar ‚Same hour-delivery‘ adäquat reagieren zu können.“

Christof Prange, Goodman Germany

Ebenso stellt der Trend zu Tiefkühlprodukten die Logistikunternehmen vor neue Aufgaben. In vereinzelt Handelszentrallagern wurden Wareneingangszeiten für bestimmte Frischewaren in die Nacht verlagert. Anderen Unternehmen macht die Frühanlieferungspflicht so weit Probleme, dass es zu Verzögerungen der Zustellungen kommt. Der größte deutsche Frische-Logistikdienstleister Nagel Group sieht E-Food als große Chance, stellt aber auch fest: „Wer auch immer

ABBILDUNG 3.21 Struktur der Supply-Chain-Kosten im Lebensmitteleinzelhandel (in % vom Nettoumsatz)



die Ware an die Haustür liefert, braucht gut erreichbare Zwischenlager und Logistikspezialisten, die für regelmäßigen Nachschub sorgen, sich um die Kühlung kümmern und die Bestellungen zusammenstellen“ (Loderhose 2016, LZ S. 41). Für andere Dienstleister bietet das veränderte Konsumverhalten neue Chancen. Insbesondere aufgrund der zunehmenden Nachfrage der Same-Day-Delivery könnte das für die Kurierdienste einen Auftrieb bedeuten.

Der Wunsch der Kunden nach einer transparenten Lebensmittellieferkette ist neben dem E-Commerce ein weiterer Konsumtrend, der in den nächsten Jahren gerade für die Logistikbranche von höchster Bedeutung sein wird. Potenziell sind mit diesem Trend die größten Auswirkungen auf die verschiedenen Ebenen der Logistik verbunden, da die komplette Wertschöpfungskette betroffen ist. Für Logistikunternehmen käme ein Einsatz durchgängiger Tracking- und Tracing-Systeme infrage; damit verbunden sind die Themen Datensicherung und soziale Arbeitsformen.

Für viele Logistikzentren des Handels ergeben sich aus den Trends erhöhte Anforderungen. So titelt die Deutsche Post DHL Group beispielsweise: „Roboter verändern die Logistik“. Um die Erhöhung des Automatisierungsgrades wird die Branche in den nächsten Jahren nicht herumkommen. Vor allem sollen die Logistiklösungen kooperativ, innovativ und nachhaltig sein.

Die Kuka-Tochter Swisslog bietet für E-Commerce und Multi-Channel-Retailing intralogistische Lösungen an: roboterbasierte Lager- und Kommissionierungslösungen. Auch bei der Deutschen Post DHL Group sollen künftig Roboter beim Transport der Waren sowie bei der Kommissionierung und Verpackung eingesetzt werden. Neben automatisierter Prozessoptimierung steht die Zusammenarbeit von Mensch und Roboter innerhalb der Lieferketten im Fokus. Besonders schnell und wirtschaftlich soll die Warenabwicklung funktionieren, was wiederum bei frischen Produkten besonders wichtig ist. Um die frischen Lebensmittel über alle Tempe-

raturzonen hinweg immer schneller vom Lager direkt zum Kunden zu transportieren oder vom Kunden an Abholstationen abholen zu lassen, ist mehr als nur ein modernes Lagersystem nötig. Eine Direktbelieferung des Kunden bedarf meist urbaner kleinteiliger Distributions- und Kommissionierungsabläufe, die aber erst abgestimmt werden müssen. Innerhalb des Lagers sorgen Elektroflurförderzeuge und Elektrofahrzeuge für eine schnelle Abwicklung. In den Städten entstehen jedoch deutlich mehr Lieferverkehre und dementsprechend neue Nutzungskonflikte.

Für Unternehmen, die ihre Lieferzeiten nicht einhalten können oder Bußgelder für illegales Parken kassieren, entstehen verstärkt ökonomische Nachteile. Zusätzlich leidet die Verkehrssituation und -sicherheit in den Innenstädten unter dem wachsenden Lieferverkehr. Im ländlichen Raum hingegen erschweren weitere Wegstrecken und eine weniger dichte Besiedelung den Dienstleistern die Versorgung der Bevölkerung.

Der Lebensmittel-Online-Handel wird laut aktuellen Studien in den nächsten Jahren weiter wachsen. Es bleibt abzuwarten, welche Verkaufsmodelle sich beim Kunden und bei den Unternehmen durchsetzen. Unabhängig davon, welche Modelle das Rennen machen: Für die Logistik stellen sie alle eine große Herausforderung dar. Gleichzeitig kann dies für die Logistikbranche einen neuen Aufschwung bedeuten.

## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA HERAUSFORDERUNGEN IN DER LOGISTIK

Experten-Interview mit Christof Prange  
Head of Business Development,  
Goodman Germany



Christof Prange, Goodman Germany

**Das schnelle Wachstum des elektronischen Handels ist derzeit eine der größten strukturellen Veränderungen im Einzelhandel. Inwieweit wirkt sich diese Entwicklung auf die Lager- und Logistikbranche aus?**

Logistikregionen, die bis vor wenigen Jahren noch weitestgehend unbekannt waren, sind durch den Onlinehandel zu einem beliebten Logistikstandort geworden, zum Beispiel Leipzig. Für den E-Commerce-Giganten Amazon hat Goodman bereits vor zehn Jahren die ersten 80.000 m<sup>2</sup> im Raum Leipzig entwickelt. Heute ist die Region ein absoluter Hotspot für die ganze Logistikbranche, was auch unsere jüngsten Abschlüsse dort belegen. In den nächsten fünf Jahren soll sich der Umsatz im E-Commerce verdoppeln. Diese Aussichten erfordern weitere Millionen m<sup>2</sup> zusätzlicher Logistikflächen, die von den Immobilienkonzernen bereitgestellt werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Produktvielfalt in der Logistikbranche ist die Nachfrage

nach Mega-Fulfillment-Zentren seit Mitte der 2000er Jahre rasant gestiegen. In einem Fulfillment-Zentrum wird die Ware eingelagert und versandfertig gemacht, sie haben mitunter eine Größe von bis zu 100.000 m<sup>2</sup> oder noch größer und werden oft rund um die Uhr betrieben. Der enorme Anstieg der Nachfrage nach diesen Immobilien hat zur Folge, dass Unternehmen aus dem E-Commerce passende Flächen an für sie strategisch günstigen Orten finden müssen: Eine gute Infrastruktur ist für einen effizienten Warenversand unabdingbar. Für die Auswahl des idealen Standorts achten Unternehmen neben der Verfügbarkeit an großen Flächen daher insbesondere auf geschäftstechnische Vorteile: Entscheidend ist, dass die Immobilie im Umkreis von einem Ballungsgebiet mit vielen Arbeitskräften liegt und einen guten Zugang zu den Märkten bietet, auch grenzüberschreitend.

**Wie haben sich die Anforderungen der Handelskonzerne an Logistikimmobilien in den letzten Jahren verändert, insbesondere vor dem Hintergrund des E-Commerce-Wachstums?**

Mit dem Aufkommen des Onlinehandels sind neue Typen von Gewerbeimmobilien entstanden. Neben großen Fulfillment-Zentren, die sich erst im Laufe der letzten Jahre als Standard etabliert haben, wurden stetig mehr Sortier- und Paketsortierzentren entwickelt. Letztere sind zwischen 5.000 und 20.000 m<sup>2</sup> groß und werden über KEP-Dienstleister zur lokalen Belieferung der Kunden betrieben. Zusammen bilden die drei Gebäudetypologien ein funktionierendes Logistiknetzwerk für die Optimierung und Kontrolle aller Vertriebs-



Zalando, Mönchengladbach

wege. Aufgrund des rasanten Wachstums der E-Commerce-Branche wünschen sich unsere Kunden zudem eine schnellstmögliche Bereitstellung der Logistikimmobilien, um eine zügige Inbetriebnahme zu gewährleisten. Bei Anlagen, die mehr als 100.000 m<sup>2</sup> umfassen, ist das eine echte Herausforderung – die wir von Goodman immer wieder meistern. Weitere Spezifikationen für E-Fulfillment-Zentren betreffen ihre technische Ausgestaltung. Zur Lagerung des großen Warensortiments und für die Integration mehrgeschossiger Fachbodenregale muss die Hallenhöhe eine Mindesthöhe von 12 Metern betragen. Zwischengeschosse sind für eine schnelle und effiziente Retourenabwicklung notwendig. Da eine höhere Anzahl an Mitarbeitern beschäftigt ist als in traditionellen Distributionszentren muss mehr Fläche für Sozial- und Kantinenräume während der Konzeption der Anlagen berücksichtigt werden.

### **An welchen Standorten rechnen Sie künftig mit einem Anstieg der Nachfrage nach Logistikimmobilien für den E-Commerce und warum?**

Die Ansprüche der Onlineversandhändler an eine Logistikimmobilie folgen anderen Mustern als die des traditionellen Einzelhändlers. Dadurch hat sich eine Vielzahl verschiedener Gebäudetypologien herausgebildet. Auch in Zukunft rechnen wir mit einer weiterhin hohen Nachfrage nach diesen Logistikimmobilien für den E-Commerce. Diese werden sich zum einen weiterhin in der Nähe von überregionalen Paketzentren befinden, um schnelle Lieferzeiten zu ermöglichen. Zum anderen in der Nähe von Ballungsgebieten, da dort, wie bereits erwähnt, der Arbeitsmarkt gut ist. Wir erwarten, dass Standorte in Westdeutschland wie z. B. Mönchengladbach und Duisburg und der Großraum Berlin sowie Leipzig weiterhin eine hohe Magnet-

wirkung auf E-Commerce-Firmen ausüben: Durch ihre hohe Bevölkerungsdichte, einer daraus resultierenden breiten Kundschaft und dem guten Zugang zu den grenzüberschreitenden Märkten bestechen sie durch eine hohe Attraktivität. Auch die Mitte Deutschlands bietet eindeutige Standortvorteile. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung logistischer Prozesse rücken neue Lösungsansätze für urbane Logistik mehr und mehr in den Vordergrund. Lokale Logistikdepots werden für Unternehmen immer interessanter, um auf Kundenbedürfnisse wie „Same day-delivery“ oder sogar „Same hour-delivery“ adäquat reagieren zu können. Die baulichen Strukturen werden sich daher ändern müssen, wenn die Anlage näher und näher an die Stadt rückt: Von verschiedenen Mietern genutzte Immobilien mit mehrgeschossigen Lagerflächen, Fläche für den Warenumsatz und für Bürotätigkeiten werden auch in Citynähe stärker nachgefragt werden.

### **Mit welchen Konzepten begegnen Sie der Flächenknappheit?**

Einer der zentralen Eckpfeiler von Goodmans Unternehmensstrategie ist die Umwandlung von Industriebauwerken für die Neuentwicklung von Logistikimmobilien. Wir verfügen über weitreichende Erfahrungen in der Konversion von Brownfields, die oft komplexe Genehmigungsverfahren und hohe Expertise für Abriss- und Sanierungsarbeiten erfordern.

Der Verbrauch von Grünflächen wird dadurch effektiv gesenkt. Auch mehrgeschossige Logistikimmobilien werden an besonders gefragten Logistikstandorten, an denen die Quadratmeterpreise extrem hoch sind, in Zukunft an Bedeutung gewinnen, was man am Beispiel Hongkong gut sehen kann. Aufgrund der dramatischen Flächenknappheit in der chinesischen Metropole hat der Konzern hier eine Logistikimmobilie mit 23 Etagen entwickelt, die über 150 Meter hoch ist. Durch den Bau in die Höhe benötigen die Anlagen weniger Grundfläche und können effizienter bewirtschaftet werden.

### **Vor dem Hintergrund, dass maßgeschneiderte Logistikimmobilien immer spezifischere Branchen- und Nutzungskriterien erfüllen: Wie gewährleisten Sie die Drittverwendbarkeit im Falle eines Mieterwechsels?**

Eine Logistikimmobilie von hoher Qualität ist und bleibt eine Logistikimmobilie von hoher Qualität. Sämtliche unserer Logistikimmobilien erhalten nach Fertigstellung ein Nachhaltigkeitszertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB). Dieser Qualitätsnachweis steht für zukunftsfähige, hochwertige Immobilien, die daher eine langfristige Wertschätzung bei unseren Kunden erfahren. Steht diese darüber hinaus an einem erstklassigen Standort, wird sie immer eine hohe Nachfrage erfahren – unabhängig davon, dass Mieter aus unterschiedlichen Branchen sie unterschiedlich nutzen. Wenn wir Logistikanlagen für unsere Kunden entwickeln, achten wir immer auf die langfristige Nutzung. Hierbei steht das Stichwort „Flexibilität“ ganz oben: Insbesondere auf der architektonischen Ebene versuchen wir, die Anlage so zu entwerfen, dass sie mitwachsen kann. In Absprache mit dem Kunden können Änderungen somit problemlos erfolgen. Erweiterungsbauten für bestehende Anlagen stehen bei uns ebenfalls auf der Tagesordnung. Unsere Projekte richten sich, zusammengefasst, nach den individuellen Bedürfnissen unserer Kunden für die Abwicklung ihrer Logistikprozesse.

# 4

NACHHALTIGKEIT  
IM IMMOBILIENMARKT –  
BETRACHTEN WIR  
ES AUCH ALS CHANCE!





 Nachhaltige Immobilien sind treibende Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren in der Immobilienwirtschaft

 Der Einzelhandel setzt seit Jahren erfolgreich auf Nachhaltigkeit

 Klimafreundliche Handelskonzepte senken die Energiekosten und reduzieren den CO<sub>2</sub>-Ausstoß

 Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Immobilienfinanzierung



## 4. NACHHALTIGKEIT IM IMMOBILIENMARKT – BETRACHTEN WIR ES AUCH ALS CHANCE!

Nachhaltigkeit – das Leitbild der Zukunft? Eine Modeerscheinung oder auch Notwendigkeit? Das Thema Nachhaltigkeit ist auch aus dem Immobilienmarkt nicht mehr wegzudenken. Beim Thema Klimaschutz kommt der Immobilienwirtschaft eine tragende Rolle zu: Gebäude benötigen durch ihre Herstellung, Errichtung, Nutzung und Bewirtschaftung etwa 25 bis 40 Prozent des weltweiten Energie- und 30 Prozent des Rohstoffverbrauchs und verursachen circa 30 bis 40 Prozent der Treibhausgasemissionen.

Diese Zahlen verdeutlichen die Verantwortung, die wir als Investoren, Bauherren, Immobilienfinanzierer, Eigentümer und Mieter tragen.

Ohnehin befindet sich der Immobilienmarkt in einer Umbruchphase: Internationale Einflüsse, regulatorische Anforderungen, schrumpfende Margen und zunehmender Wettbewerbsdruck erfordern bereits ein Umdenken in der Immobilienwirtschaft. Klimaschutzmaßnahmen und die Wahrnehmung gesellschaftlich sozialer Verantwortung kommen noch dazu.

Längst sind nachhaltige Immobilien gefragt. Mit einem Wachstumspotenzial von circa 25 Prozent ist die Nachhaltigkeit eines Gebäudes ein treibender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor in der Immobilienwirtschaft geworden. „Green Building“ ist das neue Schlagwort der Branche, und wer ein solches baut, finanziert oder vermietet, kann sich damit von den Wettbewerbern differenzieren.

### **Der Einzelhandel hat es vorgemacht, andere Asset-Klassen folgen**

Der Einzelhandel setzt schon seit Jahren erfolgreich auf Nachhaltigkeit. Vor dem Hintergrund der erheblichen Kostenbelastung des Handels – mit rund sechs Milliarden Euro Stromkosten pro Jahr ist der Einzelhandel der drittgrößte Energieverbraucher in Deutschland – investiert der Handel in den Ausbau von erneuerbaren Energien, in die Nutzung von Kältemitteln und in Energieeffizienzmaßnahmen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und den Strombedarf zu reduzieren.

Neue Markt- und Filialkonzepte in ökologischer Bauweise mit viel Glas und Tageslicht, mit Verbundkälteanlagen, die die komplette Abwärme nutzen, und energieeffiziente Kühlmöbel, Photovoltaikanlagen, neue Beschaffungslogistik (schadstoffarme Fahrzeuge) und Lagernetzstrukturen (keine Zwischenlagerung durch Abholung direkt beim Hersteller) prägen den nachhaltigen, klimafreundlichen Einzelhandel der Gegenwart und Zukunft.

### Was zeichnet eine nachhaltige Immobilie eigentlich aus?

Eine nachhaltige Immobilie zielt auf die Ansprüche des Nutzers hinsichtlich Funktionalität und Wirtschaftlichkeit, die gute Zugänglichkeit und Qualität der Verkehrsanbindungen und die Attraktivität des Umfeldes und bedingt somit eine gute Drittverwendungsfähigkeit beziehungsweise Verwertbarkeit der Immobilie.

Ob das Potenzial einer nachhaltigen Immobilie effektiv ausgeschöpft und genutzt wird, hängt jedoch zuletzt vom Nutzer und von seinem Verhalten ab. Führt man sich vor Augen, dass die Lebenszykluskosten die größten finanziellen Aufwendungen darstellen, wird verständlich, dass sich die Einsparpotenziale vor allem in der Bewirtschaftung der Immobilie zeigen.

In diesem Zusammenhang haben sich sogenannte „Green Leases“ in Australien, Kanada und Großbritannien bereits bewährt, in Deutschland gehören sie dagegen noch zu den Ausnahmerecheinungen. Green Leases sind Mietverträge, die sich an nachhaltigen, ressourcenschonenden und ökologischen Kriterien orientieren, zu denen insbesondere die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes gehört.

Nach Einschätzungen von Marktteilnehmern könnte aber in den nächsten fünf bis zehn Jahren die flächendeckende Anwendung von Green Leases Realität werden.

Mit der Minimierung von Lebenszykluskosten eines Gebäudes geht der Einsatz von langlebigen, haltbareren und ökologisch unbedenklichen Baustoffen einher. Immobilien mit einer hohen Energieeffizienz werden die Umwelt entlasten, die Betriebskosten senken und zur Wertstabilität der Immobilie aufgrund vergleichsweise höherer Mieteinnahmen beitragen können.

In diesem Zusammenhang bringen nachhaltige Immobilien nachhaltige, also dauerhaftere, sicherere Mieterträge.

### Wie definiert die Berlin Hyp für sich „Nachhaltigkeit“? Anspruch und Herangehensweise:

Nachhaltiges Handeln hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zunehmend wichtigen Thema bei der Berlin Hyp entwickelt und ist mittlerweile fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Kontinuierlich und systematisch bauen wir unser Nachhaltigkeitsmanagement mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Maßnahmen aus. Diese Maßnahmen beinhalten neben unseren fest etablierten sozialen Aktivitäten, wie der Förderung junger Künstler in Berlin und der finanziellen Unterstützung des Kinderhauses Berlin-Mark Brandenburg, auch die Pflege einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Wir achten auf einen sorgsamen Umgang mit unseren Ressourcen und nutzen unsere Geschäftsverbindungen auch, um das Thema bei unseren Geschäftspartnern, Dienstleistern und Lieferanten zu platzieren, sofern nicht bereits geschehen.

Die Berlin Hyp hat ein besonderes Interesse daran, dass ihre Kunden Immobilien errichten beziehungsweise erwerben und betreiben, deren Werthaltigkeit auch durch professionelle Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien abgesichert ist. Aufgrund der langen Nutzungsphasen von Immobilien richten wir unseren Fokus auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Immobilienfinanzierung, um die dauerhafte Werthaltigkeit der Engagements zu sichern.

Hierbei betrachtet werden die Energieeffizienz, soziale Aspekte und die Wirtschaftlichkeit gleichrangig. Neben Umweltfreundlichkeit und Komfort spricht ebenso die finanzielle Bilanz für nachhaltige Immobilien. Nachhaltige Gebäude sind insgesamt zukunftsfähiger. Neben der gefühlten Hochwertigkeit nachhaltiger Immobilien aufseiten der Nutzer verfügen sie über eine konstante Wertstabilität, haben einen deutlich minimierten Energieverbrauch und geringere Betriebskosten und gewährleisten eine dauerhafte Mietauslastung. Sie lassen sich effektiver bewirtschaften und besser vermarkten.

Die Vorteile nachhaltiger Immobilien für die Berlin Hyp im Überblick:

- Konstanterer Werterhalt bis zur Wertsteigerung möglich
- Höhere Mieterbindung durch mehr Nutzerkomfort und -zufriedenheit
- Geringere Energie- und Betriebskosten
- Effektivere Vermarktungschancen
- Imagegewinn durch aktiven Beitrag für die Umwelt
- Qualität durch optimierte Materialien mit langer Lebensdauer
- Wettbewerbsvorteile

### Der erste „Grüne Pfandbrief“ der Berlin Hyp

Nachdem in der Anfangszeit der direkte Bezug zwischen unserem Nachhaltigkeitsprogramm und unserem Kerngeschäft, der gewerblichen Immobilienfinanzierung, noch fehlte, konnte diese Lücke mit der sehr erfolgreichen Emission des ersten „Grünen Pfandbriefs“ mit einem Volumen von 500 Millionen Euro Ende April 2015 geschlossen werden.

### Welche Immobilien erfüllen dabei die vonseiten der Berlin Hyp definierten Nachhaltigkeitskriterien?

Hierzu gehören neben Immobilien mit vorhandenen Nachhaltigkeitszertifikaten der DGNB (Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen), LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) und HQE (Haute Qualité Environnementale) vor allem Immobilien mit einer ausgewogenen Energiebilanz – also solche Immobilien/Finanzierungsobjekte, die maßgeblich einen aktiven Beitrag zur Reduzierung des weltweiten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes leisten und damit geeignet für die Refinanzierung über einen Green-Bond sind.

Per 30. Juni 2016 hielten wir einen Bestand von 36 zertifizierten Immobilien mit einem Finanzierungsvolumen von insgesamt 1,5 Milliarden Euro. Um das Geschäft zu stärken, bietet die Berlin Hyp ihren Kunden für „Grüne Finanzierungen“ seit diesem Jahr preisliche Anreize.

Den Prozess um die Emission „Grüner Pfandbriefe“ entwickeln wir kontinuierlich weiter. Zu diesem Zweck haben wir intern eine Green Building Commission, bestehend aus Fachleuten der involvierten Fachbereiche, eingerichtet, die unter Leitung des Nachhaltigkeitsbeauftragten der Berlin Hyp die Prozesse um die grünen Finanzierungen und Refinanzierungen weiterentwickelt und steuert.

Die grünen Eigenschaften der von uns finanzierten Immobilien werden bereits in den IT-Systemen der Bank systematisch erfasst, und auf der eigens eingerichteten Internetseite können sich unsere Investoren über die Entwicklung der Green-Building-Finanzierungen im Deckungsstock informieren. Als erste Geschäftsbank hat die Berlin Hyp 2016 im Rahmen ihres Jahresberichts zum Grünen Pfandbrief ein „Impact Reporting“ vorgelegt. Dabei handelt es sich um eine Schätzung zur Quantifizierung der durch die für den Grünen Pfandbrief refinanzierten Darlehen erzielten CO<sub>2</sub>-Einsparung.

Der Aufwand zeigt: Das Thema Nachhaltigkeit hat für die Berlin Hyp einen hohen Stellenwert erreicht. Dies nicht nur, um neue gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, sondern vor allem, weil das Thema Chancen bietet, sich mit Visionen und Produktinnovationen langfristig im Markt zu behaupten.



LANDSHUT PARK

TU

Caffé G

esza vbotucyq  
P

LANDSHUT PARK

# 5

## DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFragung



- 🌀 Agglomerations-Standorte werden auch in 2016 bevorzugt; nur der LEH sucht auch Solitärstandorte.
- 🌀 Der LEH bleibt der gesuchteste Ankermieter. Während Drogeriemärkte an Bedeutung gewinnen, verliert Unterhaltungselektronik weiter.
- 🌀 Edeka und REWE sind die beliebtesten Lebensmittel-Ankermieter; gefolgt von Aldi und Kaufland.
- 🌀 Die Stimmung bei den Händlern ist positiv – knapp 70 Prozent der Befragten prognostizieren steigende oder gleichbleibende Verkaufsflächen.
- 🌀 Multi-Channel ist weiter auf dem Vormarsch – die Zahl der Händler, die über einen eigenen Online-Shop verfügen, ist im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent gestiegen.
- 🌀 Die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts steigt im Vergleich zum Vorjahr.
- 🌀 Mehr als zwei Drittel der Händler bevorzugen die Fixmiete gegenüber anderen Mietvereinbarungen.



## 5. DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFragung

Der Einzelhandel ist eine der sich am schnellsten verändernden Branchen und seit jeher einem permanenten Wandel unterworfen. Ein verändertes Konsumentenverhalten und der damit verbundene Trend zu Multi-Channel-Händlern lassen sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite Parameter erkennen, die zu diesem Wandel beitragen. Eine zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs, in dem die guten Konzepte und Standorte die schlechten verdrängen, ist die Folge.

Umso wichtiger ist es deshalb vor allem für die Eigentümer von Einzelhandelsimmobilien, die künftigen Rahmenbedingungen zu kennen und das Konzept darauf abzustimmen sowie die Immobilie am Standort richtig zu positionieren.

Dabei ist die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter einer Handelsimmobilie von essenzieller Bedeutung. Bereits im Jahr 2015 konnte im Rahmen der Studie „Mieter im Fokus“ eine umfassende Mieterbefragung präsentiert werden, in der besonders auf die Bedürfnisse der Mieter eingegangen wurde.

Die diesjährige Studie stellt also insofern eine Besonderheit dar, als erstmals Veränderungen und Besonderheiten in der Entwicklung künftiger Standorte und Konzepte gezeigt werden können.

Die vorliegende Mieterbefragung orientiert sich weitestgehend an der letztjährigen Befragung und rückt erneut den Mieter in den Fokus, wobei die Formate Fachmärkte, Fachmarktzentren und Einkaufszentren dabei besonders berücksichtigt werden. Folgende übergreifende Themenkomplexe sind für die Befragung von Bedeutung:

- Wie sehen Standorte und Konzepte der Zukunft aus Mietersicht aus?
- Wie reagieren Mieter auf die Herausforderungen des Multi-Channel-Zeitalters?
- Welche Rolle spielen Asset- und Property-Management für den Erfolg einer Handelsimmobilie der Zukunft?

### 5.1 WAS SIND DIE STANDORTE UND KONZEPTE DER ZUKUNFT?

Dem Betriebstyp Fachmarkt sind mit Blick auf die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre eine robuste Wettbewerbsfähigkeit sowie eine deutlich über dem Gesamtmarkt liegende Entwicklung zu attestieren. Insbesondere Agglomerationen und Fachmarktzentren sind aufgrund ihres Branchen-Mix und Kopplungspotenzials beim Verbraucher sehr beliebt. Die künftigen Präferenzen auf der Mieterseite sollen mit folgenden Fragestellungen eruiert werden:

- Welche Standortlagen werden künftig nachgefragt?
- Wie sieht der Branchen-Mix der Zukunft aus, beziehungsweise mit welchen Branchen ergeben sich die besten Kopplungsmöglichkeiten?

- Welche Mieter beziehungsweise Branchen eignen sich besonders gut als Ankermieter?
- Welche Kriterien sind für die Standortwahl entscheidend?

## 5.2 WIE REAGIEREN STATIONÄRE EINZELHÄNDLER AUF E-COMMERCE UND MULTI-CHANNEL ?

Die technologische Entwicklung der zurückliegenden Jahre hat einen bedeutenden Einfluss auf das Konsumentenverhalten und stellt das Handelsmanagement vor neue Herausforderungen. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können, werden im Rahmen von Multi-Channel-Ansätzen Electronic und Mobile Commerce mittlerweile in den stationären Handel integriert. Aber auch Händler, deren Absatz bisher ausschließlich online erfolgte, beginnen, im stationären Einzelhandel Fuß zu fassen. Die optimale Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten sowie die Verzahnung von On- und Offline-Handel wird vor allem das Marketing künftig vor neue Herausforderungen stellen. Im Rahmen eines Multi-Channel-Ansatzes sind neue Store-Konzepte wie Click-and-Collect, Anwendungen wie Apps (zum Beispiel bei der Vorauswahl und Preispolitik), der Einsatz von QR-Codes, verstärkte Aktivität im Social-Media-Bereich, digitales Instore-Marketing (etwa Benutzung von Tablets zur Beratung im stationären Handel), Augmented Reality sowie regionales Online-Marketing (zur Identifizierung potenzieller Kunden über Internetsuchmaschinen) nur einige Beispiele. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Flächenauswahl und -gestaltung auch in Einkaufs- und Fachmarktzentren haben werden, wird in folgenden Fragestellungen erörtert:

- Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Verkaufsfläche und das Filialnetz?
- Wie hoch ist die künftige Bedeutung des Online-Handels im Lebensmittelbereich?
- Welche Bedeutung hat der E-Commerce bereits bei den stationären Einzelhändlern?
- Welche Maßnahmen ergreifen die stationären Einzelhändler zur Verzahnung der einzelnen Verkaufskanäle?

## 5.3 MIETER UND VERMIETER ALS PARTNER – WORAUF LEGEN MIETER WERT? WAS LÄUFT GUT, WAS NICHT?

Die Eigentumsstrukturen von Handelsimmobilien sind vielschichtig und reichen von Privatpersonen über Familienbetriebe bis hin zu institutionellen Investoren. Ob es sich nun um ein ganzes Portfolio oder um Einzelimmobilien, Fachmarktzentren oder komplette Einkaufszentren handelt: Das Asset- und Property-Management spielt eine essenzielle Rolle als Bindeglied zwischen Eigentümer und Mieter, ist doch ein gutes Management von Handelsimmobilien der Schlüssel für eine dauerhafte und erfolgreiche Etablierung von Standorten.

Der Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Management liegt darin, dass Ersteres den Standort managt, das sehr gute jedoch jeden Bestandteil der Immobilie wie Standort, Objekt sowie Umfeld und auch aktuelle Trends und Entwicklungen kennt. Vor allem kennen es die Mieter, was einen essenziellen Punkt darstellt.

Nur wenn man in einem ständigen Austausch mit den Mietern steht und deren Bedürfnisse kennt, kann man einen Standort erfolgreich managen und positionieren; gerade wenn die Handelslandschaft von einem stetigen Wandel geprägt ist.

Hier muss der Manager flexible Lösungen bieten und mit den Mietern einen gemeinsamen Weg gehen. Dies ist nur möglich, wenn die notwendige Nähe zu den Mietern da ist. Mieter bringen neue Ideen, fähige Manager bringen gute Lösungen für die Umsetzung in einer Immobilie. So entstehen neue und wettbewerbsfähige Konzepte. Und am Ende ist ein zufriedener Mieter der beste Indikator für einen erfolgreichen Standort.

Ziel muss eine Zusammenarbeit von Mieter und Management sein, bei der die Handelsimmobilie erfolgreich und dauerhaft am Markt etabliert wird und so die erzielbaren Umsätze optimiert werden.

Folgende Aspekte werden einer genaueren Betrachtung unterzogen:

- Was sind die Erfolgsfaktoren für das Management von Handelsimmobilien aus Mietersicht?
- Wie zufrieden sind die Mieter mit dem aktuellen Management?
- Wie bedeutend sind ein einheitlicher Außenauftritt und das aktive Marketing für ein Center?
- Welche Mietregularien werden in Zukunft von den Mietern bevorzugt?

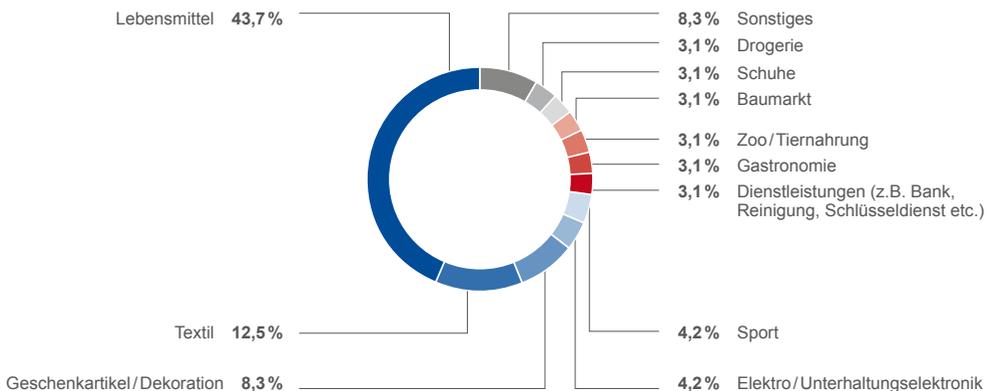
#### 5.4 ERGEBNISSE DER MIETERBEFRAGUNG

Der auf Basis der genannten Themenblöcke bereits für die vorausgehende Befragung verwendete Fragebogen wurde größtenteils beibehalten. Im Rahmen des diesjährigen Fokusthemas wurden zudem zwei Zusatzfragen, die den Lebensmitteleinzelhandel betreffen, gestellt. Der Fragebogen wurde im Rahmen einer Online-Befragung an insgesamt 780 Betreiber von Einzelhandels- und Gastronomiekonzepten mit einem Schwerpunkt im Fachmarktsegment versendet. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 1. Mai 2016 bis zum 30. Juni 2016 freigeschaltet. Von den angeschriebenen

Personen haben 96 alle Fragen vollständig beantwortet, weitere sieben nur teilweise. Diese sind in die Auswertung mit eingeflossen. Insgesamt ergibt sich somit eine Rücklaufquote von rund 13 Prozent.

Die Verteilung der Befragungsteilnehmer nach Branchen weist eine ähnliche Tendenz wie im Vorjahr auf. Der größte Anteil der Befragten stammt mit 42 Teilnehmern (rund 44 Prozent) aus der Lebensmittelbranche. Auf den Rängen zwei und drei folgen die Textilbranche mit zwölf Teilnehmern (rund 13 Prozent) sowie die Branche Geschenkartikel/Dekoration mit acht Teilnehmern (rund acht Prozent). Die Branchen Sport und Unterhaltungselektronik sind mit jeweils vier Teilnehmern (rund vier Prozent) vertreten, die Bereiche Drogerie, Schuhe, Baumarkt, Zoo/Tiernahrung, Gastronomie sowie Dienstleistungen mit jeweils drei Teilnehmern (rund drei Prozent). Unter Sonstiges fallen Befragungsteilnehmer, die mit ihrer Branche weniger als zweimal vertreten sind (Möbel, Automobil, Haushaltswaren, Mineralöl, Non-Food-Discounter, Raumausstattung, Schönheit/Gesundheit, Sonnenstudio). Insgesamt sieben Teilnehmer machten keine Angabe hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit.

ABBILDUNG 5.1 Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)



Bei den Befragten aus der Lebensmittelbranche wurde eine weitere Unterteilung nach den einzelnen Betriebstypen vorgenommen. Demnach ist die Mehrheit (43 Prozent) der 42 Befragten aus dem Lebensmittelbereich den Discountern zuzuordnen. Mit 36 Prozent sind die Befragten aus dem Vollsortimentsbereich ebenfalls stark vertreten. Rund zwölf Prozent der Befragten stammen aus dem Bereich Bio-Supermarkt. Verbrauchermärkte stellen rund fünf Prozent der Befragten, der geringste Anteil liegt bei zwei Prozent und ist dem Betriebstyp SB-Warenhaus zuzuordnen.

#### 5.4.1 Standorte und Konzepte der Zukunft

Der hohe Anteil der Lebensmitteleinzelhändler unter den Befragungsteilnehmern erfordert bei der Analyse der künftigen Standortpräferenzen der Einzelhändler eine differenzierte Betrachtung.

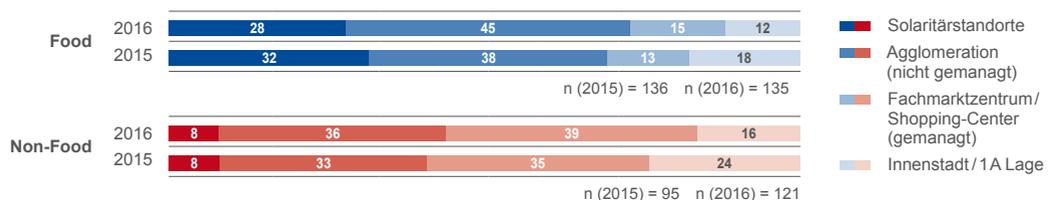
Eine Unterteilung der Befragten in Food- und Non-Food-Anbieter zeigt, dass von einem Großteil der Lebensmittelanbieter weiterhin sowohl Solitärstandorte als auch nicht gemanagte innerstädtische Agglomerationsstandorte bevorzugt werden (siehe Abbildung 5.2), wobei die Nachfrage nach Solitärstandorten im Vergleich zum Vorjahr um rund 4 Prozent – vor allem zugunsten der gemanagten Agglomerationsstandorte – gesunken ist. Letztere werden von rund 45 Prozent der befragten Lebensmittelhändler bevorzugt, im vorigen Jahr lag der Wert bei rund 38 Prozent. Aber auch gemanagte Agglomerationsstandorte wie Fachmarktzentren

oder Shopping Center haben bei den Lebensmittelhändlern an Beliebtheit gewonnen; diese haben im Vergleich zum vergangenen Jahr um rund 15 Prozent zugelegt. Die Innenstadt hat hingegen leicht an Bedeutung verloren: Rund zwölf Prozent der Lebensmittelhändler können sich einen Standort in der Innenstadt vorstellen, im Vorjahr lag dieser Wert noch bei rund 18 Prozent.

Bei den Non-Food-Anbietern stehen wie bereits voriges Jahr gemanagte Standorte an erster Stelle. Fast 40 Prozent der Stimmen (Mehrfachantworten waren möglich) entfallen auf Fachmarktzentren/Shopping Center, das sind vier Prozent mehr als im Vorjahr. Insbesondere die Branchen Textil, Schuhe, Sport, Drogerie sowie Dienstleister präferieren künftig gemanagte Standorte. An zweiter Stelle stehen bei den Non-Food-Anbietern – so wie schon 2015 – nicht gemanagte Agglomerationsstandorte. Vor allem Anbieter aus den mittel- bis langfristigen Bedarfsbereichen wie Unterhaltungselektronik, Baumarkt und Möbel gaben an, diese Standorte in Zukunft zu bevorzugen. Die 1a-Lagen von Innenstädten haben bei den Non-Food-Händlern im Vergleich zur vorigen Befragung deutlich an Zugkraft verloren. Während 2015 noch fast ein Viertel diese Standortkategorie bevorzugte, sehen in diesem Jahr noch rund 16 Prozent den besten Standort für die Zukunft in der Innenstadt.

Lebensmittelhändler nehmen mit knapp 90 Prozent der Nennungen auch weiterhin die Spitzenposition bei den

ABBILDUNG 5.2 Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft (in %)?



beliebtesten Ankermietern ein (siehe Abbildung 5.3). Auf den Rängen zwei und drei folgen erneut die Branchen Drogeriewaren sowie Elektro/Unterhaltungselektronik. Ein Blick auf die präferierten Ankermieter nach Branchen zeigt ein ähnliches Bild wie bereits 2015.

Bei einem Großteil aller Branchen steht ein Lebensmittelanbieter als Ankermieter erneut an erster Stelle (siehe Abbildung 5.4). Drogeriemärkte sind vor allem bei Befragten der Branchen Lebensmittel, Textil, Schuhe, Zoo/Tiernahrung und im Gastronomiebereich ein beliebter Ankermieter und holen im Vergleich zum Vorjahr deutlich auf. Die Textilbranche hat hingegen als Ankermieter an Zugkraft verloren, ebenso die Branche Elektro/Unterhaltungselektronik. Ein Magnetbetrieb aus diesem Bereich wird insbesondere von Branchen aus dem langfristigen Bedarfsbereich wie etwa Baumärkten und Möbelhändlern präferiert. Vor allem in den kurz- und

mittelfristigen Bedarfsbereichen wie Lebensmitteln, Drogerie, Schuhen und Sport ist die Bedeutung eines Betriebes aus der Branche Elektro/Unterhaltungselektronik gesunken. Bei den Lebensmittelankermietern sind Supermärkte mit großem Abstand die beliebtesten Anbieter (siehe Abbildung 5.5). Insbesondere Edeka und Rewe werden von rund 61 Prozent und rund 54 Prozent der Einzelhändler genannt. Bei den Discountern gilt Aldi bei über einem Drittel der Befragten als beliebtester Lebensmittelanker und belegt damit im Gesamt-ranking Platz drei. Ebenfalls über ein Drittel gibt an, dass sich Kaufland besonders gut als Lebensmittelanker eignet. Damit ist Kaufland noch vor Globus der beliebteste Ankermieter unter den Großflächenformaten. Die Befragung hat auch ergeben, dass von den Vollsortimentern die Anbieter Edeka, Aldi und Rewe als Ankermieter bevorzugt werden. Bei den Discountern machen Rewe, Penny und Edeka das Rennen.

ABBILDUNG 5.3 Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter ?

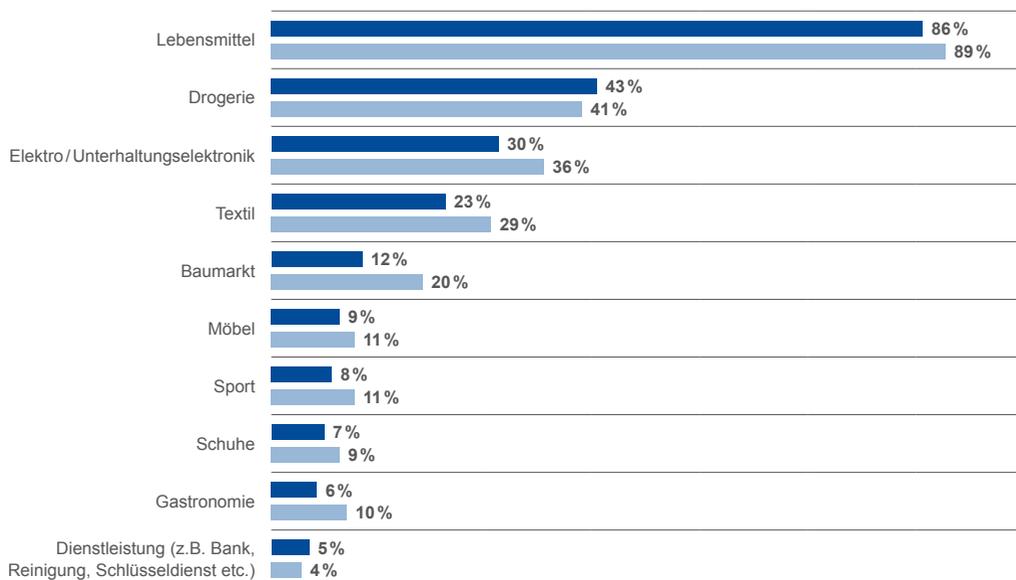
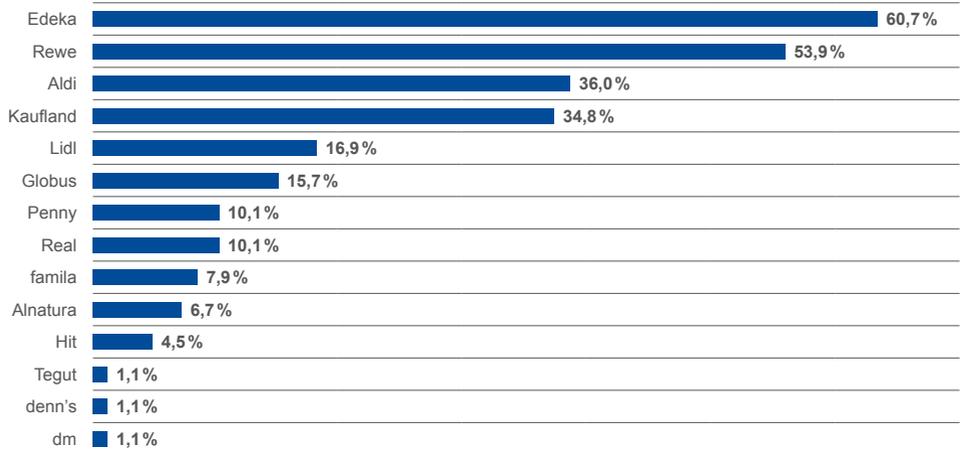


ABBILDUNG 5.4 **Bevorzugter Ankermieter nach Branchen**

**Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen ?**

	Lebensmittel	Drogerie	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/ Unterhaltungselektronik	Baumarkt	Möbel	Zoo/ Tier-nahrung	Gastro-nomie	Dienstleistung	Ge-schenk-artikel/ Deko-ration
Lebensmittel	42%	43%	34%	38%	17%	38%	38%		30%	25%	50%	56%
Drogerie	20%	14%	28%	25%					20%	25%		11%
Textil	8%	29%	9%	25%	17%	13%		33%		13%	17%	
Schuhe	1%	14%	6%	13%	8%							
Sport	1%		3%		25%			17%				11%
Elektro/Unterhaltungselektronik	11%		13%		8%	38%	25%	17%	10%	25%	33%	11%
Baumarkt	6%		3%		8%		25%		20%			
Möbel	1%				17%		13%	33%	10%			
Gastronomie	2%		3%			13%				13%		11%
Dienstleistung	3%											
Sonstige	4%								10%			

Quelle: Der Mieter im Fokus 2016

ABBILDUNG 5.5 **Welcher Lebensmittelanbieter eignet sich besonders gut als Ankermieter ?**

Quelle: Der Mieter im Fokus 2016

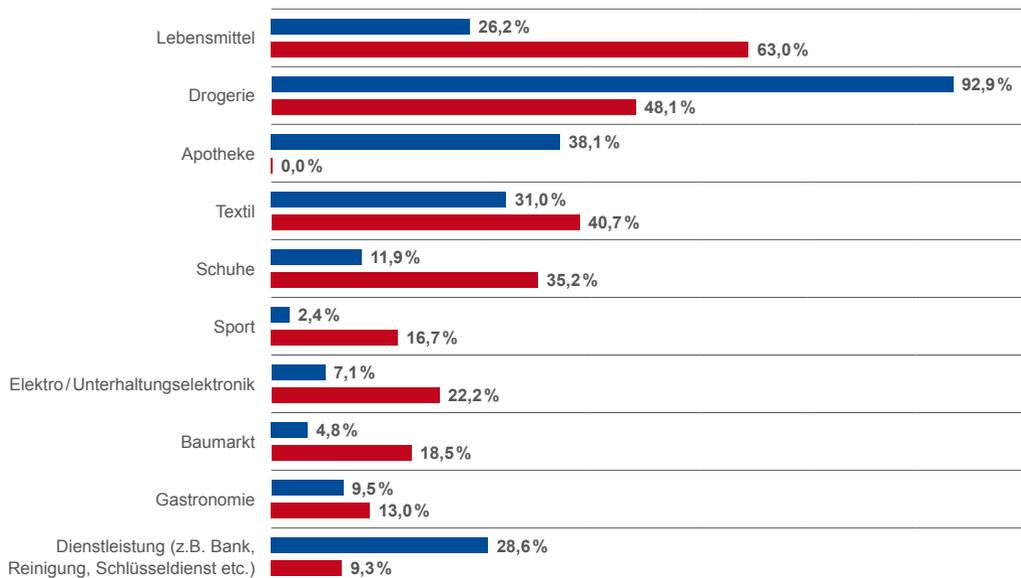
Mehrfachantworten möglich

n = 103

Aufgrund der Standortpräferenzen der befragten Einzelhändler, die sich auch künftig auf Verbundstandorte konzentrieren, ist ein Blick auf die spezifischen Kopplungspotenziale einzelner Branchen lohnenswert. Dabei ist die Tendenz im Vergleich zum Vorjahr ähnlich. Der beste Kopplungspartner für den Lebensmitteleinzelhandel ist mit über 90 Prozent nach wie vor die Drogeriebranche. Dieser spielt auch für die Non-Food-Anbieter neben dem Lebensmittelhandel, der mit über 60 Prozent erneut Rang eins belegt, eine wichtige Rolle. Die Bedeutung eines Lebensmittelanbieters als Kopplungspartner ist für die Food-Anbieter hingegen um rund 15 Prozentpunkte gesunken. Auf den Plätzen zwei und drei folgen für die Food-Händler Apotheken sowie Textilhändler. Letztere werden auch von rund 41 Prozent der Non-Food-Anbieter als idealer Kopplungspartner angesehen. Die Schuhbranche erzielt mit rund 35 Prozent einen ähnlich hohen Wert. Knapp ein Fünftel sieht in der Branche Elektro/Unterhaltungselektronik ein nutzbares Potenzial zur

Kopplung, bei den Food-Händlern hat diese Branche als Kopplungspartner an Bedeutung verloren; der Wert ist von knapp 20 auf rund sieben Prozent gesunken. Die Höhe des Kopplungspotenzials, das sich laut Befragung zwischen einzelnen Branchen ergibt, ist Abbildung 5.7 zu entnehmen. Demnach sind wie gehabt Drogeriemärkte die beliebtesten Kopplungspartner der Lebensmittelhändler und umgekehrt. Allgemein ist der Lebensmittelhandel nicht nur ein bevorzugter Ankermieter, sondern auch ein beliebter Kopplungspartner. Das ist darauf zurückzuführen, dass ein Lebensmittelhändler grundsätzlich als Frequenzbringer fungiert, von dem auch die anderen Branchen profitieren können. Insbesondere bei den Branchen Textil, Schuhe, Elektro/Unterhaltungselektronik, aber auch Zoo/Tiernahrung, Geschenkartikel/Dekoration sowie bei Betrieben aus dem Gastronomie- und Dienstleistungsbereich ist ein Lebensmittelhändler ein gern gesehener Kopplungspartner. Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe bevorzugen jedoch am meisten Kopp-

ABBILDUNG 5.6 **Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept (Top 10) ?**



lungspartner aus dem eigenen Bereich, was daran liegen könnte, dass beide meist eine kritische Masse haben. Ein hohes Kopplungspotenzial ergibt sich ebenfalls zwischen den Branchen Drogerie, Textil und Schuhe sowie zwischen Einzelhändlern aus den Bereichen Sport und Elektro/Unterhaltungselektronik. Dies ist damit zu erklären, dass es sich bei Ersteren eher um Frauendomänen handelt, wohingegen Baumärkte und Unterhaltungselektroniker verstärkt von Männern aufgesucht werden. Im Vergleich zum Vorjahr fällt jedoch auf, dass die Sportbranche als Kopplungspartner insgesamt an Bedeutung verloren hat. Gerade aus den Branchen Drogerie, Textil, Schuhe und auch Sport selbst sind bei der diesjährigen Befragung keine Nennungen zu verzeichnen.

Zusätzlich zum beliebtesten Ankermieter und zum geeignetsten Kopplungspartner sind weitere Standortkriterien bei der künftigen Standortwahl ausschlaggebend. War voriges Jahr noch die verkehrliche Erreichbarkeit für den motorisierten Individualverkehr das Standortkriterium Nummer eins bei den Non-Food-Anbietern, so ist es bei der diesjährigen Befragung eindeutig die Stellplatzzahl (siehe Abbildung 5.8). Diese stellt auch für Food-Anbieter ein wichtiges Kriterium dar, allerdings nicht so wichtig wie die Wohnbevölkerung im unmittelbaren Umfeld, die wiederum von den Non-Food-Anbietern als nur eher wichtig eingestuft wird. Für beide Anbietergruppen gleichermaßen von Bedeutung sind weiterhin die verkehrliche Erreichbarkeit mit dem Auto

ABBILDUNG 5.7 **Kopplungspotenzial nach Branchen**

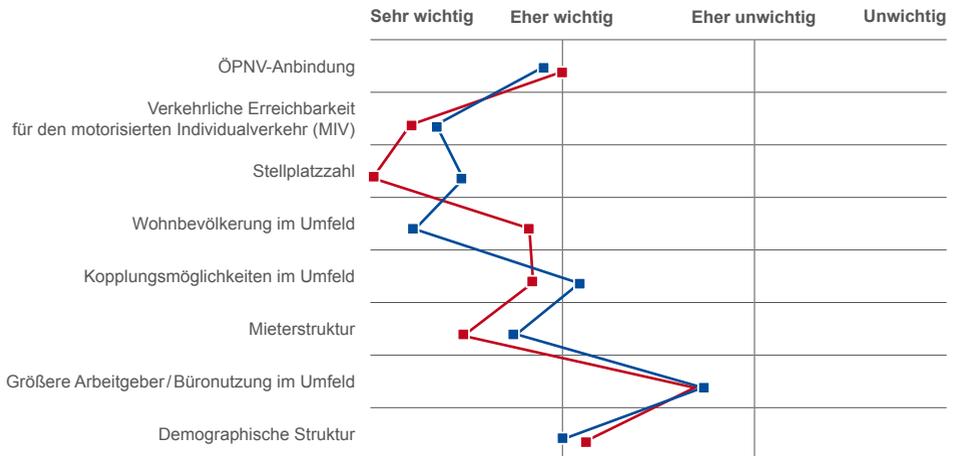
Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen ?												
	Lebensmittel	Drogerie	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/ Unterhaltungselektronik	Baumarkt	Möbel	Zoo/ Tier- nahrung	Gastronomie	Dienstleistung	Geschenkartikel/ Dekoration
Lebensmittel	10%	43%	23%	33%	8%	36%	14%		33%	20%	22%	27%
Drogerie	36%		29%	22%					33%		22%	13%
Apotheke	15%											
Textil	12%	29%	11%	33%	17%			33%	11%		11%	7%
Schuhe	5%	29%	34%	11%	17%							
Sport	1%					36%		17%				
Elektro/Unterhaltungselektronik	3%		3%		33%		14%			20%	11%	
Baumarkt	2%				8%	27%	14%	33%	22%			7%
Garten												7%
Möbel					17%		14%	17%				20%
Zoo/Tiernahrung	3%											
Gastronomie	4%						14%			40%		7%
Dienstleistung	11%									20%	33%	
Großhandel produktspezifisch							14%					
Keine Angabe							14%					13%

sowie die Mieterstruktur im Standortumfeld. Ähnlich wie bei der letztjährigen Befragung werden die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr sowie die demografische Struktur im Umfeld als eher wichtig erachtet. Kaufkraftpotenzial in Form von größeren Arbeitgebern im Umfeld scheint auch weiterhin kein ausschlaggebendes Standortkriterium zu sein. Die Non-Food-Anbieter setzen also auf eine gute verkehrliche Erreichbarkeit mit einer ausreichenden Stellplatzzahl, um so dem Pkw-orientierten Kunden gerecht zu werden. Aber auch die Mieterstruktur am Standort muss passen, um so bestmögliche Kopplungen zu erzielen. Aus diesem Grund werden von Non-Food-Anbietern Agglomerationsstandorte Solitärstandorten vorgezogen (siehe auch Abbildung 5.2). Die Faktoren Erreichbarkeit und Stellplatzzahl spielen auch bei den Lebensmittelhändlern eine große Rolle. Am wichtigsten sind jedoch die Wohnbevölkerung im Umfeld und damit die Nähe zum Kunden. Auch der Mieter-Mix ist für die Lebensmittelhändler von Bedeutung; an dieser Stelle ist das Management des Standortes beziehungsweise der Immobilie gefragt.

**FAZIT**

- 🌀 **Wie bereits 2015 sind gemangte Fachmarktzentren und Shopping-Center die beliebtesten Standorte der Zukunft im Non-Food-Bereich. Solitärstandorte sind weiterhin nur für den Lebensmitteleinzelhandel von Interesse.**
- 🌀 **Der LEH bleibt als beliebtester Ankermieter ungeschlagen. Edeka und Rewe rangieren unter den Lebensmittlern auf den beiden ersten Rängen. Direkt gefolgt von Aldi und Kaufland.**
- 🌀 **Während Drogeriemärkte als Frequenzbringer an Bedeutung gewinnen, verlieren Elektro / Unterhaltungselektroniker und Textilanbieter in der Ankerrolle.**
- 🌀 **Stellplatzanzahl und verkehrliche Erreichbarkeit bleiben wie schon im Vorjahr die wichtigsten Standortkriterien.**
- 🌀 **Für den Lebensmitteleinzelhandel zählt weiterhin die Nähe zur Wohnbevölkerung als elementares Standortkriterium.**

**ABBILDUNG 5.8 Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie ?**



### 5.4.2 Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter

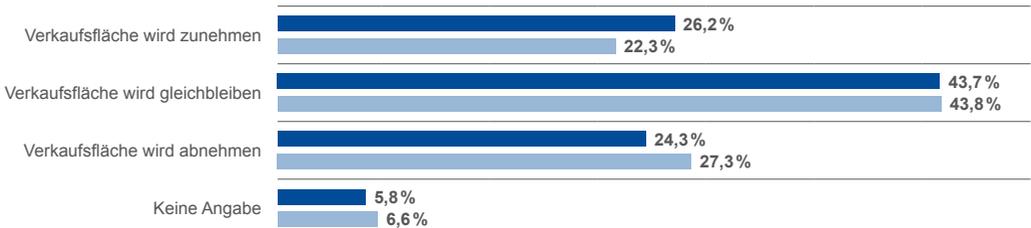
Der E-Commerce-Anteil am Einzelhandelsumsatz wächst – die Verkaufsflächen auch. Knapp 70 Prozent aller Befragten gehen von zunehmenden beziehungsweise von gleichbleibenden Verkaufsflächen aus, das sind mehr als vergangenes Jahr. Ein Viertel der Befragten, und damit weniger als im Vorjahr, prognostiziert abnehmende Verkaufsflächen (siehe Abbildung 5.9). Das lässt darauf schließen, dass der stationäre Handel im Hinblick auf den E-Commerce sowie veränderte Kundenbedürfnisse allmählich seinen Weg findet.

Im Vergleich zur vorhergehenden Befragung gehen mit über 40 Prozent deutlich mehr Lebensmittelhändler von steigenden Verkaufsflächen aus (siehe Abbildung 5.10). Besonders stark zeigt sich dieser Trend bei den Discountern. Rund zwei Drittel der Befragten dieses Betriebstyps prognostizieren laut Befragung steigende Verkaufsflächen. Dies dürfte vor allem mit dem derzeitigen Trading-Up der Lebensmitteldiscounter zusammenhängen, da die neuen Konzepte der Betreiber deutlich mehr Fläche erfordern. Ähnlich ist es bei den Supermärkten, von denen ebenfalls ein Drittel künftig von größeren Verkaufsflächen ausgeht. Auch bei diesem Betriebstyp sind Konzeptanpassungen (unter anderem mehr Service und breitere Gänge) zu beobachten, die mehr Fläche benötigen. Bei den Betriebstypen Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus geben jeweils alle Befra-

gungsteilnehmer an, dass die Verkaufsfläche in Zukunft abnehmen wird. Bei den Textilhändlern wird die Verkaufsfläche eher gleichbleiben als zunehmen. Auch in den Branchen Geschenkartikel/Dekoration, Drogerie, Baumarkt und Schuhe ist – im Unterschied zur Befragung aus dem Vorjahr – eine Tendenz zu steigenden Verkaufsflächen zu erkennen. Gerade im Schuhbereich scheint der „Online-Schreck“ vorbei zu sein. Hier gehen mit rund einem Drittel der Befragten deutlich mehr von steigenden Verkaufsflächen aus als im Vorjahr (13 Prozent). In der Unterhaltungselektronikbranche hält der Trend zu sinkenden Verkaufsflächen weiter an.

Bei der nach Branchen differenzierten Verkaufsflächen-dimensionierung sind vor allem in der Schuh- und Textilbranche ähnliche Tendenzen wie voriges Jahr erkennbar (siehe Abbildung 5.11). Die Mehrheit der Befragten beider Branchen plant auch künftig mit Verkaufsflächen zwischen 250 und 500 m<sup>2</sup>. In der Textilbranche ist jedoch auffällig, dass der Anteil der großflächigen Formate zwischen 1.000 und 2.000 m<sup>2</sup> im Vergleich zum vorigen Jahr von 27 Prozent auf nur noch acht Prozent gesunken ist. Dieser Trend passt zu der Aussage, dass bei rund einem Drittel der befragten Textilhändler die Verkaufsfläche künftig abnehmen wird. Auch bei Drogeriemärkten ist die am häufigsten genannte Größenordnung weiterhin 500 bis 800 m<sup>2</sup>, was ebenfalls dem Trend der gleichbleibenden Verkaufsflächen entspricht. Die größten Ver-

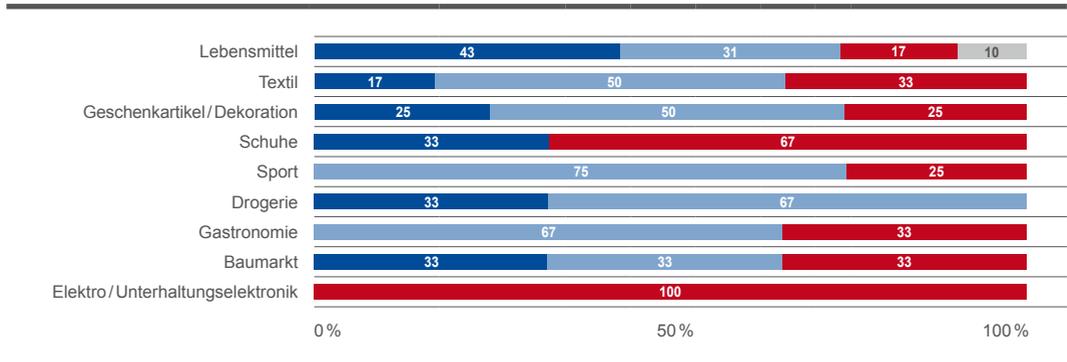
ABBILDUNG 5.9 Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?



änderungen hinsichtlich der Dimensionierung von Verkaufsflächen sind in der Baumarkt- und Unterhaltungselektronikbranche zu verzeichnen. Während bei der letztjährigen Befragung alle Teilnehmer aus dem Baumarktbereich künftige Verkaufsflächen über 5.000 m<sup>2</sup> angegeben haben, geht in diesem Jahr der Trend zu kleineren Verkaufsflächen. Ein Drittel der Befragten plant demnach Verkaufsflächen zwischen 500 und 800 m<sup>2</sup>. Möglicherweise ist hier künftig mit neuen Connect-Formaten zu rechnen, wie sie in anderen Bran-

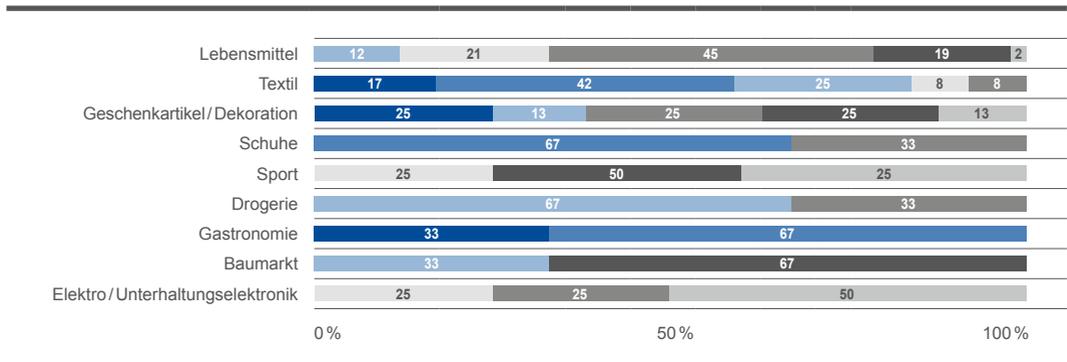
chen wie etwa Sport (Decathlon) oder Unterhaltungselektronik (Saturn) bereits getestet werden. Analog dazu ist in der Branche Unterhaltungselektronik ein ähnlicher Trend zu beobachten: Hier nannten im vergangenen Jahr zwei Drittel der Befragten Verkaufsflächen zwischen 1.000 und 2.000 m<sup>2</sup>, in diesem Jahr liegt der Anteil nur noch bei 25 Prozent. Weitere 25 Prozent gehen von einer kleineren Verkaufsfläche zwischen 800 und 1.000 m<sup>2</sup> aus. Die Hälfte der Teilnehmer aus dieser Branche enthielt sich der Stimme, was auf eine Unsicherheit

ABBILDUNG 5.10 Auswirkungen des Online-Handels auf die Verkaufsfläche nach Branchen



Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 n = 96  
 ■ Verkaufsfläche wird zunehmen ■ Verkaufsfläche wird gleich bleiben ■ Verkaufsfläche wird abnehmen ■ Keine Angabe

ABBILDUNG 5.11 Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 n = 96  
 ■ < 250 m<sup>2</sup> ■ 251–500 m<sup>2</sup> ■ 501–800 m<sup>2</sup> ■ 801–1.000 m<sup>2</sup> ■ 1.001–2.000 m<sup>2</sup> ■ > 2.001 m<sup>2</sup> ■ Keine Angabe

bezüglich der künftigen Verkaufsflächenentwicklung hindeuten kann.

Im Lebensmitteleinzelhandel geht mit 45 Prozent die Mehrheit der Befragten von Konzepten zwischen 1.000 und 2.000 m<sup>2</sup> aus, was vor allem die Vollsortimenter (60 Prozent) und die Discounter (50 Prozent) betrifft. Ein Drittel der Vollsortimenter plant Verkaufsflächen über 2.000 m<sup>2</sup>, ebenso wie die Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser. Die andere Hälfte der Befragten aus dem Discountsegment rechnet mit Verkaufsflächen zwischen 800 und 1.000 m<sup>2</sup>.

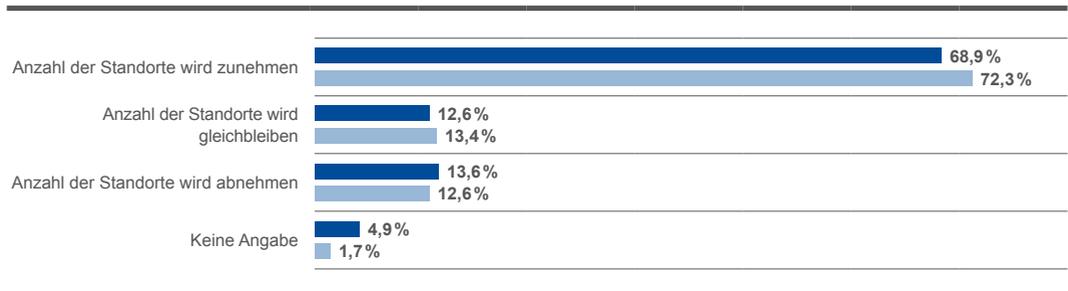
Die Expansionsbestrebungen der Einzelhändler sind weiterhin positiv. Auch in diesem Jahr planen knapp 70 Prozent aller Befragten neue Standorte. Jeweils rund 13 Prozent wollen die derzeitige Anzahl ihrer Standorte beibehalten beziehungsweise verringern (siehe Abbildung 5.12). Mit rund fünf Prozent machten deutlich mehr Befragte als im vergangenen Jahr keine Angabe zu den künftigen Expansionsbestrebungen, was darauf hindeutet, dass dieser Anteil der Befragten diesbezüglich noch unentschieden ist. Eine nach Branchen differenzierte Betrachtung zeigt, dass von den befragten Schuhhändlern perspektivisch alle expandieren oder ihre bisherigen Standorte halten wollen. Während voriges Jahr knapp 40 Prozent von einer Reduzierung der Standorte ausgegangen sind (siehe Abbildung 5.13), plant ein Großteil der befragten Einzelhändler dieser Branchen künftig

eine steigende Anzahl der Standorte. In der Unterhaltungselektronikbranche sind nicht nur die Verkaufsflächen rückläufig; drei Viertel der Befragten dieser Branche geben an, in Zukunft auch die Anzahl der Standorte zu reduzieren. An dieser Stelle wird deutlich, wie unterschiedlich zwei vom E-Commerce stark betroffene Branchen auf die damit verbundenen Herausforderungen reagieren: Während der Schuhhändler auf kleinerer Fläche die Anzahl der Standorte erhöht, schraubt die Unterhaltungselektronikbranche beide Parameter zurück.

Die Gastronomiebranche zeigt sich weiterhin sehr expansionsfreudig – wie schon im Vorjahr wollen alle befragten Teilnehmer künftig die Anzahl ihrer Standorte erhöhen. Die Lebensmittelbranche präsentiert sich optimistisch. Insgesamt wollen 60 Prozent der befragten Lebensmittelhändler die Anzahl ihrer Standorte erhöhen, rund ein Viertel will die bestehenden Standorte erhalten. Hierunter zeigen vor allem die Vollsortimenter, aber auch die SB-Warenhäuser und die Bio-Supermärkte Expansionsbereitschaft. Von einer Reduzierung der Standorte gehen lediglich rund elf Prozent der Befragten aus dem Discountbereich sowie rund 13 Prozent der Befragten aus dem Bereich der Vollsortimenter aus.

Die zunehmende Bedeutung des Online-Handels spiegelt sich auch in den Multi-Channel-Bestrebungen der Befragungsteilnehmer wider. Mit rund 68 Prozent ist der

ABBILDUNG 5.12 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus?**

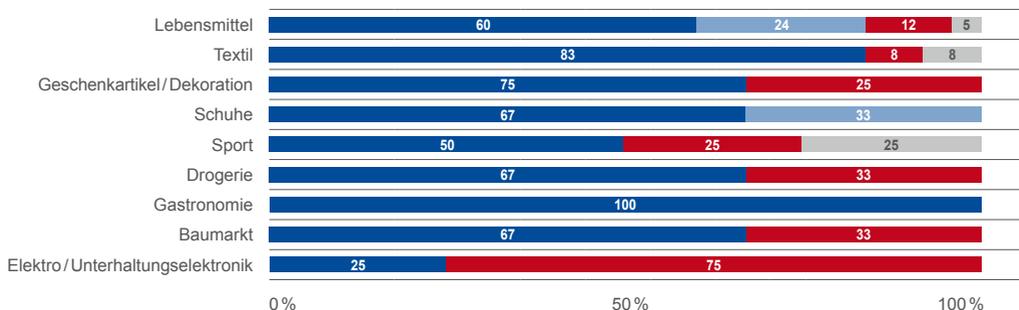


Anteil der Online-Shop-Eigner im Vergleich zum Vorjahr um sechs Prozentpunkte gestiegen, was innerhalb eines Jahres einen enormen Wert darstellt. Analog ist der Anteil der Befragten, bei denen ein Online-Shop noch nicht Teil ihres Konzeptes ist, mit rund 26 Prozent leicht gesunken. Rund sieben Prozent, und damit vier Prozent weniger als im Vorjahr, enthielten sich der Stimme (siehe Abbildung 5.14 ). Es scheint, als habe der stationäre Handel keine Angst mehr vor dem Online-Handel und die Wichtigkeit eines Multi-Channel-Ansatzes erkannt. Bei einer differenzierten Betrachtung nach Branchen wird deutlich, dass alle Befragungsteilnehmer der Branchen Textil, Schuhe, Drogerie, Sport und Baumarkt mit einem Web-Shop vertreten sind. In den Branchen Elektro/Unterhaltungselektronik und Geschenkartikel/Dekoration liegt der Anteil bei 75 beziehungsweise 63 Prozent. Aus dem Lebensmittelbereich gaben über die Hälfte der Befragten an, ihre Produkte auch im Internet anzubieten; das bedeutet im Vergleich zum Vorjahr ein Wachstum von knapp 40 Prozent. Auch in den anderen Branchen kann im Vorjahresvergleich eine deutliche Zunahme der Online-Shops verzeichnet werden, insbesondere in den Bereichen Textil, Schuhe und Drogerie (siehe Abbildung 5.15).

Im Rahmen des diesjährigen Fokusthemas wurden die Befragungsteilnehmer zur Bedeutung des Online-Handels

im Lebensmitteleinzelhandel befragt. Auch wenn der Anteil der Lebensmittelhändler mit Online-Shop im Vergleich zur vergangenen Befragung zugenommen hat, wird die Bedeutung des Online-Handels mit Lebensmitteln von jeweils rund 70 Prozent der Befragten sowohl aus dem Food- als auch dem Non-Food-Bereich als gering bis sehr gering eingeschätzt. Etwa ein Drittel der Befragten aus dem Lebensmittelhandel spricht dem Online-Handel mit Nahrungsmitteln eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu, bei den Non-Food-Händlern liegt der Anteil bei rund einem Viertel. Ein interessanter Aspekt ist in diesem Zusammenhang, dass zwar rund 67 Prozent der Lebensmittelhändler die Bedeutung des Online-Handels mit Lebensmitteln als gering bis sehr gering einschätzen, jedoch über die Hälfte der Befragungsteilnehmer aus dem Lebensmittelbereich bereits über einen Online-Shop verfügt. Eine genauere Differenzierung der Food-Anbieter nach Betriebstypen zeigt, dass die Bedeutung des Online-Handels mit Lebensmitteln vor allem von den Befragten aus dem Discountbereich höher eingeschätzt wird als von den Befragten der Vollsortimenter. Demnach gehen 40 Prozent der Teilnehmer des Betriebstyps Discounter von einer hohen bis sehr hohen Bedeutung aus. Bei den Vollsortimentern liegt der Anteil bei 27 Prozent. Dieses Ergebnis überrascht insofern, als aktuell vor allem die Vollsortimenter deutlich mehr in den Online-Handel mit Lebensmitteln

ABBILDUNG 5.13 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen) ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 n = 96

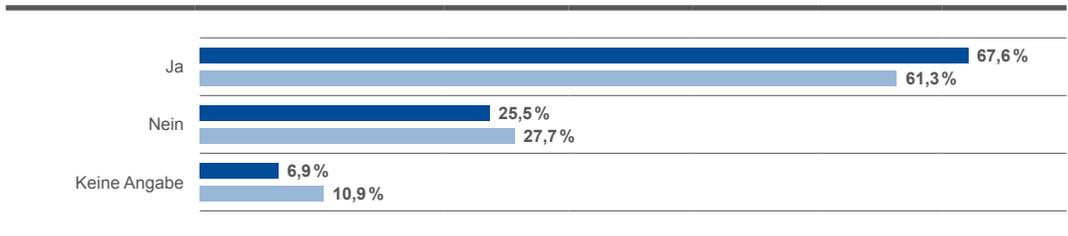
■ Anzahl der Standorte wird zunehmen ■ Anzahl der Standorte wird abnehmen  
 ■ Anzahl der Standorte wird gleich bleiben ■ Keine Angabe

investieren als die Discounter. Eine ebenfalls hohe Bedeutung des E-Foods wird von den Befragungsteilnehmern der Großflächen wie SB-Warenhaus und Verbrauchermarkt konstatiert. Bio-Märkte hingegen schätzen den Online-Handel mit Lebensmitteln als weniger bedeutsam ein.

Im Hinblick auf die weiterhin wachsende Bedeutung des E-Commerce wird der Multi-Channel-Handel für stationäre Einzelhändler immer wichtiger. Um den stationären Einzelhandel mit dem Online-Handel zu verzahnen, nutzen über 90 Prozent der Befragungsteilnehmer das Click-and-Collect-System, bei dem Waren im Internet bestellt und in der Filiale abgeholt beziehungsweise auch wieder umgetauscht werden können (siehe Abbil-

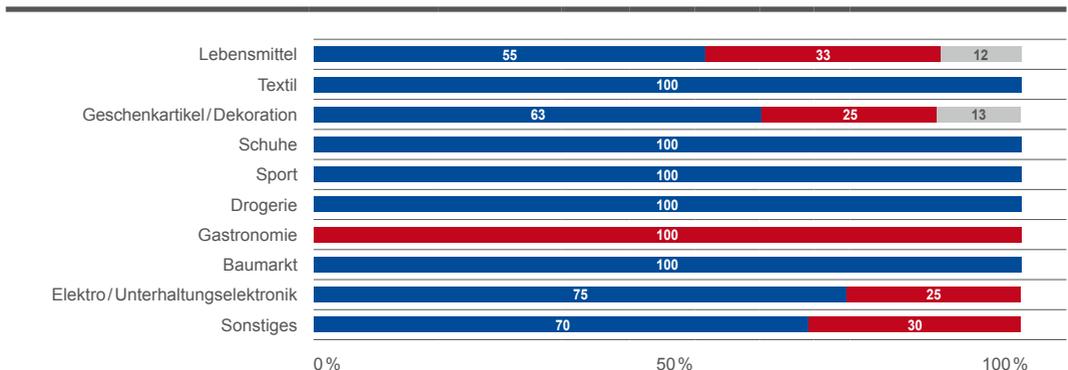
dung 5.17). Das entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Wachstum um rund neun Prozent. Dieses System wird vor allem von Befragten der Branchen Schuhe, Sport, Baumarkt, Unterhaltungselektronik sowie Textil und Drogerie angegeben. Im Lebensmittelhandel ist Click-and-Collect bei immerhin 40 Prozent der Befragten verbreitet. Digitales Instore-Marketing wie beispielsweise Tablets oder Kiosk-Terminals zur Beratung beziehungsweise Selbstinformation von Kunden stehen bei den Multi-Channel-Maßnahmen auch in diesem Jahr wieder auf Rang zwei, allerdings ist hier ein leichter Rückgang um rund vier Prozentpunkte auf rund 47 Prozent zu verzeichnen. Die Nutzung dieser Maßnahme wird vor allem von Befragten der Branchen Sport, Baumarkt und Zoo/Tiernahrung angegeben. Der Anteil der

ABBILDUNG 5.14 Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 und 2016 ■ 2016 ■ 2015 n (2015) = 119 n (2016) = 102

ABBILDUNG 5.15 Online-Shop nach Branchen



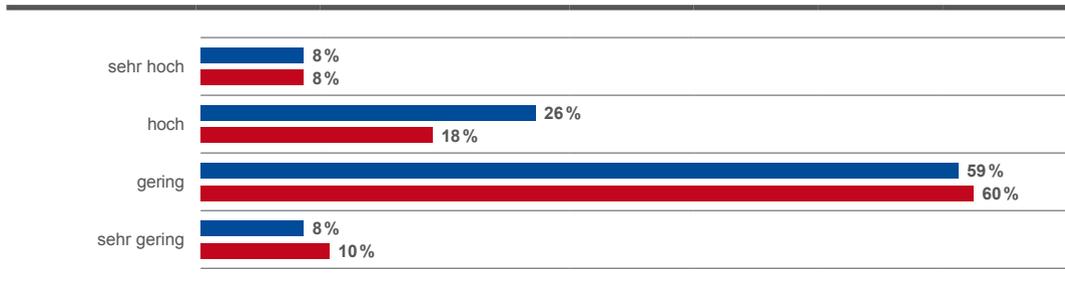
Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 ■ Ja ■ Nein ■ Keine Angabe n = 96

Einzelhändler, die auf standortbasierte Dienste zurückgreifen, ist hingegen um rund zehn Prozentpunkte gestiegen. Über ein Drittel der Befragten gibt an, Location Based Services zu nutzen, voriges Jahr war es nur ein Viertel der Befragungsteilnehmer. Hier sind besonders die Branchen Schuhe, Unterhaltungselektronik, Zoo/ Tiernahrung und Sport aktiv.

Den Umsatzanteil, der durch das am weitesten verbreitete Verzahnungsinstrument Click-and-Collect erzielt wird, schätzt gut die Hälfte der Befragungsteilnehmer auf bis zu zehn Prozent vom Gesamtumsatz (siehe Abbildung 5.18). Im Vorjahr lag dieser Wert bei knapp 60 Prozent. Allerdings ist hier eine Verschiebung hin

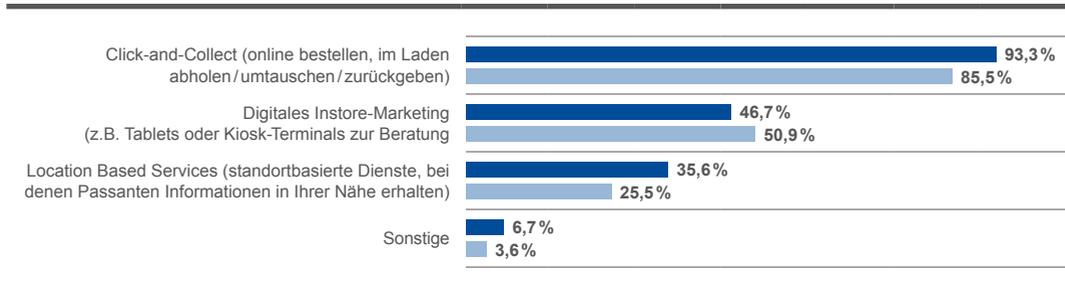
zu höheren Umsatzanteilen zu erkennen. Sowohl bei einem Umsatzanteil von zehn bis 20 Prozent als auch über 30 Prozent fallen die Nennungen deutlich höher aus als im Vorjahr. Umsatzanteile von 20 bis 30 Prozent werden vor allem im Textil- und Sportbereich genannt. Rund 28 Prozent der Befragten machten keine Angabe zu dieser Frage. Der stationäre Einzelhandel ist also auf dem richtigen Weg und positioniert sich nicht mehr nur als reiner Offline-Player, sondern als Multi-Channel-Händler. Hinzu kommt der positive Effekt, dass durch Click-and-Collect die Kundenfrequenz gesteigert wird und die Kunden somit in den stationären Laden gelockt werden, wo zusätzliche Verkäufe generiert werden können

ABBILDUNG 5.16 **Wie hoch schätzen Sie zukünftig die Bedeutung des Online-Handels im Lebensmittelbereich ein ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 ■ Food ■ Non-Food n = 96

ABBILDUNG 5.17 **Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- und Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen dies in naher Zukunft ?**

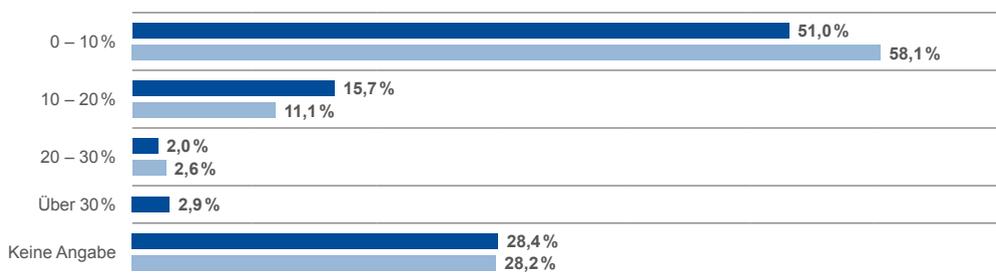


Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 und 2016  
 Mehrfachantworten möglich ■ 2016 ■ 2015 n (2015) = 55 n (2016) = 45; (Abzüglich k.A.)

## FAZIT

- ☛ Die Stimmung bei den Händlern bleibt positiv – knapp 70 Prozent der Befragten prognostizieren steigende oder gleichbleibende Verkaufsflächen. Vor allem der Lebensmitteleinzelhandel will flächenmäßig zulegen.
- ☛ Ebenfalls 70 Prozent wollen bei der Anzahl ihrer Standorte zulegen.
- ☛ Die Bereiche Unterhaltungselektronik und Schuhe sind aktuell aufgrund des E-Commerce inmitten tiefgreifender Veränderungen. Während Schuhanbieter mit kleineren Flächen aber mehr Filialen verstärkt Kompetenz zeigen möchten, sind Anbieter von Unterhaltungselektronik dabei, nicht nur Flächengrößen, sondern auch die Flächenanzahl zu reduzieren.
- ☛ Der Trend im Lebensmitteleinzelhandel geht zu Verkaufsflächen zwischen 1.000 und 2.000 m<sup>2</sup>, vor allem bei Supermärkten und Discountern. Gerade im Discountbereich führen Konzeptanpassungen zu mehr Flächenbedarf.
- ☛ Click-and-Collect und digitales Instore-Marketing sind weiterhin am weitesten verbreitet, wenn es um die Verzahnung von On- und Offline geht. Für Vermieter prekär: Wie berechnen sich Umsatzmieten bei Click-and-Collect-Umsätzen?
- ☛ Der Lebensmitteleinzelhandel bleibt stationär – die Bedeutung des Online-Handels mit Lebensmitteln wird sowohl von Food- als auch von Non-Food-Händlern überwiegend als gering eingeschätzt.
- ☛ Multi-Channel ist weiter auf dem Vormarsch – immer mehr Händler verfügen über einen eigenen Online-Shop.

ABBILDUNG 5.18 **Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil von Click-and-Collect in Ihrer Branche ein ?**



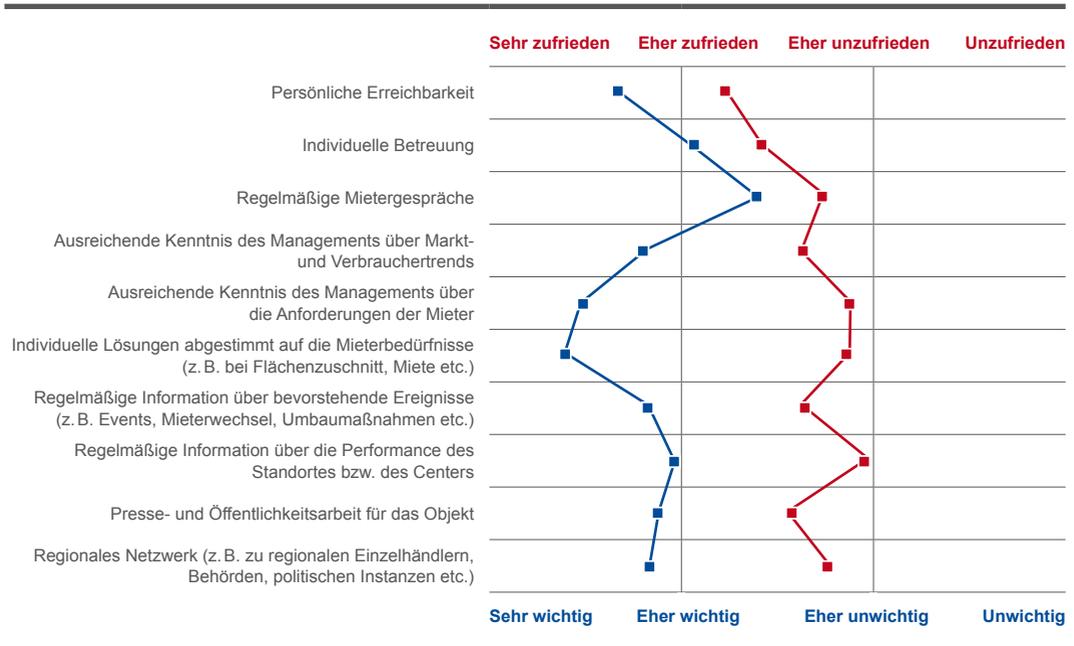
### 5.4.3 Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft

Ein erfolgreicher Einzelhandelsstandort kann auf lange Sicht nur durch ein gutes Management der Handelsimmobilien erfolgreich bleiben. Bereits bei der Händlerbefragung 2015 wurden diverse Anforderungen, die der Mieter an das Management von Mietobjekten stellt, hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Zufriedenheit abgefragt.

Im Ergebnis bestanden die größten Abweichungen bei folgenden Faktoren: individuelle, auf die jeweiligen Mietbedürfnisse abgestimmte Lösungen, eine ausreichende Kenntnis des Managements über aktuelle Markt- und Verbrauchertrends sowie eine regelmäßige Information der Mieter über bevorstehende Ereignisse wie beispielsweise Events, Mieterwechsel oder Umbaumaßnahmen.

Wie Abbildung 5.19 zeigt, sind das auch in diesem Jahr wieder die Faktoren, bei denen die Vorstellungen der Mieter und die Realität am weitesten auseinanderliegen. Es wird deutlich, dass ein großer Anteil des Managements über die Anforderungen der Mieter offensichtlich keine ausreichende Kenntnis hat. Während dieser Aspekt von den Mietern als mit am wichtigsten angesehen wird, sind diese in der Realität eher unzufrieden. Das Management von Handelsimmobilien muss also in Zukunft noch intensiver mit den Mietern kommunizieren, um Lösungen zu finden, die individuell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Mieter abgestimmt sind. Bei diesem Punkt ist eine deutliche Verschlechterung im Vergleich zum Vorjahr zu erkennen. Die Wichtigkeit im Hinblick auf individuelle Lösungen resultiert wohl auch daraus, dass der Handel sich gerade in

ABBILDUNG 5.19 Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2016 ■ Wichtigkeit (untere Skala) ■ Zufriedenheit (obere Skala)

einem massiven Umstrukturierungsprozess befindet und deshalb auch die Unterstützung des Managements benötigt, um flexibel neue Konzepte testen zu können. Einen Nachholbedarf hat das Management weiterhin bei der regelmäßigen Information der Mieter über die Standort- beziehungsweise Center-Performance. Hier ist die Unzufriedenheit der Mieter am höchsten.

Aspekte, bei denen die Vorstellung der Mieter und die Realität vergleichsweise nah beieinanderliegen, sind – ähnlich wie bei der vorangegangenen Befragung – die persönliche Erreichbarkeit des Managements, die individuelle Mieterbetreuung sowie regelmäßige Mietergespräche. Ein Aspekt, der den Befragten wichtiger erscheint als voriges Jahr, ist ein regionales Netzwerk des Managements, beispielsweise mit regionalen Einzelhändlern, Behörden oder politischen Instanzen. Die meisten Mieter sind in diesem Punkt immer noch eher unzufrieden. Hier besteht also erhöhter Handlungsbedarf seitens des Managements, die regionalen Kontakte weiter auszubauen und zu nutzen.

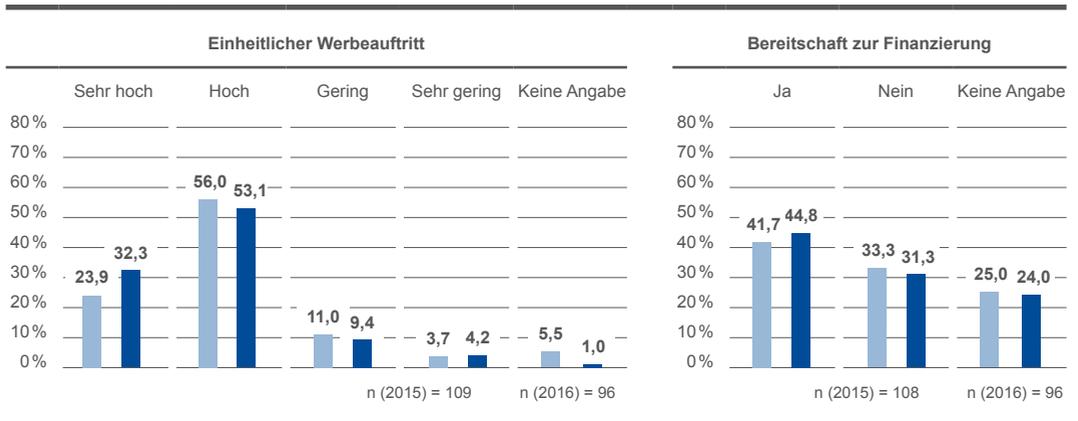
Ein einheitlicher Werbeauftritt (gemeinsamer Name, Logo oder Öffnungszeiten) kann vor allem bei gemagten Standorten wie Fachmarktzentren zu einer kla-

ren Positionierung beitragen und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes erhöhen. Dies scheint für die Einzelhändler immer wichtiger zu werden. Demnach wird einem einheitlichen Werbeauftritt nach wie vor eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beigemessen.

Dabei ist der Anteil der Befragten, für die ein einheitlicher Auftritt von sehr hoher Bedeutung ist, im Vergleich zum vergangenen Jahr eindeutig auf rund ein Drittel gestiegen. Nur 14 Prozent gehen von einer geringen bis sehr geringen Bedeutung eines gemeinsamen Werbeauftritts aus. Auch die Bereitschaft zur Finanzierung eines einheitlichen Auftritts ist im Vergleich zu 2015 leicht gestiegen. Allerdings ist noch immer knapp ein Drittel der Befragten nicht bereit, einen finanziellen Beitrag zu einer einheitlichen Center-Werbung zu leisten. Knapp ein Viertel machte hierzu keine Angaben. An dieser Stelle kommt vor allem dem Management die Aufgabe zu, dem Mieter den Mehrwert, der durch eine gemeinsame Center-Werbung generiert wird, darzulegen.

Auch in diesem Jahr wird die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts eines Centers in fast allen Branchen als hoch bis sehr hoch eingeschätzt (siehe Abbildung 5.21). Insbesondere Gastronomiebetreiber sowie

ABBILDUNG 5.20 **Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts / Bereitschaft zur Finanzierung**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 und 2016

■ 2015 ■ 2016

die Schuh- und Textilbranche legen großen Wert auf einen gemeinsamen Außenauftritt. Bei Letzterer wird die Bedeutung als sehr hoch eingestuft und ist von rund einem Viertel auf über zwei Drittel gestiegen. Lediglich in der Branche Baumärkte wird dieser Aspekt von der Mehrheit der Befragten als weniger wichtig erachtet als im vergangenen Jahr. Diese Einschätzung deckt sich mit der nicht vorhandenen Bereitschaft der Baumärkte,

einen finanziellen Beitrag zu einem einheitlichen Außenauftritt zu leisten (siehe Abbildung 5.22). Auch von den Befragten der Branche Geschenkartikel/Dekoration geben drei Viertel an, kein Geld für einen gemeinsamen Auftritt zahlen zu wollen; das ist ein Viertel mehr als voriges Jahr. Die übrigen Branchen hingegen sind mehrheitlich bereit, einen finanziellen Beitrag zu einem einheitlichen Außenauftritt zu leisten.

ABBILDUNG 5.21 Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts (nach Branchen)

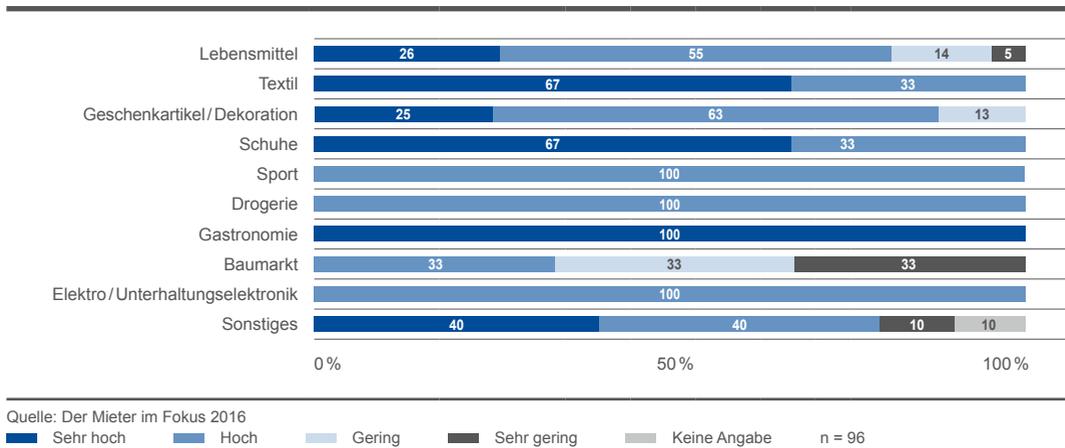
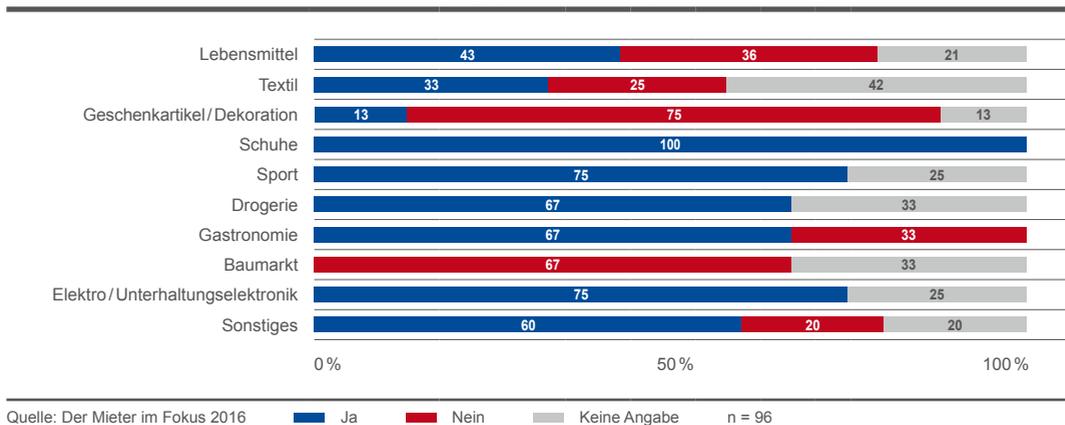


ABBILDUNG 5.22 Bereitschaft zur Finanzierung (nach Branchen)

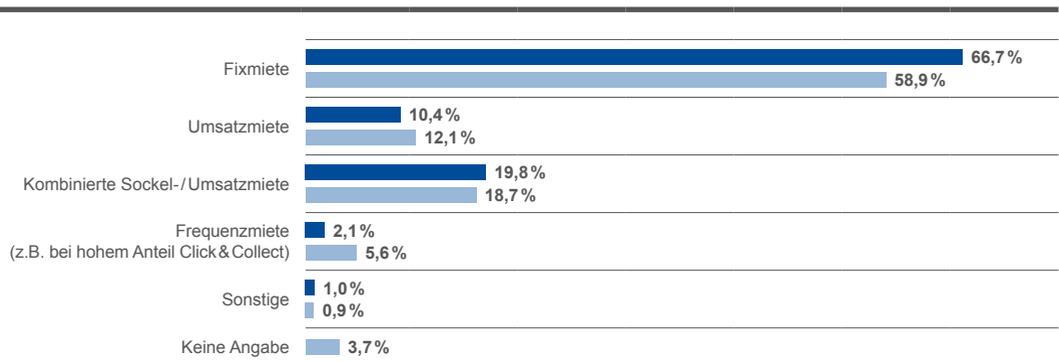


Noch stärker als im vorigen Jahr ist bei den vertraglichen Mietregularien der Zukunft ein eindeutiger Trend zur Fixmiete zu beobachten (siehe Abbildung 5.23). Rund zwei Drittel der Befragten gaben an, dieses Mietmodell zu bevorzugen. Die kombinierte Sockel-/Umsatzmiete sowie die Umsatzmiete sind – ähnlich wie im Vorjahr – mit knapp 20 beziehungsweise zehn Prozent der Stimmen unter den Einzelhändlern weniger beliebt.

## FAZIT

- 🌀 **Händler wollen Vermieter, die deren Geschäft verstehen und zu individuellen Lösungen bereit sein.**
- 🌀 **Regelmäßiger Austausch wird von den Händlern gewünscht. Dabei sollte besonders die Performance des Centers thematisiert werden.**
- 🌀 **Die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts bei den Händlern steigt – vor allem in der Textil-, Schuh- und Gastronomiebranche.**
- 🌀 **Es sind mehr Händler bereit, einen finanziellen Beitrag für einen gemeinsamen Center-Auftritt zu leisten. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Wert um sieben Prozent gestiegen.**
- 🌀 **Die Fixmiete steigt weiter in der Beliebtheit der Händler.**

ABBILDUNG 5.23 Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft ?



## Glossar

AUGMENTED REALITY	Mit einer Augmented Reality (engl. ‚erweiterte Realität‘) ist eine computergestützte, meist visuelle Erweiterung der Realitätswahrnehmung gemeint, die es beispielsweise ermöglicht, eine Verkaufsfläche virtuell zu erweitern. Mit speziellen Apps werden Produkte über die Smartphone- oder Tablet-Kamera gescannt. Im Live-Bild erscheinen dann produktbezogene Inhalte, wie beispielsweise Kundenbewertungen, passendes Zubehör oder Videos. Erfolgreiche Pilotprojekte sind z. B. die „Lego Digital Box“ oder die App von IKEA, mit der man Möbelstücke in die eigene Wohnung projizieren kann.
BEACONS	Beacons sind kleine Sender, die in einem Raum installiert werden (z. B. an Regalen oder Schildern in Geschäften) und über Bluetooth Low Energy (BLE) mit Smartphones kommunizieren können. So ist einerseits die Ortung innerhalb von Gebäuden möglich, zum anderen können Nachrichten über Produktinformationen oder Sonderangebote auf das mobile Endgerät gepusht werden.
BIG DATA	Big Data ist ein Begriff für umfangreiche, unstrukturierte Datenmengen, aber auch für deren Erfassung, Speicherung, systematische Auswertung und intelligente Nutzung des Informationsgehalts. Im Handel kann diese dazu dienen, den Kunden „kennenzulernen“ und beispielsweise Werbung zielgenau und individualisiert zu platzieren, sodass auch für den Kunden ein Mehrwert generiert wird.
CLICK & COLLECT	Click & Collect ist ein Teilbereich des Multi-Channel-Marketings und bezeichnet einen Verkaufsprozess, bei dem der Kunde ein Produkt online bestellt und in einer stationären Filiale des Anbieters abholt bzw. umtauscht oder zurückgibt.
CLICK & MORTAR	Click & Mortar ist die Bezeichnung für eine Kombination aus Online- und Offlinehandel. Der Begriff ist von dem englischen Begriff „Brick and Mortar“ (= Ziegel und Mörtel), der für das stationäre Ladengeschäft steht, abgeleitet. Bei dieser Form des Cross-Channel-Handels ist sowohl ein Online-Shop (Click) als auch ein stationäres Geschäft (Mortar) vorhanden.
CROSS-CHANNEL	Beim Cross-Channel-Konzept ist eine Abstimmung der Käufe über alle Kanäle hinweg möglich, da die Vertriebswege miteinander verknüpft sind. Ein Einkaufsprozess beschränkt sich somit nicht komplett auf einen einzigen Kanal. Der Kunde kann sich beispielsweise im Ladengeschäft informieren und seinen Einkaufsvorgang über den Online-Shop fortführen. Das Angebot basiert dabei auf einer Datenbasis, einem Warenbestand, einem Lager sowie einer Kundendatenbank.
DIGITALES INSTORE-MARKETING	Im Rahmen eines Digitalen Instore-Marketings werden digitale informations- und kommunikationsbezogene Instrumente im stationären Einzelhandel eingesetzt. Dazu gehören unter anderem digitale Plakate, Kundenterminals und mobile Assistenten wie Tablets.
E-COMMERCE	E-Commerce ist eine Abkürzung für Electronic-Commerce (engl. ‚elektronischer Handel‘) und eine andere Bezeichnung für Online-Handel.
GEOFENCING	Geofencing ist ein Kunstwort aus geographic (= geographisch) und fence (= Zaun). Es bezeichnet das Auslösen einer Aktion beim Überschreiten der Grenze einer räumlichen Einheit. Ein Anwendungsbeispiel im Einzelhandel ist das Anzeigen von Sonderangeboten eines Shops auf dem Smartphone, wenn sich der Nutzer in der Nähe dieses Geschäftes aufhält.
KIOSKSYSTEM	Unter Kiosksystemen versteht man im Einzelhandel interaktive Computeranlagen, durch welche dem Kunden verschiedene Informationen (z. B. über Produkte) zur Verfügung gestellt werden können. Es handelt sich dabei um Selbstbedienungsterminals, die sich an einem festen Standort befinden.
LAST-MILE-DELIVERY	Last-Mile-Delivery bezeichnet den Transportweg vom letzten Lagerraum zum Endverbraucher.
LOCATION-BASED MARKETING	Location-based Marketing ist ein Marketing-Konzept, bei dem der aktuelle Standort des potenziellen Kunden mit einbezogen wird. So können beispielsweise Sonderangebote in der Umgebung auf dem Smartphone angezeigt werden.

## Glossar

---

MULTI-CHANNEL	Multi-Channel bezeichnet eine Distributionspolitik, bei der ein Händler seine Produkte über mehrere unterschiedliche Absatzkanäle vertreibt, wie z. B. im stationären Laden, im Internet oder per Katalog. Die jeweiligen Vertriebskanäle werden dabei unabhängig voneinander genutzt, das heißt der Kunde kann nicht kanalübergreifend agieren. Die Vertriebskanäle bleiben kaufmännisch, organisatorisch und logistisch getrennt.
OMNI-CHANNEL	Eine Weiterentwicklung des Cross-Channel-Handels ist der Omni-Channel-Handel. Um dem Kunden beim Einkauf ein nahtloses Erlebnis zu bieten, kann der Kunde hier jederzeit auf alle Vertriebskanäle zugreifen. So hat der Kunde die Möglichkeit, mit dem Einzelhändler durch einen Besuch im Ladengeschäft, die Website, die App, einen Katalog oder durch soziale Medien wie Facebook in Kontakt zu treten.
OUT-OF-HOME INITIATIVE	Out-of-Home Media ist die englische Bezeichnung für digitale Außenwerbung, z. B. mit Hilfe digitaler City-Light-Poster (dCLP), die oftmals an Haltestellen öffentlicher Verkehrsmittel angebracht werden. Auf den Displays lassen sich dynamische Inhalte darstellen, was beispielsweise für individuelle Werbezwecke genutzt werden kann.
PURE PLAYER	Als Pure Player bezeichnet man einen Händler, der seinen Vertrieb auf einen einzigen Absatzkanal (z. B. stationär, online etc.) beschränkt. Der Begriff wird jedoch meist im Zusammenhang mit reinen Onlinehändlern gebraucht.
RETARGETING	Unter Retargeting versteht man ein Verfolgungsverfahren im Online-Marketing zur Steigerung der Werberelevanz. Dabei werden Besucher einer Webseite bzw. eines Online-Shops markiert und später auf anderen Webseiten wieder identifiziert, sodass ihnen die entsprechenden Produkte oder Dienstleistungen erneut angezeigt werden können. So sollen nicht gleich beim ersten Besuch abgeschlossene Käufe später noch konvertiert werden.
SAME-DAY-DELIVERY	Eine Same-Day-Delivery ist eine aufgegebenene Bestellung, die unverzüglich, bestenfalls noch am Bestellttag zugestellt wird. Beispiel dafür ist das neue Konzept von Amazon, „Prime Now“: In bestimmten Metropolen werden die bestellten Artikel innerhalb einer Stunde an die Wunschadresse geliefert.
SUPERDISCOUNTER	Im Zuge eines umfassenden Trading-Ups der Lebensmitteldiscounter legen diese immer mehr Wert auf Qualität, Frische und Service. Sowohl hinsichtlich des Ladenbaus als auch des Sortiments ist dabei eine Annäherung an die Supermärkte zu beobachten. Aus diesem Grund spricht man hier auch von Superdiscountern.
TRACKING-TRACING-SYSTEME	Tracking-Tracing ist die Bezeichnung für ein System, mit dem der Lieferstatus eines Produktes überwacht werden kann. Hersteller und Kunde können damit genau nachvollziehen, wo sich das Produkt gerade befindet.

---

## Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 1.1	Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)	13
ABBILDUNG 1.2	Private Konsumausgaben, Einzelhandelsumsatz 2000 – 2014	14
ABBILDUNG 1.3	Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken	15
ABBILDUNG 1.4	Umsatz der Gastronomie in Deutschland 2002 – 2014 (in Mrd. €)	16
ABBILDUNG 1.5	Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes und -Anteils am Einzelhandelsumsatz	17
ABBILDUNG 1.6	Anteile der Vertriebsformen am Online-Handel (in %)	18
ABBILDUNG 1.7	Optimale Vernetzung bei Marc O'Polo	19
ABBILDUNG 1.8	Thomas-Cook-Reisebüro im Taunus Carré, Friedrichsdorf	20
ABBILDUNG 1.9	Zalando Outlet, Köln und Ikea in Innenstadtlage, Hamburg-Altona	21
ABBILDUNG 2.1	Wheel of Retailing – Wandel der Betriebsformen	29
ABBILDUNG 2.2	Betriebstypen und ihre Marktanteile (2000 – 2025)	30
ABBILDUNG 2.3	Saturn Connect, Köln und Decathlon Connect, München	31
ABBILDUNG 2.4	Kernmerkmale ausgewählter Betriebstypen	32
ABBILDUNG 3.1	Umsatzentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland (in Mrd. €) – Anzahl der Verkaufsstellen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2003 – 2015	37
ABBILDUNG 3.2	Umsatz der führenden Vertriebslinien im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland 2015 (in Mrd. €)	38
ABBILDUNG 3.3	Umsatzverteilung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel nach Betriebsformen bis 2015 (in %)	39
ABBILDUNG 3.4	Durchschnittliche Artikelanzahl nach Betriebstypen (Artikel pro Filiale in TSD)	40
ABBILDUNG 3.5	Neues Lidl-Konzept, München	41
ABBILDUNG 3.6	Aldi, Kirchseeon und Aldi, München	42
ABBILDUNG 3.7	Penny im Oelßner's Hof, Leipzig	43
ABBILDUNG 3.8	Rewe City, München	44
ABBILDUNG 3.9	Edeka, Gaimersheim	45
ABBILDUNG 3.10	Differenzierungsmerkmale der Haupt-Player im deutschen Lebensmitteleinzelhandel	50
ABBILDUNG 3.11	Kaufland, Moosach	52
ABBILDUNG 3.12	Umsatzanteile von Lebensmitteldiscountern in Europa (2014)	63
ABBILDUNG 3.13	Umsatz der führenden deutschen Unternehmen im Lebensmittelhandel weltweit 2013 (in Mrd. €)	64
ABBILDUNG 3.14	Marktanteile von Lebensmittel-Lieferservices in Deutschland 2014 (in %)	74
ABBILDUNG 3.15	Amazon Locker, München	75
ABBILDUNG 3.16	Anteil des E-Commerce-Umsatzes mit Lebensmitteln am Gesamtumsatz mit Lebensmitteln in ausgewählten Ländern weltweit im Jahr 2014 (in %)	76

## Abbildungsverzeichnis

	<b>Seite</b>	
ABBILDUNG 3.17	Übersicht ausgewählter Pure-Player im Lebensmittel-Online-Handel	77
ABBILDUNG 3.18	Rewe-Drive in Landshut	86
ABBILDUNG 3.19	Eigenschaften verschiedener E-Commerce-Lieferketten im Vergleich	87
ABBILDUNG 3.20	Anteil der Last-Mile-Delivery-Kosten an den gesamten Logistikkosten (in %)	88
ABBILDUNG 3.21	Struktur der Supply-Chain-Kosten im Lebensmitteleinzelhandel (in % vom Nettoumsatz)	89
ABBILDUNG 5.1	Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)	104
ABBILDUNG 5.2	Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft (in %)?	105
ABBILDUNG 5.3	Welche Branche eignet sich auch künftig besonders gut als Ankermieter?	106
ABBILDUNG 5.4	Bevorzugter Ankermieter nach Branchen	107
ABBILDUNG 5.5	Welcher Lebensmittelanbieter eignet sich besonders gut als Ankermieter?	107
ABBILDUNG 5.6	Wo sehen Sie die höchsten Kopplungspotenziale für Ihr eigenes Konzept (Top 10)?	108
ABBILDUNG 5.7	Kopplungspotenzial nach Branchen	109
ABBILDUNG 5.8	Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?	110
ABBILDUNG 5.9	Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?	111
ABBILDUNG 5.10	Auswirkungen des Online-Handels auf die Verkaufsfläche nach Branchen	112
ABBILDUNG 5.11	Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept?	112
ABBILDUNG 5.12	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus?	113
ABBILDUNG 5.13	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen)?	114
ABBILDUNG 5.14	Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts?	115
ABBILDUNG 5.15	Online-Shop nach Branchen	115
ABBILDUNG 5.16	Wie hoch schätzen Sie zukünftig die Bedeutung des Online-Handels im Lebensmittelbereich ein?	116
ABBILDUNG 5.17	Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- und Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen dies in naher Zukunft?	116
ABBILDUNG 5.18	Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil von Click-and-Collect in Ihrer Branche ein?	117
ABBILDUNG 5.19	Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten?	118
ABBILDUNG 5.20	Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts/Bereitschaft zur Finanzierung	119
ABBILDUNG 5.21	Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts (nach Branchen)	120
ABBILDUNG 5.22	Bereitschaft zur Finanzierung (nach Branchen)	120
ABBILDUNG 5.23	Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft?	121

## IMPRESSUM

### **Ansprechpartner**

ILG Gruppe  
Landsberger Straße 439  
81241 München  
Tel.: +49 (0) 89 88 96 98 0  
E-Mail: [k.dold@ilg-gruppe.de](mailto:k.dold@ilg-gruppe.de)  
[www.ilg-gruppe.de](http://www.ilg-gruppe.de)

KREATIVE UMSETZUNG  
Formedium  
Feldkirchener Straße 7 e  
85551 Heimstetten  
E-Mail: [fm@formedium.de](mailto:fm@formedium.de)  
[www.formedium.de](http://www.formedium.de)

### **NEUE ADRESSE AB 01.01.2017**

ILG Gruppe  
Poccistraße 11  
80336 München  
[www.ilg-gruppe.de](http://www.ilg-gruppe.de)

DRUCK  
G. Peschke Druckerei GmbH  
Taxetstraße 4  
85599 Parsdorf bei München  
E-Mail: [info@peschkedruck.de](mailto:info@peschkedruck.de)  
[www.peschkedruck.de](http://www.peschkedruck.de)

Berlin Hyp AG  
Corneliusstraße 7  
10787 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 25 99-91 23  
E-Mail: [nicole.hanke@berlinhyp.de](mailto:nicole.hanke@berlinhyp.de)  
[www.berlinhyp.de](http://www.berlinhyp.de)

BILDNACHWEIS  
Sven Otte Fotografie  
ILG Gruppe  
BBE Handelsberatung GmbH  
Hieber's Frische Center KG  
fridel – markt & restaurant  
[myTime.de](http://myTime.de)  
[allyouneedfresh.de](http://allyouneedfresh.de)  
[amazon.co.uk](http://amazon.co.uk)  
[amazon.de](http://amazon.de)  
Goodman Germany  
Bünting E-Commerce GmbH & Co. KG  
Lebensmittelzeitung

BBE Handelsberatung GmbH  
Brienner Straße 45  
80333 München  
Tel.: +49 (0) 89 5 51 18-181  
E-Mail: [bernreuther@bbe.de](mailto:bernreuther@bbe.de)  
und [hauke@bbe.de](mailto:hauke@bbe.de)  
[www.bbe.de](http://www.bbe.de)



**Berlin Hyp**





