

## 2012: Die Multichannel-Blase



### Missverständnis Beratung

„I believe the ‚death of the retail store‘ has also been greatly exaggerated. The influence of the internet and online sales will continue to increase, but [...] multichannel retail platforms will be the primary beneficiary of this trend.“

Bill Bishop, Brick Meets Click<sup>31</sup>

Ein weiterer Wachstumsschub katapultiert den E-Commerce 2012 in Deutschland auf einen Online-Umsatz von 30 Mrd. Euro. Der Online-Handel hat sich nun mit 74% Käuferanteil durchgesetzt.<sup>32</sup> Es entstehen mehr und mehr innovative Konzepte wie Groupon, Etsy und ShoeDazzle.

Im deutschen Modebereich intensiviert sich der Preiskampf durch den neuen Marktteilnehmer Zalando, der ähnlich wie Amazon Preisvorteile durch Skalen-

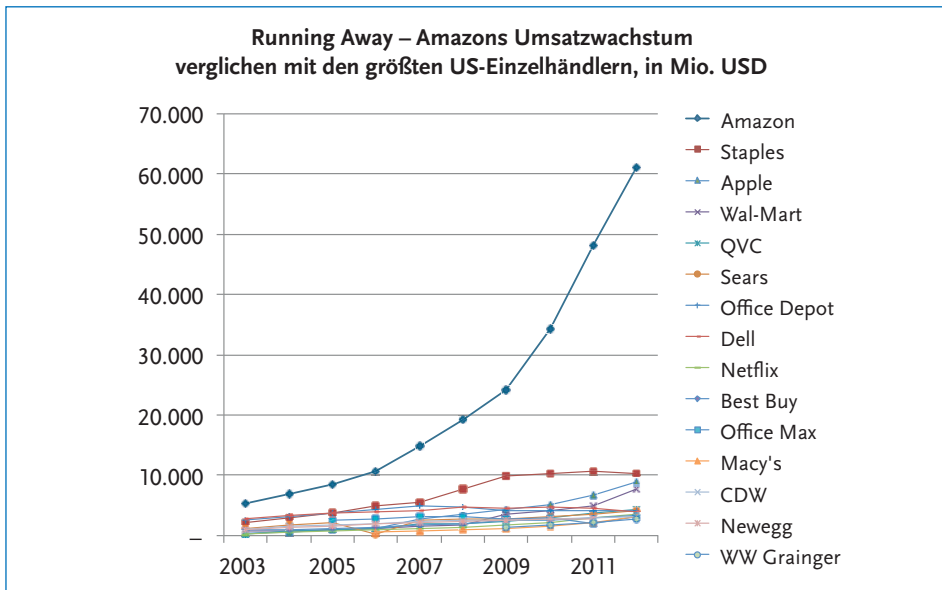


Abbildung 1.3: Amazon dominiert den Markt

Quelle: S. Banjo, P. Ziobro, *The Wall Street Journal: After Decades of Toil, Web Sales Remain Small for Many Retailers*

<sup>31</sup> B. Bishop, *The MultiXchannel Future of Retail* ([www.brickmeetsclick.com](http://www.brickmeetsclick.com), abgerufen März 2015)

<sup>32</sup> [www.ifd-allensbach.de](http://www.ifd-allensbach.de) (abgerufen März 2015)

effekte erzielen will. Gesamt scheint Amazon aber nicht mehr aufzuholen zu sein: 2012 setzt sich die dominante Marktstellung durch und die Zappos-Akquisition stärkt Amazon weiter in seiner Monopolstellung. In den USA (siehe Abb. 1.3) wie in Europa hat sich der Wachstumskreislauf (seit 2007) stetig „weitergedreht“. Die Verkaufszahlen von Amazon heben ab 2009 nochmal richtig ab und lassen den Wettbewerb erblassen. Und das spüren nicht nur konkurrierende Online-Händler, die nun ihrem eigenen Preisdruck unterliegen.

Im permanenten Abwärtsflug will der stationäre Handel jetzt jedoch das Steuer herumreißen – und die Lösung heißt Multichannel. Wenn offline sinkt, muss eben mehr online her. Die Kanalverknüpfung soll den Kunden entlang des Kaufprozesses immer dort erreichen, wo es ihm gerade am besten passt – in der Filiale, online oder auf dem Smartphone. Eine tolle Idee, jedoch haben es die traditionellen stationären Händler hier noch nicht geschafft, den Kunden neben Services wie „Online-Bestellung in der Filiale abholen“ (click&collect) oder „Retouren vor Ort zurückgeben“ einen echten Mehrwert zu bieten. Ist der Kunde gerade online auf der Suche nach einem Produkt, so zählen eben ganz andere Entscheidungskriterien. Kurzum: ein Händler kann nur dann im jeweiligen Kanal bestehen, wenn er dem Kunden hier auch echte Mehrwerte bietet, denn die Verknüpfung verschiedener Kanäle an sich kann die Kostenproblematik der Filialen nicht retten.

Insgesamt ist kundenseitig noch ein deutlicher Unterschied in den Kanalpräferenzen zu erkennen. So bevorzugen in etlichen Produktkategorien (z. B. Reisen, Entertainment und Bücher) deutlich über 60 % jüngerer Kunden den Online-Kanal gegenüber dem stationären Handel, wobei der Gesamtdurchschnitt in den genannten Kategorien eher bei 45 % liegt. Die Entwicklung hin zur Selbstberatung im Internet ist vor allem unter jüngeren Kunden und Digital Natives verbreitet und unterstützt das Umsatzwachstum komplexer und informationsintensiver Produkte über Online-Shops weiterhin. So steigern beispielsweise von 2011 auf 2012 beratungsintensive und teilweise hochpreisige Produktgruppen wie Möbel (+58 %) und Kosmetik/Parfüm (+67 %) ihren Umsatz deutlich – wenngleich bei geringer Basis.<sup>33</sup> Unterstützt wird diese Entwicklung durch Kundenbewertungen, Empfehlungen der Händlershops, Produktvergleichsportale sowie ein wachsendes Informationsangebot der Hersteller. Diesen Trend verdeutlicht ebenfalls die vom ECC Köln durchgeführte Studie<sup>34</sup> zum Online- und Offline-Kaufverhalten. Darin gaben die Befragten unter anderem an, aus welchen Gründen sie nach der Internetrecherche am Ende doch im Laden

---

<sup>33</sup> [www.bevh.org](http://www.bevh.org) (abgerufen März 2015)

<sup>34</sup> ECC Köln, Cross-Channel-Einkaufserlebnis – Auf den Wohlfühlfaktor kommt es an! ([www.eckkoeln.de](http://www.eckkoeln.de), abgerufen März 2015)

eingekauft haben. 57% der Befragten nannten fehlende Haptik, 44% nannten die sofortige Verfügbarkeit des Produktes. Lediglich 27% gaben an, aufgrund der persönlichen Beratung im Ladengeschäft stationär gekauft zu haben. Fast drei Viertel der Befragten sahen also in der persönlichen Beratung keinen wichtigen Kaufgrund im stationären Handel. Umgekehrt wurde auch untersucht, welches die Gründe für den Online-Kauf im Vergleich zum Kauf im stationären Handel sind: 48% der Befragten nannten die schnelle und einfache Online-Bestellung, 44% gaben den günstigeren Preis als Grund an. Aus der Kombination der Faktoren gute Online-Beratung, schnelle Bestellprozesse und kompetitive Preisstrategie lässt sich der Erfolg bestehender E-Commerce-Konzepte wie Amazon, Zalando und eBay erklären.

**Insight:** Den Kunden auf allen Kanälen zu bedienen, war 2012 noch die ultimative Strategie der Handelsunternehmen mit stationärer DNA, um gegen Amazon, Zalando und Co. zu bestehen. Die Vermutung dahinter war, dass es eine hinreichend große Bindung zur Handelsmarke (z. B. Douglas) gibt, die Kunden vom stationären Handel auf die eigene Webseite bringt. Analog dazu funktionieren Thalia.de, Karstadt.de und andere. Die vermuteten Kundenbindungseffekte sind leider nie

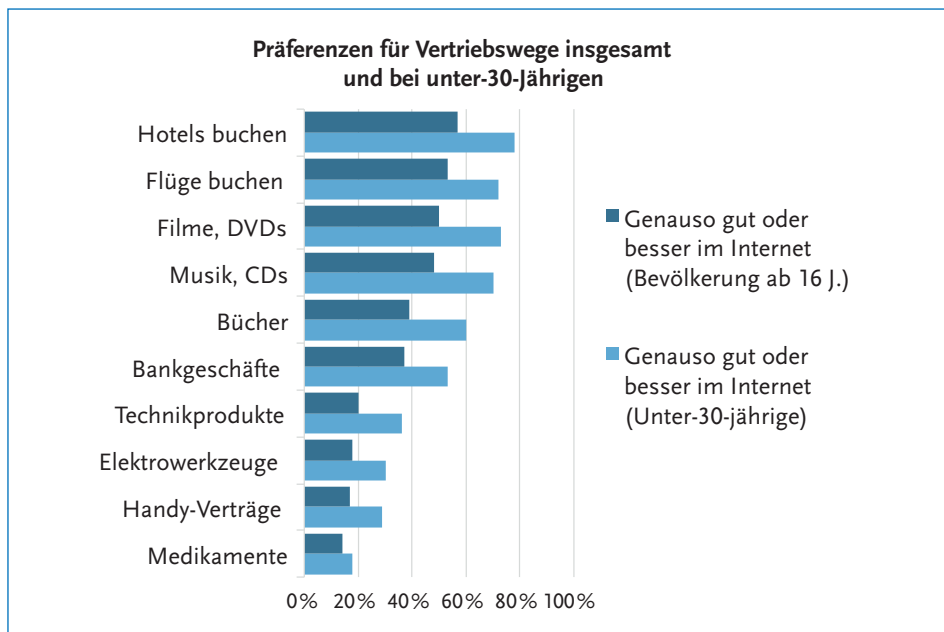


Abbildung 1.4: Vertriebswegpräferenzen nach Altersgruppe

Quelle: Prof. Dr. Renate Köcher, ACTA 2012, ([www.ifd-allensbach.de/fileadmin/ACTA/ACTA\\_Praesentationen/2012/ACTA2012\\_Koecher.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/ACTA/ACTA_Praesentationen/2012/ACTA2012_Koecher.pdf))

zu steigern. Einige Markenhersteller wie Adidas und Asics kontrollieren allerdings den Online-Vertrieb sehr streng und versuchen den Verkauf über die Marktplätze Amazon und eBay zu verbieten.<sup>37</sup> Somit erhoffen sich die Hersteller größere Kontrolle über das Markenimage, die Produktdarstellung und natürlich vor allem die Verkaufspreise. Kartellrechtlich ist das allerdings nicht immer einfach umzusetzen. Vor allem aber steigen Marken zunehmend in den Direktvertrieb ein und behalten so die Kontrolle, ohne Online-Umsätze zu verpassen. Die neue Nähe zum Endkunden hilft vielen Herstellern, direktes Kundenfeedback zur Produktentwicklung zu nutzen.

### *Exkurs: Neckermann-Insolvenz, Pressestimmen*

#### **Wirtschafts-Woche: Warum Neckermann nicht zu retten war<sup>38</sup>**

*Wie steht's um das Neckermann-Verfahren? Vor einem Jahr, am 14. September 2012, wurde die Einstellung des Geschäftsbetriebs und damit das endgültige Aus für den insolventen Versandhändler beschlossen. Ein Komplettverkauf war zuvor gescheitert. 25 Investoren hatten Neckermann im Detail durchleuchtet – und letztlich abgewunken. Zu marode erschien das seit Jahren defizitäre Geschäft, zu hoch die Sanierungskosten etwa für die veraltete IT. Immerhin konnte Insolvenzverwalter Michael Frege von CMS Hasche Sigle noch allerlei Unternehmenswerte versilbern, zeigen nun Unterlagen aus dem Verfahren, die wiwo.de vorliegen. Dabei hatte Frege anfangs mit erheblichem Gegenwind zu kämpfen. Vor allem der Neckermann-Gesellschafter Sun Capital dürfte kurz nach dem Start des Verfahrens für reichlich Stress gesorgt haben. So gut wie alle Vermögensgegenstände von Neckermann waren an den Finanzinvestor verpfändet. Egal ob Markenrechte, Internetadressen, Kundendaten oder Kontoguthaben.*

#### **Welt.de: Neckermann ist nun offiziell pleite<sup>39</sup>**

*Neckermann hat den Wandel verschlafen. Es zeige sich einmal mehr: „Die angestellten Manager dürfen ungestraft lange unternehmerische Fehler machen (und kassieren dabei nicht wenig Salär). Wenn es dann schiefgeht, trifft es existenziell nur die Beschäftigten“, kommentierte Thurner. Nach Meinung von Branchenkennern hat der klassische Katalogversand Neckermann den Wandel zum Internetversender nicht geschafft. Zahlreiche Eigentümer- und Managementwechsel hätten zudem wichtige Investitionen zum Beispiel in die Informationstechnologie verhindert. Betroffen vom Insolvenzverfahren sind die Neckermann Logistik GmbH und die Neckermann.de GmbH.*


<sup>37</sup> [www.heftarchiv.internetworld.de](http://www.heftarchiv.internetworld.de) (abgerufen März 2015)

<sup>38</sup> [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (abgerufen März 2015)

<sup>39</sup> [www.welt.de](http://www.welt.de) (abgerufen März 2015)

realisiert worden. Im Gegenteil – es gibt ausreichend Studien und Belege dafür, dass die Kundenbindung zur Händlermarke gen Null tendiert.<sup>35</sup>

### *Ausblick der Marktteilnehmer 2012*

 Amazon dominiert und lässt die Liste der **Online-Marktplätze** insgesamt schrumpfen. Trotz des Verlustes kleinerer Akteure wächst das Marktsegment unaufhaltsam weiter und beeinflusst durch die Oligopolstellung der wenigen Gewinner alle weiteren Segmente.



Die so vielversprechend gestarteten **Online-Händler** verlieren zunehmend Marktanteile an Amazon & Co. Und dort wo Marktanteile erkämpft werden, werden diese mit hohen Marketingausgaben und Margenverzicht erkaufte, was den Druck gesamt weiter steigen lässt. So wächst Zalando 2012 beispielsweise um beeindruckende 125 % auf 1,159 Mrd. Euro Umsatz, fährt dabei allerdings Verluste von 90 Mio. Euro ein.<sup>36</sup>



**Intermediäre** werden 2012 von Google und einigen wenigen Branchenchampions endgültig aus dem Markt verdrängt. Eine Handvoll Gewinner bleibt bestehen (Google Shopping, Google Flight, Booking.com etc.). Die Aussicht auf das Wachstum bestehender und das Entstehen neuer Intermediärkonzepte ist negativ.



Für das **Kataloggeschäft** sieht es weiterhin schwierig aus. Hat man 2007 noch Online-Wachstum verbuchen können, so flacht dieses nun ab, da die meisten Offline-Kunden zum Online-Kanal migriert sind. Die Folge: Zwei der drei großen Kataloghäuser melden Insolvenz an (Quelle 2009 und Neckermann 2012).



Der **stationäre Handel** blickt der Multichannel-Zukunft positiv entgegen: Media Markt eröffnet einen Online-Shop, Conrad stellt in den Filialen Internet-Terminals bereit und Douglas entwickelt eine Erlebnis-App für Smartphones. Doch ob sich dadurch Insolvenzen wie für Karstadt in Zukunft abwenden lassen, wird sich zeigen.



Für **Hersteller** verbessern sich endlich die Bedingungen – der E-Commerce ist auf eine professionelle Partnerschaft mit Marken ausgerichtet, Hersteller gehen selbstbewusst in den Online-Handel. Sie verstehen es mehr und mehr, Marktplätze für sich zu nutzen und mit eigenen Markenshops Umsatz und Gewinn

---

<sup>35</sup> z. B. OC&C, Wenn zwei sich streiten... entscheidet der Kunde ([www.lebensmittelzeitung.net](http://www.lebensmittelzeitung.net), abgerufen März 2015)

<sup>36</sup> [www.excitingcommerce.de](http://www.excitingcommerce.de) (abgerufen März 2015)

### **Heise.de: Neckermann.de meldet Insolvenz an**<sup>40</sup>

Der Versandhändler hatte lange unter dem rapiden Einbruch im Kataloggeschäft gelitten. Weil dadurch die Erfolge aus dem Online-Handel aufgezehrt wurden, wollte das Unternehmen umsteuern. Ende April verkündete Neckermann.de den kompletten Rückzug aus dem Kataloggeschäft. Gleichzeitig sollten der Eigenhandel mit Textilien sowie das Frankfurter Zentrallager aufgegeben werden. Dem Umbau sollten 1380 Stellen zum Opfer fallen. Wochenlang rangen Management und die Gewerkschaft Verdi darum, wie der Stellenabbau so umgesetzt werden kann, dass sich die Opfer für die Mitarbeiter in Grenzen halten. [...] Doch die Hoffnung währte nur kurz: „Der Eigentümer des Unternehmens hält das Ergebnis dieser Verhandlungen nicht für tragfähig und wird keine weiteren Mittel für die Finanzierung zur Verfügung stellen“, berichteten Unternehmen und Gewerkschaft. Gewerkschaftssekretär Bernhard Schiederig sagte der dpa: „Kurz vor der Unterschrift hat Sun erklärt, dass sie kein Geld mehr zur Verfügung stellen, so dass die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gewährleistet ist.“

## **2014: Der stationäre Handel leidet**



### **Missverständnis Stationär**

*„I believe the rebirth of retail will come as developers, retailers and cities understand the retail paradigm of the future is based on something timeless and enduring.“*

*Rick Caruso, CEO Caruso Affiliated<sup>42</sup> in einer Pressemitteilung<sup>43</sup>*

2014 erreicht der deutsche E-Commerce einen Rekordumsatz von knapp 40 Mrd. Euro. Gleichzeitig weist der Einzelhandel jedoch kaum Wachstum auf.

- Bis ca. 2010 besteht das E-Commerce-Wachstum in Deutschland hauptsächlich aus dem Rückgang von Katalogumsätzen, also der Migration der Katalogkunden in den Online-Handel (vgl. Abb. 1.5). Der stationäre Handel entwickelt sich also bis 2010 vom E-Commerce weitestgehend unberührt. Das Umsatzwachstum des Einzelhandels insgesamt ist inflationsbereinigt bei fast Null.

---

40 [www.heise.de](http://www.heise.de) (abgerufen März 2015)

41 Caruso Affiliated ist einer der größten Immobilienbesitzer von Einzelhandelsflächen in den USA

42 Caruso Affiliated Pressemitteilung vom 12.1.2014

- Erst seit 2011 legt das E-Commerce-Wachstum vom Katalogversand losgelöst zu und steigt mit erhöhter Wachstumskurve an. Ohne erkennbares Gesamtwachstum der Einzelhandelsumsätze verliert der stationäre Handel monatlich zwischen 500 Mio. und 1 Mrd. Euro an die Online-Kanäle, Tendenz steigend. Der schon vor 2010 geschwächte Stationärhandel verliert also mehr denn je an die wachsenden E-Commerce-Gewinner.
- Bis 2020 wird der E-Commerce bei linearem Wachstum ein Drittel der Gesamtumsätze des Einzelhandels ohne Lebensmittel ausmachen.
- Hinzu kommt der Preisdruck, den der Online-Handel auf die Marktteilnehmer ausübt. Schon heute glauben 71 % der Kunden, online bessere Preise zu bekommen<sup>43</sup>.

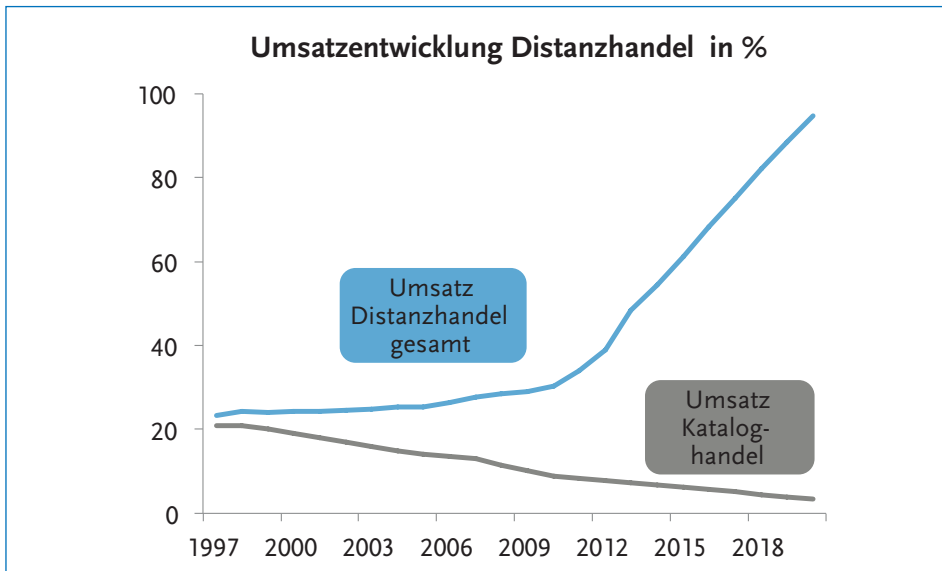


Abbildung 1.5: Umsatzentwicklung Distanzhandel

Quelle: Eigene Erstellung auf Basis von [Excitingcommerce.de](http://Excitingcommerce.de), Statistisches Bundesamt, BVH, eigene Prognosen (lineare Fortschreibung)

Eine wichtige Entwicklung ist der zunehmende Direktvertrieb von Markenherstellern. Immer mehr Hersteller überwinden bisherige Hürden in der Unternehmens- und Distributionsstruktur und nutzen den E-Commerce in eigenen Online-Shops. Der Direktvertrieb im Internet zeigt sich neben dem Verkauf über Drittplattformen als eine hervorragende Möglichkeit, den Kunden ein positives Markenerlebnis zu

<sup>43</sup> [www.mashable.com](http://www.mashable.com) (abgerufen März 2015)

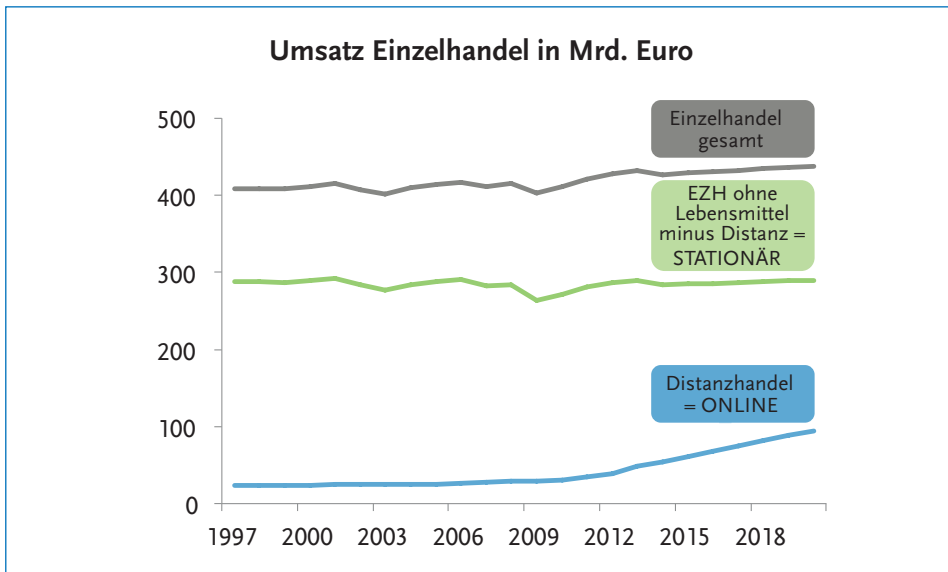


Abbildung 1.6: Umsatzverteilung im Einzelhandel 1997–2019

Quelle: Eigene Erstellung auf Basis von Excitingcommerce.de, Statistisches Bundesamt, BVH, eigene Prognosen (lineare Fortschreibung)

bieten und höhere Margen zu erzielen. Bis 2014 haben sich etliche Online-Markenauftritte von Informationsseiten zu sehr guten Online-Shops gemausert. Kundenseitig sind vor allem die Informationstiefe sowie eine große Auswahl der Markenprodukte für den Kauf im Online-Shop eines Herstellers ausschlaggebend.

**Insight:** Die Brisanz der aktuellen Situation rückt aktuell ins Bewusstsein fast aller Marktteilnehmer, weil viele Handelsunternehmen keine stabilen Strategien mehr entwickeln können. Während sich das Wachstum im E-Commerce auf hoher Basis beschleunigt, stehen Thalia&Co. planlos daneben. Insbesondere die fehlenden Zukunftsvisionen erschweren dringend notwendige Investments. Zudem ist es bei vielen Handelsunternehmen fast zu spät, um Innovationsstrukturen aufzubauen, die permanent neue Geschäftsmodelle produzieren können. Führend in dem Bereich in Deutschland ist die Otto Group mit den Vehikeln Project A (Inkubator), e.ventures (Venture Capital) und Liquid Labs (Accelerator/ Inhouse BD).<sup>44</sup>

<sup>44</sup> www.kassenzone.de (abgerufen März 2015)



### Ausblick der Marktteilnehmer 2014

➤ ➤ Die großen **Marktplätze** wie eBay und Amazon stehen heute so gut dar  
➤ ➤ wie nie und verdrängen langsam sogar nationale Champions wie Rakuten in Japan. Letztgenannter erreicht voraussichtlich dieses Jahr einen Umsatz von knapp 80 Mrd. US-Dollar. Dennoch bleibt die Frage, wie und wann Amazon den Kurs hin zur Profitabilität einschlägt.



Für **Online-Händler** ist die Situation seit 2012 unverändert; die kompetitiven Preise senken weiterhin die Margen und immer mehr Pure-Player sind in der Euphorie soweit erstmal gedämpft. Laut Aussagen des IFH werden bis 2020 sogar 90% der aktuell im Markt agierenden Online-Händler nicht mehr existieren.<sup>45</sup> Gründe dafür sieht das Institut vor allem im „gnadenlosen Preiswettbewerb“, in steigenden Ausgaben für das Online-Marketing und die hohen Retourenkosten der Online-Shops. Neben diesen Entwicklungen sehen allerdings einige spannende Nischenshops großes Wachstum und schaffen es mit innovativen Konzepten zur Profitabilität.



Viele **Intermediäre** sind bereits vom Markt verschwunden, der nun sehr von Google dominiert wird. Beispielsweise hat guentiger.de das niedrigste Besucheraufkommen (All Time Traffic Low) seit 2003. Nur die großen Reise- und Finanzportale bleiben, lassen aber wohl keinen Platz für neue Marktteilnehmer.



**Kataloghändler** sind 2014 quasi komplett aus dem Rennen ausgeschieden. Auch die überlebenden Kataloghäuser, wie Bon Prix und OTTO, sind praktisch heute keine Kataloghändler mehr, weil große Teile des Umsatzes online erwirtschaftet werden.



Rücklaufende Umsätze zeichnen sich bei vielen **stationären** Händlern ab (Kaufhof, Esprit), selbst bei denjenigen, die wie Thalia intensiv in die Kanalverknüpfung investiert haben.<sup>46</sup> Auch an Insolvenzen mangelt es nicht (Karstadt, Praktiker, Schlecker). Somit blickt der stationäre Handel verständlicherweise negativ auf die Entwicklungen. Das IFH prognostiziert die Schließung von 30% aller stationären Filialen bis 2020 und sieht die Zukunft weiterer 40% als ungewiss an, sofern diese es nicht schaffen, ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig auszurichten.<sup>47</sup>



Zu den Gewinnern gehören die **Hersteller**, die durch eigenes Know-how und selbst aufgebaute E-Commerce-Teams endlich gewappnet sind für

<sup>45</sup> [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (abgerufen März 2015)

<sup>46</sup> [www.buchreport.de](http://www.buchreport.de) (abgerufen März 2015)

<sup>47</sup> [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) (abgerufen März 2015)

den E-Commerce. Um der Preisschlacht zu entgehen, nimmt Hugo Boss sein Sortiment beispielsweise 2013 vom Marktplatz Zalando und konzentriert sich auf den eigenen Webshop sowie auf Online-Händler im Premiumbereich. Eine Herausforderung für Hersteller, die wie Adidas und Asics versuchen den Online-Vertrieb streng zu kontrollieren (vgl. 2012), besteht in den Entscheidungen des Bundeskartellamtes.<sup>48</sup> So gibt Adidas Mitte 2014 dem Druck des Kartellamtes nach und lockert seine Vertriebsbeschränkungen bei Marktplätzen wie Amazon. Diese Entwicklung könnte die Vertriebsstrategie einiger Hersteller in Zukunft beschränken.<sup>49</sup> Doch mit den richtigen Maßnahmen können Hersteller auch diese Entwicklung für sich nutzen und den Vertrieb über Marktplätze selbst in die Hand nehmen.<sup>50</sup>

### *Exkurs: Alibaba ist nicht mehr aufzuhalten, Pressestimmen*

#### **The Economist: Größter Marktplatz der Welt, April 2014<sup>51</sup>**

*[...] Since then, Alibaba has come to dominate internet retailing in China, which will soon be the biggest e-commerce market in the world. It has moved beyond its original remit of connecting businesses to each other to ventures that let companies sell directly to the public (Tmall) and enable members of the public to sell to each other (Taobao). Between them, Taobao and Tmall processed 1.1 trillion yuan (\$170 billion) in transactions last year, more goods than passed through Amazon and eBay combined [...]. Alibaba has grown so big because early on Mr Ma had two insights into what could make such marketplaces work: The first was that many Chinese are tight-fisted. So Alibaba made all the basic services it offers free to both buyers and sellers. It earns money through online advertisements and extra services it offers clients, such as website design. With 6m vendors Taobao is a cluttered-up cyberspace. Many sellers think it worthwhile to pay for fancy storefronts and online advertisements to help them stand out.*

*The second is that many Chinese are reluctant to trust strangers. So Alibaba has provided tools to build trust. One is an independent verification service through which third parties vet the claims made by sellers; the sellers pay for the process. Another is the Alipay payments system. Unlike PayPal, used by many Western internet companies, Alipay takes money up front and puts it in an escrow account. Vendors can be sure that payments made through it will be honoured [...]. The vast majority of Alipay*

---

48 [www.bundeskartellamt.de](http://www.bundeskartellamt.de) (abgerufen Januar 2015)

49 [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (abgerufen März 2015)

50 Alexander Graf und Nils Seebach, Knut geht baden ([www.etailment.de](http://www.etailment.de), abgerufen März 2015)

51 [www.economist.com](http://www.economist.com) (abgerufen April 2015)