

## Jammern oder handeln

**Statt alten Zeiten hinterherzutruern und an falscher Stelle Lobbyarbeit zu betreiben, sollten stationäre Händler ihre Stärken strategisch nutzen.**

Prof. Dr. Tobias Just, FRICS, Universität Regensburg und IREBS Immobilienakademie

Der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne dürfte 2019 insgesamt 535 Milliarden Euro umsetzen. Das sind über 100 Milliarden Euro mehr als im Jahr 2009. Gleichzeitig umfasst der gesamte interaktive Handel aktuell gut 13 Prozent des Handelsvolumens, vor zehn Jahren war der Anteil etwa halb so hoch. Hier liegen gleich zwei wichtige Botschaften verborgen neben der Trivialität, dass der Online-Handel Marktanteile gewinnt: Erstens, der Online-Handel hat zunächst einmal den traditionellen Versandhandel ersetzt. Zweitens, der gesamte interaktive Handel, also Online- und herkömmlicher Versandhandel, erreicht nicht einmal 70 Prozent des Umsatzzuwachses, der im Einzelhandel seit 2009 erzielt wurde.

Natürlich bedeutet der Online-Absatzkanal neue Konkurrenz, und weil die Transaktionskosten dort niedrig sind, weil die Tore des Internet 24 Stunden am Tag geöffnet haben und weil Internetkonzerne die Größenvorteile der gesamten Welt nutzen, sind Kostenvorteile und neue datenbasierte Geschäftsmodelle diesen Konzernen möglich. „Gemeinheit!“, jammern Einzelhändler, die asymmetrische Regulierung der Geschäftsöffnungszeiten zum einen und die unterschiedlichen Tariflöhne zum anderen sorgen für erhebliche Wettbewerbsverzerrungen. Das ist natürlich nicht falsch, doch es wäre sträflich fahrlässig, darauf zu vertrauen, dass der Einzelhandel zurück in die goldenen Nachkriegsjahre fände, wenn diese beiden Regulierungsdifferenzen ausgebügelt würden. Allein die Öffnungszeiten sind kein Argument, denn sonst hätte auch der traditionelle Versandhandel für Angst und Schrecken sorgen müssen.

Ich halte die Nutzung der erhobenen Daten zur Perfektionierung des Point of Sale für den mit Abstand größten Vorteil des Online-Handels. Natürlich ist auch die Bequemlichkeit der Lieferung ein Vorteil, doch erst die Datenfülle der Online-Händler ermöglicht diesen eine wissenschaftlich basierte Optimierung ihrer Güterauswahl, Bepreisung und Präsentation – und das tages-, sogar minutengenaue Vermarkten passender Produkte. Einzelhändler sollten sich vielmehr Gedanken machen, wie diese systematischen Vorteile überwunden werden könnten, und weniger Energie in Lobbymaßnahmen stecken, deren Erfolg den Bürgern nicht einmal hilft.

## Kunden sind satt

Zwei weitere Herausforderungen werden durch die Fokussierung auf den Online-Handel überdeckt: Erstens, für viele typische Einzelhandelsgüter hat eine alternde und wohlhabende Gesellschaft bereits hohe Sättigungsniveaus erreicht. Im Handel mit Schuhen und Bekleidung wurden 2018 etwa 78 Milliarden Euro in Deutschland umgesetzt, knapp 17 Prozent mehr als 1991. Wohlgemerkt, in diesem Zeitraum nahm die Zahl der Einwohner um über drei Millionen zu, das (nominale) Bruttoinlandsprodukt hat sich mehr als verdoppelt und die Verkaufsfläche ist um über 60 Prozent regelrecht explodiert. Wettbewerb im deutschen Einzelhandel ist sprichwörtlich; in den letzten zwei Jahrzehnten lag der Preisanstieg im Einzelhandel nur in drei Jahren oberhalb der allgemeinen Teuerung. Die Strukturprobleme haben lange vor dem Erblühen des Online-Handels begonnen und werden auch dann anhalten, würden wir morgen landesweit eine digitale Detox-Kur machen.

Zweitens, die Strukturen im deutschen Einzelhandel spiegeln trotz der anhaltenden Marktberichtigungen noch immer nicht die geänderte Marktrealität: Es gibt in Deutschland über 340.000 Einzelhandelsunternehmen. Im Durchschnitt liegt deren Umsatz bei unter 1,7 Millionen Euro – und hier sind die Konzernumsätze bereits berücksichtigt. Die kleinen Händler scheitern an der Herausforderung der neuen Technik, weil sie einfach zu klein sind, um die notwendigen Investitionen zu stemmen. Die mitunter beklagte Technikferne im Handel ist auch ein Resultat eben dieser Marktstruktur. Dabei wäre eine Lösung für den Handel gerade die Öffnung für mehr Technik, um den oben skizzierten echten Wettbewerbsvorteil der Online-Händler zu zerbröseln.

So ergibt sich für den deutschen Einzelhandel ein Dreiklang an Strategien, um auch im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein:

- 1) Öffnung für Technik, gegebenenfalls in Form von Branchenkooperationen, um Plattformstärke zu erreichen.
- 2) Suche nach neuen Produkten mit Nachfragewachstum. Hier gibt es die schöne ökonomische Binsenweisheit, dass viele Konsumgüter einer Sättigung unterliegen, der Bedarf an Dienstleistungen aber grenzenlos scheint. Die Antwort liegt aber wohl nicht allein im Food-Segment. Gegessen wird zwar immer, aber eben nicht immerzu.
- 3) Ausspielen ihrer konkurrenzlosen Wettbewerbsvorteile. Dies sind nicht nur die haptische Präsentation der Waren, nicht nur die Beratung und soziale Interaktion. Es ist vor allem die Besetzung der besten Standorte in Städten.

Wenn es gelingt, auf diesen drei Feldern strategische Akzente zu setzen, wird der Handel stationär erfolgreich sein. Ob dies jedoch auf den aktuell 125 Millionen Quadratmetern sein wird, halte ich für unwahrscheinlich.

**Weitere Veröffentlichung dieses Texts:** Just, Tobias (2019). Jammern oder handeln. In: Immobilien Manager 11/2019, S. 64-65.

**Prof. Dr. Tobias Just FRICS**

IREBS Immobilienakademie GmbH  
Kloster Eberbach  
65346 Eltville  
Telefon: 06723 9950-30  
E-Mail: [tobias.just@irebs.de](mailto:tobias.just@irebs.de)  
[www.irebs-immobilienakademie.de](http://www.irebs-immobilienakademie.de)



Prof. Dr. Tobias Just FRICS ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der **IREBS** Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.