



Experte für Einzelhandel und E-Commerce: Gerrit Heinemann beschäftigt sich unter anderem mit der Handelslandschaft von morgen.

Foto: recordbay

„Wer glaubt, es werde alles wieder so wie früher, der irrt“

Prof. Gerrit Heinemann, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel sowie Leiter des eWeb Research Center an der Hochschule Niederrhein, spricht über Zombies, Lieferkettenprobleme und die große Chance, die der stationäre Handel bekommt, wenn er Kundendaten wirklich nutzt.

Herr Professor Heinemann, Sie haben im August 2020 einen „drohenden Tsunami“ angekündigt. Bis zu 200.000 Geschäftsaufgaben könnten demnach die Folge der Corona-Pandemie sein. Kam es zum Tsunami?

Ja, aber dieser war nicht so groß wie befürchtet. Zum Zeitpunkt meiner Aussage gab es noch keine richtige Überbrückungshilfe. Die kam in mehreren Stufen und später. Zum Glück hat die Bundesregierung verstanden und die ganz großen Schwachstellen der ersten Überbrückungshilfen geändert, so dass auch viele Händler gerettet wurden, die sonst in diesem Tsunami sprichwörtlich abgesoffen wären. Wenn es diese Überbrückungshilfen so nicht gegeben hätte, hätte es für bis zu 200.000 Geschäfte das Aus bedeutet.

Wie viele Händler sind Ihrer Meinung nach konkret im Mode- und Schuhhandel akut gefährdet und wissen dies vielleicht nicht – oder verdrängen es?

Es sind nach wie vor viele Händler gefährdet. Viele haben auf das so genannte Revenge Shopping gehofft, bei dem alles nachgeholt wird, was vorher nicht erworben wurde. Das ist nicht eingetreten. Man muss jetzt abwarten, wie die Weihnachtssaison verläuft. In diesem Zusammenhang kommt eine zusätzliche Herausforderung auf uns zu: die Lieferkettenproblematik. Diese wird dazu führen, dass Ware, die jetzt nicht vorrätig ist, auch bis Jahresende nicht mehr kommen wird, selbst im ersten Quartal 2022 nicht. Nun muss ein Händler ja immer das Prinzip Hoffnung fahren. Aber ich glaube, dass

mittlerweile alle das Problem verstanden haben und es nicht mehr verdrängen. Die reden auch miteinander, sie helfen sich auch untereinander, viel stärker als man von außen betrachtet sieht.

Halten Sie es für möglich, dass diese Branche am Ende gestärkt aus dieser Krise hervorgeht?

Ich glaube nicht, dass irgendeine Branche – bis auf ganz wenige Ausnahmen – gestärkt aus der Krise hervorgehen wird. Es gibt ganz wenige Branchen oder Warengruppen, die in der Krise profitiert haben, etwa Lebensmittelhandel, Baumärkte oder Möbelhändler. Ich verfolge wöchentlich die Frequenzzahlen in den Innenstädten und habe aktuelle Zahlen bis KW 36: Selbst nach Öffnung aller Geschäfte lagen wir im direkten Vergleich



Die Nutzung moderner Technologien für den Einzelhandel ist Thema des Buches „Intelligent Retail“ von Gerrit Heinemann.

nur in drei Wochen über dem Vorjahr, ansonsten darunter – wobei das Vorjahr wiederum 20% unter 2019 lag. Das heißt, selbst bei der jetzigen Öffnung und allen Freiheiten, die wir zum Teil wieder haben, kommen die Leute nicht im erforderlichen Ausmaß in die Innenstädte. Sicherlich kaufen die, die in die Stadt gehen, etwas mehr. Aber es gleicht das Minus nicht aus. Deswegen wird gerade für Mode- und Schuhhändler ein Minus von 20% erwartet. Das heißt, wir sind auch aufgrund der unglaublich langen Pre-Orders in der Branche in einer Spirale, die wir, selbst wenn wir sie umdrehen, so schnell gar nicht ändern können. Es wird in Zukunft nur gehen, wenn wir es schaffen, viel stärker in eine On-Demand-Produktion zu gehen. Was auch heißt: Produktion in der Nähe, in der paneuropäischen Zone und nicht in Fernost. Aber das ist ein dickes Brett, das noch gebohrt werden muss.

Sie haben 2020 dafür geworben, sich mit den Möglichkeiten einer Insolvenz in Eigenverwaltung bzw. eines Schutzschirmverfahrens auseinanderzusetzen. Haben Ihrer Meinung nach ausreichend viele Unternehmen diese Möglichkeit genutzt?

Ja. Das glaube ich schon. Wenn ich mir die Zahlen anschau: es haben sich 78% der Händler, die keine eigenen Immobilien haben, mit den Vermietern auf Aussetzung von Mietzahlungen oder Mietreduzierungen geeinigt. Wie ich höre, sind Mietreduzierungen um 20% fast normal. Insofern sind das genau die Maßnahmen, die ich gemeint habe. Hinzu kommt der Verzicht auf Forderungen in einem außergerichtlichen Vergleich, wenn sich also Lieferant und Händler bei einer Forderung in der Mitte treffen. Da sind, soweit ich das sehen kann, bis auf wenige Ausnahmen eigentlich alle Möglichkeiten genutzt worden.

Wie viele „Zombies“, also Unternehmen, die eigentlich insolvent sind, gibt es Ihrer Meinung nach im Mode- und Schuhmarkt?

Das ist schwer zu sagen, auch weil ich nicht weiß, was an Absprachen getroffen worden ist. Wenn jetzt noch Zahlungen ausstehen und eine Einigung besteht, dass die später nachgeholt werden müssen, wenn Warenbewertungen vorgenommen worden sind auf Überbestände, die nicht mehr verkäuflich sind, dann sind das Risiken, die vielleicht zum Teil nicht verarbeitet worden sind. Das meine ich mit Zombies.

Zombies haben wir auch im Onlinehandel, wir haben sie in der gesamten Wirtschaft. Aber ich glaube nicht, dass überall nur noch Zombies herumlaufen. Interessant ist, dass die Zahl der Insolvenzen ja insgesamt nicht zugenommen hat. Man muss aber wissen, dass ein Einzelhändler, der absehen kann, dass er in Schwierigkeiten ist, vorher leise abschließt und eben keine Insolvenz anmeldet.

Wie würden Sie die Situation aktuell einschätzen: Ist es am Ende doch nicht so schlimm gekommen, wie man anfangs befürchtet hatte?

Wir sind noch in der Pandemie und nicht am Ende. Die Innenstädte haben zum Teil schon und bekommen schleichend ein Riesenproblem. Nehmen Sie eine Stadt wie Mönchengladbach, die aus vielen Unterzentren besteht. In diesen Unterzentren haben vielleicht ein, zwei Händler überlebt, aber der Rest ist Leerstand. Die verbliebenen Händler werden das auch nicht überleben. Wir sehen einen Leerstands-indizierten Leerstand, es ist wie ein Virus, das sich weiter frisst.

Viele Händler haben in der Krise – namentlich im Lockdown – ihre Ressourcen aktiviert und sind

Marc O'Polo

EST. IN STOCKHOLM



**IT'S ON US.
SUSTAINABILITY
SINCE 1967.**

#75JAHRESCHUHKURIER

mit Lieferdiensten und Telefonberatung neue Wege gegangen. Wie nachhaltig können solche Dienste sein?

Das ist das Thema meines neuen Buches „Intelligent Retail“: Ich spreche von Notwendigkeiten, die man als Händler auch schon viel früher hätte angehen können. Diese Themen werden nicht mehr zurückzudrehen sein. Wer glaubt, dass er das Rad der Zeit nochmal zehn oder zwanzig Jahre zurückdrehen kann, dem kann ich dann auch nicht mehr helfen. Die Zahlen des ersten Halbjahres zeigen ganz deutlich, dass der Onlinehandel auch ohne Corona-Effekte um über 20%

„Wir sehen einen Leerstands-indizierten Leerstand, es ist wie ein Virus, das sich weiterfrisst.“

Prof. Gerrit Heinemann,
Dozent und Buchautor

weiter wächst. Jetzt noch, in dieser Situation! Und der stationäre Handel inklusive Lebensmittel, die sich eigentlich immer recht positiv entwickeln, auch preisbedingt -0,26% verbuchte. Auf den Non-food-Handel bezogen wahrscheinlich eher -3%. Wer nach dem Prinzip Hoffnung glaubt, es werde alles wieder so wie früher, der irrt.

Sie umreißen in Ihrem Buch den Weg zum „Intelligent Retail“. Worum geht es dabei genau?

Es geht um Künstliche Intelligenz, Machine Learning oder Deep Learning im stationären Handel. In einem Projekt mit dem Forschungszentrum Jülich arbeiten wir derzeit daran, mit Hilfe von Machine Learning stationäre Händler zu befähigen, auf Augenhöhe mit Amazon und Co. kundendatenbasiert mithalten und ihren Kunden intelligente Empfehlungen geben zu können. Das war einer der Anlässe für dieses Buch. Der zweite war eine Keynote von Satya Nadella, dem CEO von Microsoft, im vergangenen Jahr in New York. Sein Thema war „Intelligent Retail“ und ich dachte: Das ist es, das ist der Begriff. Er sagte unter anderem, den Kunden zu kennen, ist die erste Voraussetzung – und zwar nicht dessen Gesicht, sondern seine Kundendaten. Er sprach auch über Mitarbeiter, digitale Talente, die man als Händler einstellen und entwickeln muss. Da hat der stationäre Handel ein Riesenproblem und ganz schlechte Karten. Im Vortrag ging es auch darum, den kompletten Laden maximal zu digitalisieren. Thema war eigentlich die Neuerfindung des stationären Formats.

Viele stationäre Händler würden als erstes fragen: Wie komme ich an die Kundendaten?

Ich bin in Osnabrück geboren. Da gibt es den Händler L&T, der aus meiner Sicht wirklich gut drauf ist. Der hat eine Kundenkarte für 60.000 oder 70.000 seiner Stammkunden, das heißt, er deckt 80% seiner Kunden mit der Kundenkarte ab und arbeitet mit den Daten. Das ist harte Arbeit und es fällt nicht vom Himmel. Die Tatsache, dass der größte deutsche und europäische Händler, die Lidl Schwarz Gruppe, jetzt anfängt, Kundendaten zu sammeln, spricht ebenfalls für dieses Thema.

Ikea hat in den USA schon vor vier Jahren den Printkatalog abgeschafft. Sie kooperieren mit Facebook und geben jetzt bekannt, dass jeder der über 8 Mio.

Ikea-Kunden einen individuellen digitalen Katalog bekommt. Ich kann nur raten, damit anzufangen, Kundendaten zu sammeln und das Thema nicht als Big Data Problem zu sehen, sondern damit intelligent zu arbeiten.

Was denken Sie, wie der stationäre Mode- und Schuhhandel aus der Krise herauskommt? Mit einem V, einem U oder einem L?

Da fehlt eigentlich der Buchstabe, den es nicht gibt, und zwar das umgekehrte J. Es wird hoffentlich irgendwann wieder besser, aber nicht mehr so gut wie in der Vergangenheit.

Was wird aus unseren Einkaufszentren?

15% des stationären Einzelhandels werden in Einkaufszentren umgesetzt, das ist fast so viel wie in den Innenstädten. Tatsächlich aber haben Einkaufszentren ein deutlich größeres Problem als Innenstädte, die ja auch noch Wohnraum und Gewerbeflächen, Dienstleistungen und Gastronomie anbieten. Ein Einkaufszentrum braucht mittlerweile Größenordnungen von über 100.000 qm, um richtig Zugkraft zu entwickeln. Ein solches Einkaufszentrum kann man nicht mehr umbauen – und es würde auch nicht mehr neu bewilligt.

Wie werden sich Ihrer Meinung nach die Anteiligkeiten von stationärem und Online-Handel nach Corona entwickeln?

Der Anteil des Onlinehandels wird aus meiner Sicht weiter steigen. Wir hatten im letzten Jahr schon über 40% Onlineanteil im Modehandel. Ich persönlich glaube, dass sich das eines Tages im Non-Food bei 50:50 einpendeln wird, wenn der stationäre Handel sich neu erfinden und neu aufstellt. Wenn nicht, werden es mehr als 50% Onlineanteil sein. ■

Petra Steinke