

# Strukturwandel im deutschen Einzelhandel

Warum gerade Klein- und Mittelstädte  
von den Folgen des Strukturwandels im  
Einzelhandel besonders betroffen sind

Red Paper | Retail & Consumer N° 8

In Zusammenarbeit mit



**IHD**

Institut für Internationales Handels-  
und Distributionsmanagement  
An der Hochschule Worms

## Inhalt

I.	Voranschreitende Digitalisierung forciert einen Strukturwandel der Handelslandschaft.....	4
II.	Innovative Handelskonzepte zielen auf Großstädte ab – Insbesondere Klein- & Mittelstädte leiden unter den Folgen des Strukturwandels .....	7
III.	Auch bei den Mittelstädten zeigen sich ‚Gewinner‘ des Strukturwandels .....	10
IV.	Gewinner-Städte mit konkreten Einzelhandelskonzepten – Möglichkeiten des Online-Handels werden jedoch vernachlässigt.....	14
V.	Etablierte Tools und Best Practices als Lösungsansatz – Zusammenarbeit aller Betroffenen und differenzierte Auswahl von Maßnahmen als Erfolgsmodell.....	18
	Fazit und Umsetzungsfahrplan.....	25
	Ausgewählte Literaturhinweise.....	27
	Kontakt .....	30

In den von BearingPoint und dem IIHD | Institut publizierten Red Papers werden aktuelle, strategisch relevante Themen von Handels- und Konsumgüterunternehmen behandelt. Sie geben Denkanstöße, stellen Konzepte dar und zeigen Lösungswege für die Unternehmen auf.

Die achte Ausgabe der Red Paper-Reihe thematisiert die voranschreitende Digitalisierung und den daraus resultierenden Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Das Red Paper zeigt auf, warum gerade Klein- und Mittelstädte von den Folgen des anhaltenden Strukturwandels betroffen sind und identifiziert dabei sowohl Gewinner als auch herausgeforderte Städte. Bei der Analyse der Ursachen dieser divergenten Entwicklung von Städten verdeutlicht es die entscheidenden Stellhebel – Infrastruktur und die Qualität der Einzelhandelsimmobilien. Dabei kommt das Red Paper zu der Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit aller Betroffenen – das heißt Politik, Handel, Gastronomie, Immobilienbesitzer, Verbände und Verbraucher – von entscheidender Bedeutung ist. Abschließend zeigt das Red Paper exemplarische Lösungsansätze, die initiiert von Politik und Handel, als Best Practices gelten, sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die Betroffenen auf.

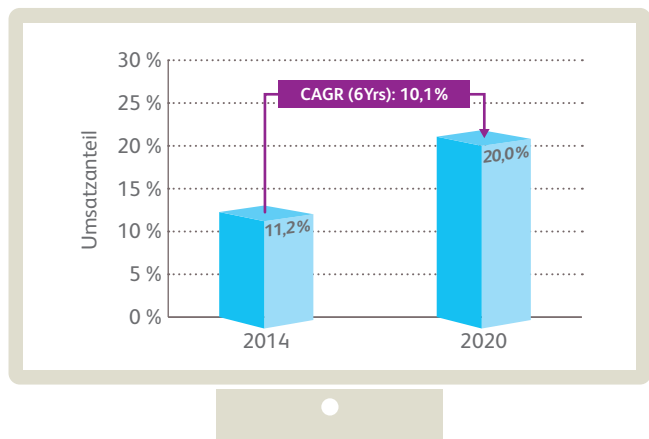


## I. Voranschreitende Digitalisierung forciert einen Strukturwandel der Handelslandschaft

Der Einzelhandel in Deutschland befindet sich inmitten eines Strukturwandels. Während der Handel mit einem nominalen Wachstum von lediglich 1,5 Prozent nur langsam wächst, zeichnet sich der Online-Handel als klarer Gewinner dieser Wachstumsdynamiken ab (Abbildung 1). Aufgrund dieser voranschreitenden Digitalisierung des Handels werden bis zum Jahr 2020 jährliche durchschnittliche Wachstumsraten von 10 Prozent erwartet. Der Umsatzanteil des Online-Handels am Gesamteinzelhandel wird somit für das Jahr 2020 auf 20 Prozent geschätzt. Für den Non-Food Einzelhandel schätzt die GfK den Online-Umsatzanteil im Jahr 2020 sogar auf bis zu 40 Prozent (heute 18 Prozent). Dies entspricht einem Anstieg von 122 Prozent in den nächsten fünf Jahren.

Online-Handel mit erwarteten Wachstumsraten von 10 Prozent pro Jahr bis 2020.

ABBILDUNG 1: UMSATZANTEIL DES ONLINE-HANDELS AM DEUTSCHEN GESAMTHANDEL

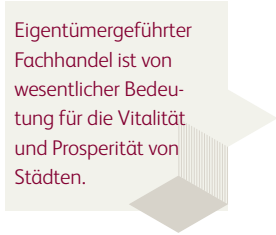


Anmerkung: CAGR (Compound Annual Growth Rate, dt. durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)  
Quelle: IIHD Research 2015; bev; HDE

Da der Online-Handel bisher vorwiegend in innenstadttypischen Produktkategorien, wie zum Beispiel Bekleidung und Schuhe, Bücher, Geschenke sowie Uhren und Schmuck, erfolgreich war, führt dies dazu, dass sich viele bewährte Konzepte im stationären Handel neu erfinden müssen. Davon scheint besonders der Fachhandel betroffen, der heute mit 48 Prozent den größten Teil des stationären Handels ausmacht (Statista 2015; GfK 2013). Dabei ist der eigentümergeführte Handel besonders unter Druck. Ein Umbruch vom kleinbetrieblichen Fachhandel hin zu Filialisten und Fachmärkten sowie Online-Handelskanälen ist in vollem Gange.

Der Handel befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch, der mit einer zunehmenden Konzentration sowie einer anhaltenden Filialisierung einhergeht. Einerseits, da kleinere Betriebsformen dem Preis- und Angebotswettbewerb immer weniger standhalten können. Andererseits, da Kleinunternehmen oftmals die finanziellen Mittel und Kompetenzen fehlen, eigene spezialisierte Online-Angebote aufzubauen.

Neben diesen handelsendogenen Einflüssen treiben zahlreiche handelsexogene Einflüsse den Strukturwandel im Einzelhandel voran. Allen voran sind hier die Konsumenten betreffende veränderte Einkommens-, Verhaltens- und Mobilitätsfaktoren zu nennen, die bewirken, dass Konsumenten in größere Städte sowie den Online-Handel abwandern. Darüber hinaus befeuern Vorgaben des politisch-administrativen Systems die Transformation des Einzelhandels, beispielsweise Öffnungszeiten, Vergütungs- und Beschäftigungsbedingungen, Ansiedlungsbeschränkungen im Rahmen der Raumordnung und Bauleitplanung oder Abgaben und Umlagen.



Eigentümergeführter  
Fachhandel ist von  
wesentlicher Bedeu-  
tung für die Vitalität  
und Prosperität von  
Städten.

Dabei zeigt sich gerade der Einzelhandel als wesentlicher Treiber der Vitalität und Lebensqualität von Städten. Die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln und anderen Waren des täglichen Bedarfs ist eine wesentliche Stütze der Vitalität und Attraktivität der Innenstädte und Ortskerne. Neben ihrer funktionalen Bedeutung für die wohnungsnaher Versorgung ist der innerörtliche Einzelhandel als sozialer Treffpunkt, als Arbeitsstätte für ortsansässige Beschäftigte sowie für das Ortsbild von maßgeblicher Bedeutung. Insbesondere der klein- und mittelständisch geprägte Handel zeigt sich dabei als wichtige Beschäftigungsstütze. So arbeiten circa 90 Prozent der knapp drei Millionen im Einzelhandel Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern. Mit einem Vollbeschäftigtenanteil von über 40 Prozent stellen genau diese Einzelhandelsunternehmen in Klein- und Mittelstädten die Erwerbstätigkeit und damit die Prosperität dieser Räume sicher.

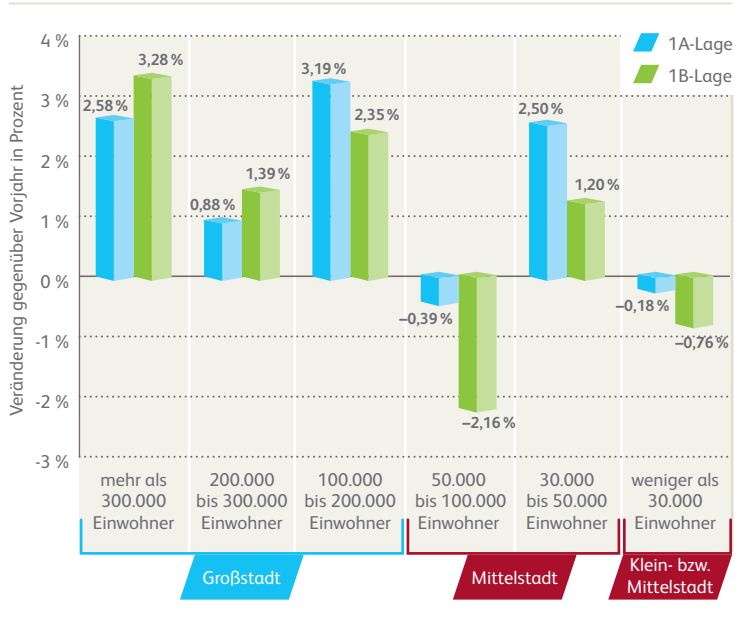
## II. Innovative Handelskonzepte zielen auf Großstädte ab – Insbesondere Klein- & Mittelstädte leiden unter den Folgen des Strukturwandels

Innovative Händler versuchen dem anhaltenden Strukturwandel mit neuartigen Konzepten zu begegnen (vgl. [Red Paper | Retail & Consumer N°7, 2015](#)). Diese neuen Handelskonzepte zielen auf den Aufbau eines faszinierenden und interaktiven Einkaufserlebnisses ab und zeigen sich in innovativen Store-Design-Lösungen, zum Beispiel einem freiem Internetzugang, dem Einsatz von Touch-Screens und Info-Kiosken, der Anwendung von Multimedia-Elementen sowie innovativen Dienstleistungen wie ‚Click & Collect‘, individuellen Trainings und Produktberatungen oder auch einem personalisierten Lieferservice, der die Lieferung binnen einer Stunde garantiert. Aufgrund ihrer hohen Kosten finden diese innovativen Handelskonzepte jedoch meist nur in Ballungszentren oder Großstädten Anwendung, in denen eine ausreichende Kundenfrequenz gegeben ist.

Investitionen in Klein- und Mittelstädte (zwischen 5.000 und 100.000 Einwohner), insbesondere von großen Handelsunternehmen, gehen in der Folge zurück, während sich der Wettstreit um Verkaufsflächen in 1A-Lagen künftig verschärft (vgl. [Red Paper | Retail & Consumer N°2, 2013](#)). Diese Entwicklung zeigt sich deutlich an der Veränderung der Mietpreise in Groß- versus Klein- beziehungsweise Mittelstädten (*Abbildung 2*). Für Einzelhandelsflächen in Großstädten lassen sich steigende Mieten beobachten, sowohl in 1A- als auch 1B-Lagen. Einzelhandelsmieten in Klein- und Mittelstädten sind tendenziell rückläufig. Mittelstädte zwischen 30.000 und 50.000 Einwohnern konnten im Vergleich zum Vorjahr zwar steigende Einzelhandelsmieten verzeichnen, die Wachstumsraten blieben jedoch hinter denen der Großstädte zurück.

Einzelhandelsmieten in Großstädten steigen, während sich die Mieten in Klein- und Mittelstädten tendenziell rückläufig entwickeln.

ABBILDUNG 2: ENTWICKLUNG DER EINZELHANDELSMIETEN NACH STADTGRÖSSEN



Quelle: IIHD Research 2015; IVD 2014

Klein- und Mittelstädte sind somit in besonderem Maße von den Folgen des Strukturwandels im Einzelhandel betroffen – ihnen droht die Verödung der Handelslandschaft. Gewachsene Innenstadtbereiche stehen aufgrund des Wettbewerbs mit Online-Händlern, Einkaufszentren, „Grüne Wiese“-Standorten und großstädtischen Geschäftszentren großen Herausforderungen gegenüber. Für viele große Handelsunternehmen sind zudem Flächen unter 600 Quadratmeter (kategorie- und formatabhängig) nicht rentabel zu betreiben. Der Fokus auf Skalensparnisse resultiert in einem Zwang zur Größe. Damit bestehen im Wettbewerb nur noch jene Standorte, die über ausreichendes Umsatzpotenzial, das heißt über einen ausreichend großen Einzugsbereich verfügen.



Klein- und Mittelstädte sowie der ländliche Raum sind von den Phänomenen des demografischen Wandels – sinkenden Bevölkerungszahlen sowie einer Alterung der Bevölkerung – besonders betroffen. Sinkende Umsätze durch den Verlust von Kunden und Kaufkraft führen dann im Einzelhandel zu Tragfähigkeitsproblemen – sowohl für filialisierte Handelsunternehmen als auch für Kleinstrukturbetriebe, wie beispielsweise Lebensmittel-, Gemischtwarenläden oder Metzger.

Betroffen von dieser Gefährdung der Nahversorgung sind in besonderem Maße weniger mobile Bevölkerungsgruppen wie ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Kinder und Jugendliche oder Personen mit geringem Einkommen. Damit besteht insbesondere für ländliche Regionen die greifbare Gefahr, dass jegliche Bereitstellung von Infrastrukturen nur noch zu relativ höheren Kosten geleistet werden kann.

Die Chancen und Möglichkeiten, die aus der zunehmenden Digitalisierung des Handels erwachsen, sind im ländlichen Raum flächendeckend nur bedingt vorhanden. Einerseits aufgrund eines zum Teil schwachen Ausbaus von Internet-Breitband-Verbindungen. Andererseits aufgrund der veränderten Qualifikationserfordernisse, die der digitale Handel an Mitarbeiter stellt, die im ländlichen Raum jedoch in ausreichender Breite nicht zur Verfügung stehen. Der Strukturwandel im Einzelhandel stellt somit nicht nur Einzelhändler vor große Herausforderungen, auch die Politik, Unternehmens- sowie Arbeitnehmerverbände und Verbraucher sind gleichermaßen gefragt, gemeinsame Konzepte zu entwickeln und voranzutreiben.



Chancen der Digitalisierung sind insbesondere für ländliche Regionen nur schwer realisierbar.

### III. Auch bei den Mittelstädten zeigen sich ‚Gewinner‘ des Strukturwandels

Eine differenzierte Betrachtung der Mittelstädte zeigt jedoch auch, dass der Strukturwandel durchaus auch Chancen bereithält, die einige Mittelstädte für sich zu nutzen wissen. Dies geht aus einer umfassenden Analyse des IIHD | Instituts von 585 deutschen Mittelstädten im Auftrag des Management-Magazins ‚WirtschaftsWoche‘ hervor. Im Ergebnis dieser Studie konnten 25 ‚Gewinner‘-Städte und 25 stark bedrohte Mittelstädte identifiziert werden (*Abbildung 3*).

Kleinere Mittelstädte in zentraler Lage zeigen sich als Gewinner des Strukturwandels.

Die Gewinner des Strukturwandels sind überwiegend zentral gelegen, das heißt sind durch eine hohe Erreichbarkeit und Zentralität gekennzeichnet, aber auch peripher gelegene Mittelstädte gehören der Studie zufolge zu den Gewinnern des Strukturwandels. Ferner zeigt sich, dass nicht zwangsläufig die großen Mittelstädte zu den Gewinnern zählen, vielmehr weisen die kleineren Mittelstädte eine positive Entwicklungsbilanz auf. Wie in *Abbildung 2* dargestellt, wird dies auch durch die Entwicklung der Mietpreise belegt.

### ABBILDUNG 3: GEWINNER UND HERAUSGEFORDERTE MITTELSTÄDTE



Quelle: IIHD Research 2015

Demnach haben die Gewinner 23 Prozent weniger Einwohner als der Durchschnitt und damit 20 Prozent weniger Einzelhandelsumsatz (absolut), je Einwohner ergeben sich jedoch eine um acht Prozent höhere Einzelhandelskaufkraft und ein um vier Prozent höherer Einzelhandelsumsatz (Abbildung 4).

**ABBILDUNG 4: ZENTRALE PARAMETER VON GEWINNERN UND HERAUSGEFORDERTEN MITTELSTÄDTEN**

	Heraus- geforderte Mittelstädte	Durchschnitt der Mittelstädte	Gewinner	Differenz Herausge- forderte – Gewinner
Einwohner 2014	35.026	37.069	28.630	6.396
CAGR (11 Yrs)	-1,0 %	-0,2 %	0,6 %	-1,6 %
CAGR (3 Yrs)	-1,5 %	-0,7 %	0,0 %	-1,6 %
Prognostizierter CAGR (10 Yrs)	-0,7 %	-0,2 %	0,1 %	-0,8 %
Einzelhandelskaufkraft 2014 [Mio. Euro]	187	213	179	7
CAGR (11 Yrs)	-0,3 %	0,6 %	1,8 %	-2,1 %
CAGR (3 Yrs)	0,3 %	1,3 %	2,6 %	-2,3 %
Einzelhandelskaufkraft je Einwohner 2014 [Euro]	5.356	5.748	6.221	-866
CAGR (11 Yrs)	0,6 %	0,8 %	1,3 %	-0,6 %
CAGR (3 Yrs)	1,7 %	2,1 %	2,6 %	-0,9 %
Einzelhandelsumsatz 2014 [Mio. Euro]	191	218	174	18
CAGR (11 Yrs)	-2,3 %	-0,1 %	3,8 %	-6,1 %
CAGR (3 Yrs)	-3,3 %	0,0 %	4,2 %	-7,4 %
Einzelhandelsumsatz je Einwohner 2014 [Euro]	5.181	5.832	6.086	-905
CAGR (11 Yrs)	-1,6 %	0,3 %	3,5 %	-5,1 %
CAGR (3 Yrs)	-2,0 %	0,8 %	4,2 %	-6,2 %
Einzelhandelszentralität 2014	108	114	111	-2
CAGR (11 Yrs)	-1,7 %	0,0 %	2,9 %	-4,6 %
CAGR (3 Yrs)	-2,4 %	0,1 %	3,2 %	-5,6 %

Anmerkung: CAGR (Compound Annual Growth Rate, dt. durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)  
Quelle: IHD Research 2015

Dem gegenüber sind die herausgeforderten Städte häufig durch eine unterdurchschnittliche Kaufkraft, bauliche Nachteile in der Stadtgestaltung und eine sinkende Zentralität geprägt, die sich im Wesentlichen durch ihre Nähe zu Metropolen ergibt. Sinkende Einwohnerzahlen in diesen Regionen wirken dabei zusätzlich als Beschleuniger des Strukturwandels.

Einer häufig eigentümergeführten und kleinteiligen Handelsstruktur gelingt es meist nicht, ein attraktives Einkaufsangebot zu wettbewerbsfähigen Preisen zu realisieren. Dies gilt im besonderen Maße für nicht-periodische Güter im Non-Food-Bereich, die in den herausgeforderten Städten meist unterrepräsentiert sind.

Unterdurchschnittliche Kaufkraft, städtebauliche Nachteile, sinkende Zentralität und Bevölkerungszahlen als Kernherausforderungen der bedrohten Städte.

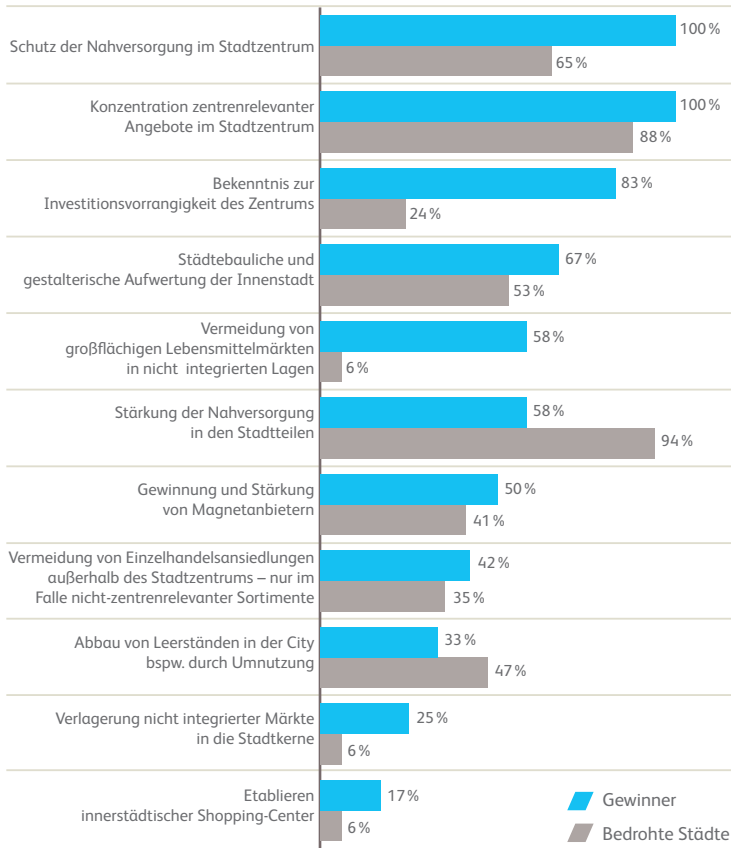
## IV. Gewinner-Städte mit konkreten Einzelhandelskonzepten – Möglichkeiten des Online-Handels werden jedoch vernachlässigt

Gewinner-Städte bestechen durch konsistente und konkrete Einzelhandelskonzepte, die auf die spezifischen Herausforderungen abgestimmt sind.

Zentrales Unterscheidungsmerkmal der Gewinner liegt in der Konsistenz und dem Detaillierungsgrad der jeweiligen Einzelhandels- und Zentren-Konzepte (*Abbildung 5*). In diesen werden die spezifischen Herausforderungen der Stadt sowie einzelner Stadtteile und bestehender Handelsformate und -konzepte und sogar Sortimente, herausgearbeitet und anschließend Ziele, Strategien und letztlich konkrete Maßnahmen zur Begegnung dieser Herausforderungen formuliert (vgl. ‚Einzelhandelskonzept für das gemeinsame Mittelzentrum Reinbek/ Glinde/ Wentorf‘ 2014).

Im Gegenzug verfügen mehr als ein Viertel der bedrohten Städte nicht über ein solches Einzelhandelskonzept. Zwar werden hier vereinzelte Maßnahmen ergriffen, durch die möglicherweise unzureichende vorausgehende Analyse spezifischer Herausforderungen geraten diese Maßnahmen jedoch zur Makulatur. Die relevanten Stellschrauben im Umgang mit dem Strukturwandel werden somit häufig nicht angegangen. Auch lässt sich der Ergebnisbeitrag einzelner Maßnahmen im Nachhinein ohne eine vorangegangene fundierte Ist-Analyse nicht ermitteln. Die Wirkung ergriffener Maßnahmen ist somit stets infrage zu stellen. Vorhandene Einzelhandelskonzepte bedrohter Städte weisen zudem einen zum Teil geringeren Grad der Konkretisierung auf. Auch die Breite der Maßnahmen liegt hinter den Konzepten der Gewinner-Städte zurück. Weiterhin ist anzumerken, dass die in den Einzelhandelskonzepten empfohlenen Maßnahmen trotz individueller Herausforderungen der Städte nahezu identisch sind. Es stellt sich daher die Frage, ob der vorhandene Maßnahmenkoffer ausreicht, um eine Trendwende in einer Stadt herbeizuführen.

ABBILDUNG 5: UNTERSCHIEDSMERKMAL ‚EINZELHANDELSKONZEPT‘



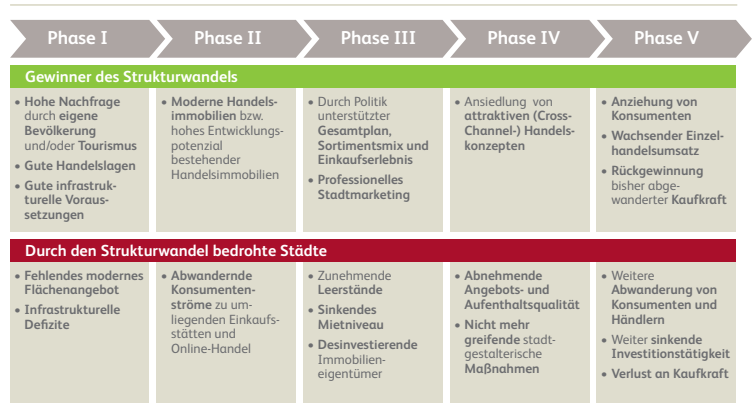
Quelle: IIHD Research 2015



Infrastrukturelle Voraussetzungen und eine hohe Qualität des Einzelhandelsimmobilienbestandes sind zentrale Einflussgrößen, um als Gewinner aus dem Strukturwandel hervor zu gehen.

Die Entwicklung von Klein- und Mittelstädten hin zu einem Gewinner versus einer vom Strukturwandel bedrohten Stadt zeigt, dass die in den Einzelhandelskonzepten mehr oder minder konkret definierten Maßnahmen ab einem gewissen Punkt nicht mehr greifen. Abwandernde Kaufkraftströme sind dann nur schwer wieder rückgängig zu machen (Abbildung 6). Vielmehr gilt es, in frühen Phasen der Entwicklung durch geschickte Konzepte und Maßnahmen die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, die für den Weg einer Stadt zum Gewinner beziehungsweise zur bedrohten Stadt prägend sind. Diese Hebel liegen insbesondere in der Infrastruktur sowie der Qualität des Einzelhandelsimmobilienbestandes.

ABBILDUNG 6: ENTWICKLUNGSPHASEN ZUM GEWINNER ODER ZUR BEDROHTEN STADT



Quelle: IIHD Research 2015; GfK 2014



Im Laufe dieser typischen Entwicklung driften die Zentralitätskennziffern [Verhältnis zwischen dem tatsächlich erwirtschafteten Einzelhandelsumsatz in einer Stadt/ Region zu der vor Ort vorhandenen Einzelhandelsrelevanten Kaufkraft], die eine Aussage über die Attraktivität einer Stadt beziehungsweise Region geben, beider Stadttypen kontinuierlich auseinander. Im Falle der Gewinner-Städte lassen sich stetig steigende Zentralitätskennziffern messen, die Werte der bedrohten Städte hingegen sinken kontinuierlich.

Insbesondere in ländlichen Regionen sinken die Zentralitätswerte aber auch bedingt durch die Abwanderung von Konsumentenströmen und Kaufkraft zu online-basierten Handelskonzepten. Dieser digitale Trend betrifft jedoch auch Gewinner-Städte, sofern es ihnen nicht gelingt, attraktive (Cross-Channel-)Handelskonzepte anzusiedeln und zu etablieren. Konkrete Maßnahmen und Lösungsansätze, um dem Themenfeld der voranschreitenden Digitalisierung zu begegnen – oder sie vielmehr als Chance wahrzunehmen – finden sich in den bestehenden Einzelhandelskonzepten jedoch nicht – weder bei den Gewinnern noch bei den bedrohten Städten. Dies ist verwunderlich, werden doch die Herausforderungen und ihre Auswirkungen in nahezu allen Einzelhandelskonzepten als zentral dargestellt.

## V. Etablierte Tools und Best Practices als Lösungsansatz – Zusammenarbeit aller Betroffenen und differenzierte Auswahl von Maßnahmen als Erfolgsmodell

Zusammenarbeit von Politik mit Handel, Gastronomie, Immobilienbesitzern, Verbänden und Verbrauchern für die Entwicklung von Lösungsansätzen maßgeblich.

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung und des daraus folgenden Strukturwandels zeigen sich einige Städte kreativ, wenn es um die Entwicklung möglicher Lösungsansätze geht. Entscheidender Erfolgsfaktor hierbei ist die Zusammenarbeit der Betroffenen. Nur durch diese Kooperation von Politik, Handel, Gastronomie, Immobilienbesitzern und Verbänden können ganzheitliche Lösungen geschaffen werden, die auf die geänderten Konsumentenbedürfnisse eingehen und so einen Mehrwert generieren.

### Modell Wuppertal – Lokaler Cross-Channel-Marktplatz 2.0

„Online City Wuppertal“ vereint Logistikkompetenz und Retourenmanagement als zentrale Erfolgsfaktoren des modernen Cross-Channel-Handels.

Ende 2013 hat die Stadt Wuppertal in einem bundesweit einzigartigen Lösungsansatz zusammen mit dem Start-up Unternehmen Atalanda und dem lokalen Einzelhandel die „Online City Wuppertal“ etabliert. Ziel des Pilot-Projektes ist es, den stationären Handel mit den Vorteilen der Online-Welt zu verknüpfen, um so einen Cross-Channel-Marktplatz 2.0 zu schaffen. Dabei richtet sich das Projekt nicht nur an den lokalen Einzelhandel, dem mit „Online City Wuppertal“ ein Zugang zum Online-Handel ermöglicht wird, sondern auch an einstige Online-Pure-Player, denen die Möglichkeit einer stationären Präsenz in Wuppertal gegeben wird. Die Wechselwirkung zwischen Off- und Online steht hier im Vordergrund. Dies belegen auch erste Ergebnisse. So konnten die Umsätze auf Basis einer höheren Kundenfrequenz in der Innenstadt um bis zu 20 Prozent gesteigert werden.

Dabei ist das Konzept des lokalen Marktplatzes keineswegs neu – wohl aber die Interpretation dieses Cross-Channel-Konzeptes und die gemeinsame Umsetzung. Das Konzept greift zwei zentrale Elemente des modernen Online-Handels heraus und interpretiert diese auf geschickte Art und Weise.

- **Logistikkompetenz.** Direkte Produktverfügbarkeit war über lange Jahre wesentliches Differenzierungskriterium des stationären Handels (vgl. [Red Paper | Retail & Consumer N° 7, 2015](#)). Dabei schienen Lieferzeiten von zwei bis drei Tagen als natürliche Grenzen des Online-Handels gesetzt. Dieses Differenzierungskriterium ist heute durch innovative Konzepte wie ‚Amazon Prime‘ und ‚urb-it‘ abgelöst, die Lieferungen am gleichen Tag oder sogar binnen einer Stunde garantieren. Die Beteiligten der ‚Online City Wuppertal‘ haben diese Herausforderungen erkannt und eine Lösung etabliert: Taggleiche Lieferung für Bestellungen bis 17 Uhr sowie Abfrage der Verfügbarkeit im stationären Einzelhandel und Reservierung und Abholung der Ware in der Filiale – Click & Collect.
- **Retourenmanagement.** Gerade im Cross-Channel-Handel stellt das Retourenmanagement und -handling hohe prozessuale Anforderungen an die Organisation. Gleichmaßen ist ein integriertes Retourenmanagement von zentraler Bedeutung für die Außenwahrnehmung des Handelsunternehmens als ein gemeinsames Unternehmen. Angeschlossene Händler der ‚Online City Wuppertal‘ bieten Retouren über alle Kanäle an, das heißt als Rücksendung oder Rückgabe in der Filiale des Händlers. Zusätzlich haben Kunden die Möglichkeit, gekaufte Ware an einer integrierten Servicestation zurückzugeben – auch über die üblichen Öffnungszeiten hinaus.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor des Konzeptes ist die Begleitung und Schulung der Händler während der gesamten Projektdauer von drei Jahren. So können Händler gezielt eigene Cross-Channel-Kompetenzen aufbauen – ein wesentlicher Bestandteil des Wettbewerbs der kommenden Jahre.

Das innovative Konzept der ‚Online City Wuppertal‘ besticht durch gute Ansätze zur Stärkung der Innenstadt durch die Förderung des hiesigen Einzelhandels. Dennoch sollte gesagt sein, dass dieses integrierte Lösungskonzept noch am Anfang steht. So konkurrieren die Wuppertaler Händler online bisher nur im eigenen Stadtgebiet, die Lieferung online gekaufter Ware außerhalb des Stadtgebietes ist bisher noch nicht möglich. Eine Abwanderung der Handelsumsätze in den Online-Handel

Aufbau von Cross-Channel-Kompetenzen auch und gerade für den lokalen Einzelhandel von morgen von entscheidender Bedeutung.

außerhalb Wuppertals lässt sich daher so nur bedingt verhindern. Ob das Konzept nachhaltig erfolgreich sein wird, bleibt abzuwarten. Es hängt maßgeblich davon ab, ob die Beteiligten weiterhin an den richtigen Stellschrauben drehen. Heute ist der Beteiligungsgrad der Händler noch zu gering, um eine ausreichende Sortimentsvielfalt zu gewährleisten.

### Cross-Channel-Marktplatz als Branchenmodell – Der ANWR Ansatz

Auch Branchenverbände bieten dem lokalen Einzelhandel Lösungsansätze, um die Chancen der voranschreitenden Digitalisierung für sich zu nutzen. So hat die ANWR GROUP als eine der bedeutendsten europäischen Verbundgruppen im Bereich des Schuh-, Sport- und Lederwarenhandels 2014 mit dem Internetportal ‚schuhe.de‘ eine Verknüpfung der stationären Handelswelten ihrer angeschlossenen Händler mit der Online-Welt etabliert. Über 6.000 Fachgeschäfte nutzen die Plattform bereits für ihre Online-Präsenz, 750 davon sind mit einem ‚digitalen Schaufenster‘ an ‚schuhe.de‘ angebunden und bilden so ihre Warenbestände im Internet ab.

Das Portal versetzt nun auch kleinste Einzelhändler in die Lage, auch ohne hohe Investitionen die Transformation hin zu einem Cross-Channel-Geschäftsmodell zu meistern. Dabei zielt der Ansatz nicht nur auf den Ausbau der Online-Präsenz von Händlern. Vielmehr steht auch hier die Stärkung der Wechselwirkung der Off- und Online-Welt im Fokus. Händler sollen ihre lokalen Leistungen optimal online präsentieren, um so auch die Frequenz in der Filiale zu steigern. Dieser Gedanke soll durch angebotene Dienstleistungen wie Click & Collect gefördert werden.

Dem preisgetriebenen Wettbewerb mit Branchengrößen wie Zalando und Amazon weichen diese Händler geschickt aus, indem sie sich über das Sortiment differenzieren. So bieten Zalando und Co. ausschließlich Artikel an, die über eine EAN-Kennzeichnung verfügen. Basierend auf der Sortiments- und Einkaufskompetenz seiner angeschlossenen Händler bietet ‚schuhe.de‘ hingegen ausgewählte Sortimente, darunter auch exotische italienische Schuhe, die bisher nicht EAN-verifiziert sind, das heißt in kaum einem anderen Online-Shop angeboten werden. Bisher haben die ANWR-Händler so mehr als 900.000 Modelle an ‚schuhe.de‘ übertragen.

Im Wettbewerb mit Branchenriesen wie Zalando differenziert sich ‚schuhe.de‘ über das Sortiment und spielt so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil des lokalen Einzelhandels geschickt aus.

## Free-WiFi als Serviceangebot der Stadt

Nach dem Vorbild von Hotels und Gastronomie wachsen öffentliche Netzwerke immer mehr zu einem notwendigen Dienstleistungsangebot einer Stadt heran, um diese für Einheimische, Touristen und Durchreisende attraktiv zu gestalten. Der Service bietet zudem die Möglichkeit, die Stadt durch Online-Dienste wie beispielsweise einen Touristenführer oder einen Shopping-Guide in einen modernen Freizeitpark zu verwandeln, um so ein Einkaufserlebnis zu schaffen und letztlich die Kundenfrequenz und Einzelhandelszentralität der Stadt zu steigern.

Dabei stehen vor allem Mittelstädte und kleine Großstädte den Metropolen wie Hamburg in nichts nach. So ist beispielsweise Pforzheim in Baden-Württemberg mit circa 120.000 Einwohnern die erste deutsche Stadt, die im gesamten Innenstadtbereich einheitliches kostenfreies Highspeed-WLAN ohne zeitliche Beschränkung und für jedes mobile Gerät anbietet, das heißt Laptop, Tablet und Smartphone. Mit ‚PF-WLAN‘ unterstreicht Pforzheim sein Image als IT- und Medienstandort und erhöht gleichermaßen die Attraktivität der Innenstadt für den Einzelhandel. Diesem Beispiel sind bereits weitere Städte in ganz Deutschland gefolgt, unter anderem bietet die Stadt Kaiserslautern (99.000 Einwohner) in Rheinland-Pfalz mit ‚KLwireless‘ täglich 30 Minuten kostenloses WLAN in der Innenstadt, Herzogenaurach (22.000 Einwohner) in Bayern mit ‚WLAN Herzogenaurach‘ täglich zwei Stunden und Nürtingen (40.000 Einwohner) in Baden-Württemberg mit ‚BW-WLAN‘ unbegrenzten kostenlosen mobilen Internetzugang. Dabei ist dieses Free WiFi keineswegs als Allheilmittel zu sehen, vielmehr muss diese Maßnahme Teil eines stimmigen Gesamtkonzepts sein, um nicht wirkungslos zu verpuffen.



Mittelstädte und kleine Großstädte etablieren kostenloses WLAN als Maßnahme, um die Attraktivität der Innenstadt für Einheimische, Touristen und Durchreisende zu steigern.

## Local Hero – Das Erfolgsmodell der Buchhandlung Riemann

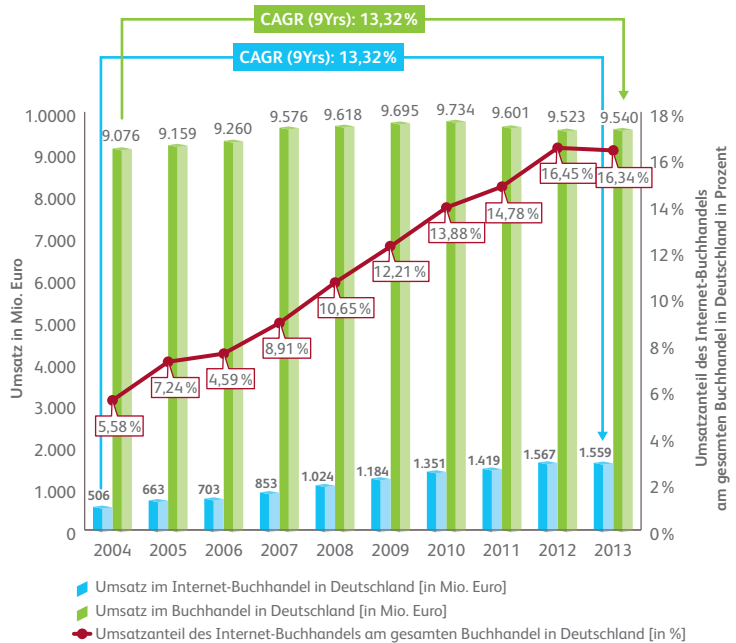
Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung und des damit verbundenen Strukturwandels im deutschen Einzelhandel steht der lokale Buchhandel in Klein- und Mittelstädten vor einer besonderen Herausforderung. Zum einen ist der Stadttyp der Klein- und Mittelstadt in der Folge des Strukturwandels in besonderem Maße von rückläufigen Kundenzahlen und sinkender Kaufkraft betroffen, was zu Tragfähigkeits-

Der Internet-Buchhandel in Deutschland verzeichnet seit 2004 ein durchschnittliches jährliches Wachstum in Höhe von 13,32 Prozent.

problemen im Einzelhandel führt. Zum anderen lässt sich insbesondere im Buchhandel eine Abwanderung der Umsätze in den Online-Handel beobachten (Abbildung 7). Während die Gesamtumsätze des Buchhandels in Deutschland seit 2004 nur jährlich um 0,56 Prozent wachsen, verzeichnet der Internet-Buchhandel ein Wachstum von durchschnittlich 13,32 Prozent pro Jahr. Der Anteil des Internet-Buchhandels am gesamten Buchhandel ist in diesem Zeitraum von 5,58 Prozent auf 16,34 Prozent angestiegen. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Steigerungsrate von 12,69 Prozent.

Die Marktbedeutung großer Player – allen voran Amazon – ist in diesem Handelsegment erdrückend. Auch der Versuch, im aufkommenden

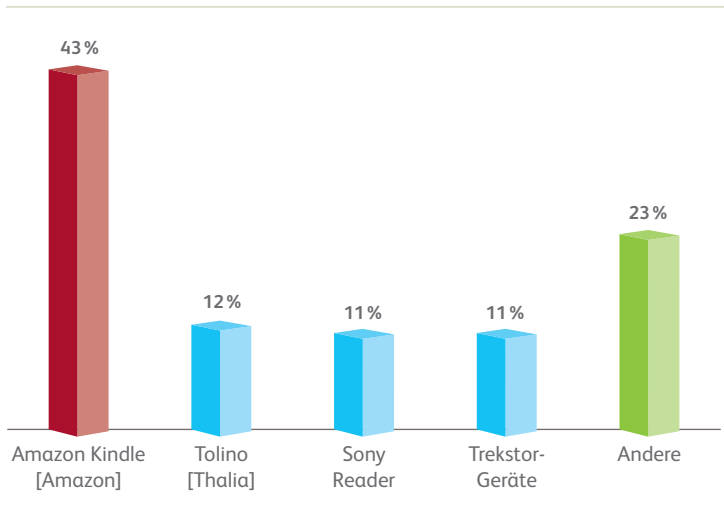
ABBILDUNG 7: BEDEUTUNG DES INTERNET-BUCHHANDELS



Anmerkung: CAGR (Compound Annual Growth Rate, dt. durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)  
 Quelle: IIHD Research 2015; Statista 2015; Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2014

Markt für E-Books die Konkurrenz durch ‚eigene‘ E-Book-Reader unter Druck zu setzen, scheint nur bedingt gelungen zu sein (Abbildung 8). Amazon ist auch in diesem Bereich unangefochtener Marktführer. So hat der E-Book-Reader von Amazon einen Marktanteil von 43 Prozent.

**ABBILDUNG 8: MARKTANTEILE VON E-BOOK-READERN IN DEUTSCHLAND 2014**



Quelle: IIHD Research 2015; Statista 2015; GfK 2014

„Es ist wichtig, die Digitalisierung nicht als Bedrohung wahrzunehmen, sondern als Chance zu begreifen und die Stärken des traditionellen Handels, nämlich Service und Beratung, über alle Kanäle auszuspielen.“  
 (Martin Vögele,  
 Geschäftsleiter der  
 Buchhandlung  
 Riemann)

In diesem herausfordernden Handelssegment hat sich die lokale ‚Buchhandlung Riemann‘ in der bayrischen Mittelstadt Coburg (41.000 Einwohner), in der die Einzelhandelsumsätze seit 2004 um jährlich durchschnittlich 2,0 Prozent zurückgehen (vgl. Funder, Valizade & Riewe 2015), erfolgreich als Cross-Channel-Händler etabliert. Bereits vor 15 Jahren hat das Unternehmen seine stationäre Präsenz um einen Online-Kanal erweitert. Das Unternehmen ist sich dabei seiner eigenen Schwächen, aber auch Stärken bewusst und entwickelt sich sowohl stationär als auch online kontinuierlich weiter.

Zentraler Erfolgsfaktor der ‚Buchhandlung Riemann‘ ist die ausgeprägte Service- und Beratungskompetenz. Die Leseleidenschaft der Mitarbeiter und deren Expertise in der Kundenberatung wird in ständig wechselnden Leseempfehlungen und Kurzkritiken aktueller Bücher im Online-Shop des Unternehmens monetarisiert. Basierend auf diesen Kernkompetenzen des Unternehmens wurde auch das Konzept des Bücher-Abonnements neu interpretiert. Hierbei hat der Händler die Möglichkeit, seine Beratungskompetenz optimal online auszuspielen und den Kunden nach deren Interessensschwerpunkten individuelle Sortimente bereitzustellen und diese so zu begeistern.

Auch wenn das Online-Geschäft bisher einen nur geringen Umsatzanteil ausmacht, ist dieser dennoch von entscheidender Bedeutung für die Wahrnehmung der ‚Buchhandlung Riemann‘, die sich dann in einer Wechselbeziehung beider Welten niederschlägt.



## Fazit und Umsetzungsfahrplan

Der voranschreitende Strukturwandel im Einzelhandel stellt alle beteiligten Interessensgruppen vor große Herausforderungen, die kaum mehr alleine zu bewältigen sind. Vielmehr bedarf es einem Zusammenspiel von Handel, Gastronomie, Politik, Immobilienbesitzern, Verbänden und Verbrauchern.

Zum einen, um die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen zu schaffen sowie entsprechende Einzelhandelsimmobilien zu entwickeln, in denen dann moderne Handelskonzepte umgesetzt werden können. Hierbei sind insbesondere die Politik und Immobilienbesitzer gefragt.

Zum anderen gilt es, die spezifischen Herausforderungen aller Beteiligten zu identifizieren und gezielte Maßnahmen aufzugreifen sowie diese stringent umzusetzen. Darüber hinaus verlangt es von jedem der Betroffenen, insbesondere aber seitens des Handels und der Gastronomie, ein gewisses Maß an Eigeninitiative und Aktionismus, moderne Konzepte und Innovation in die Stadt zu tragen (*Abbildung 9*).

Gelingt dies, wird der Strukturwandel gleichermaßen zur Chance, die Attraktivität einer Region auf eine neue Stufe zu heben. Gelingt dies nicht, werden die negativen Auswirkungen des Wandels insbesondere für Klein- und Mittelstädte schon bald ersichtlich.



ABBILDUNG 9: MÖGLICHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN NACH BETROFFENENGRUPPEN

	Herausforderungen des Strukturwandels	Exemplarische Handlungsempfehlungen
Handel und Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Konkurrenz durch Online-Handel und Frequenzverlust durch Abwanderung von Konsumenten</li> <li>• Geändertes Einkaufsverhalten der Konsumenten durch die Digitalisierung</li> <li>• Veränderte Kompetenzprofile durch steigende Anforderungen</li> <li>• Gewinnung von qualifiziertem Personal</li> <li>• Steigende Immobilien- und Mietpreise in attraktiven Lagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieten eines Erlebnis-Shoppings durch die Umsetzung innovativer Einzelhandelskonzepte, z. B. Einsatz von Multimedia-Elementen wie Touch-Screens und Info-Kiosken, neue Dienstleistungen wie „Click &amp; Collect“, individualisierte Produkttrainings, auch in Klein- und Mittelstädten</li> <li>• Forcieren des Zusammenspiels zwischen Handel und Gastronomie, bspw. durch Integration von Gastronomie-Elementen in den Einzelhandel</li> <li>• Professionalisierung der Cross-Channel-Kompetenzen und des Zusammenspiels der Kanäle mit dem Ziel der Stärkung der Wahrnehmung als Handelsmarke</li> </ul>
Politik und Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung und Umsetzung von Einzelhandelskonzepten im Umgang mit den Herausforderungen des Strukturwandels</li> <li>• Förderung und Erhalt der Attraktivität von Einzelhandelsstandorten</li> <li>• Sicherung und Verbesserung der Erreichbarkeit von Einzelhandelsstandorten</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Nachnutzung von Immobilien (Leerständen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellen moderner Infrastruktur als Entwicklungsgrundlage für den – Stationären Handel, z. B. ausreichende Parkmöglichkeiten auch in zentralen Lagen, attraktive Fußgängerzonen – Online-Handel bzw. moderne Handelskonzepte, z. B. schnelle Internetverbindung auch in ländlichen Regionen</li> <li>• Umsetzung moderner Stadtkonzepte durch kostenfreies WLAN, Online-Touristenführer und -Shopping-Guide, digitale Verkehrssteuerung und Reservierung von Parkplätzen</li> <li>• Durchführung von Veranstaltungen und Einbindung von Handel und Gastronomie</li> <li>• Unterstützung und Förderung des Aufbaus moderner Einzelhandelsimmobilien</li> </ul>
Immobilienbesitzer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmender Leerstand in Nicht-1A-Lagen</li> <li>• Zunehmender Anteil von Umsatzmieten</li> <li>• Hohe Unsicherheit aufgrund wechselnder Mieter und Insolvenzen</li> <li>• Umnutzung von Bestandsimmobilien häufig nicht möglich</li> <li>• Investitionen in Bestandsimmobilien zahlen sich zunehmend nicht mehr aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen in die Erneuerung von Bestandsimmobilien und die Entwicklung moderner Einzelhandelsimmobilien nach den Anforderungen des Handels (Möglichkeit der Umsetzung moderner Handelskonzepte)</li> <li>• Flexibilisierung von Mietverträgen, z. B. modulare Vermietung als Grundlage von Shop-in-Shop-Konzepten</li> </ul>
Arbeitnehmer und Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwanderung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Höherer Altersdurchschnitt der Arbeitnehmer bei gleichzeitig gestiegenen Anforderungen</li> <li>• Verkaufspersonal oft als reiner Kostenfaktor</li> <li>• Zunahme von Teilzeitstellen</li> <li>• Fehlende strukturierte Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung und Übernahme von Aufgaben der Qualifikation und Weiterbildung von Einzelhandelsmitarbeitern/Gewerkschaftsmitgliedern zum gezielten und strukturierten Kompetenzaufbau steigender und sich verändernder Anforderungen im Zuge der Digitalisierung</li> <li>• Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Manteltarifvertrag, um geänderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen</li> </ul>

Quelle: IHD Research 2015

## Ausgewählte Literaturhinweise

Diekmann, Eliza. „Schuhhändler auf Online-Kurs“. Textilwirtschaft, Ausgabe 13, 2015.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ). „Lokaler Online-Marktplatz für den Kampf gegen Amazon“. FAZ, 16. März 2015.

Funder, Jörg; Valizade, Shyda; & Riewe, Katharina. „Strukturwandel im Einzelhandel – Gewinner und herausgeforderte Mittelstädte“. Fokusstudie im Auftrag der Wirtschaftswoche, IIHD | Institut, Februar 2015, Mainz.

Heitze, Ulrike. „Womit können wir Ihnen helfen?“. Business Reporter, Ausgabe Februar 2015, Seite 9.

Hell, Matthias. „Local Heros – Zukunftsfähiger Einzelhandel durch Online-/ Offline-Integration“. Ebay, HDE und Shopanbieter.de, Juli 2013.

Hielscher, Henryk & Steinkirchner, Peter. „Städte-Studie – Test der Abwehrkräfte“. WirtschaftsWoche Nr. 9, 23. Februar 2015.

Hille, Peter. „Internet – Raus aus der WLAN-Steinzeit“. Deutsche Welle, 13. März 2015. <http://www.dw.de/raus-aus-der-wlan-steinzeit/a-18315383> (aufgerufen am 26. März 2015).

Immobilienverband Deutschland (IVD). „IVD-Gewerbe-Preisspiegel 2014/2015“. Immobilienverband Deutschland (IVD), 2014, Berlin.

Jahn, Manuel. „Mittelstädte – Erfolgsfaktor Immobilienbestand“. White Paper, GfK Geo Marketing, Juli 2014, Bruchsal.

Koenzen, Ralf. „Freies WLAN braucht das Land“. The Huffington Post, 4. März 2015. [http://www.huffingtonpost.de/ralf-koenzen/freies-wlan-netzpolitik\\_b\\_6792460.html?](http://www.huffingtonpost.de/ralf-koenzen/freies-wlan-netzpolitik_b_6792460.html?) (aufgerufen am 26. März 2015).

Manke, Kay O.; Funder, Jörg; & Sehi, Rene. „Innovationsradar Handel – Welche Trends und Entwicklungen prägen die Handelslandschaft von morgen und wie lassen sich diese Innovationen im Unternehmen umsetzen?“. Red Paper | Retail & Consumer N° 7, BearingPoint & IIHD | Institut, 2015.

Manke, Kay O.; Funder, Jörg; & Sehi, Rene. „Stores 2.0 – Ist die Filiale noch das Herzstück des Handel(n)s?“. Red Paper I Retail & Consumer N° 2, BearingPoint & IIHD I Institut, 2013.

Meyer-Wellmann, Jens. „Hamburg wird zur WLAN-Hauptstadt“. Die Welt, 16. November 2014. <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article134356792/Hamburg-wird-zur-WLAN-Hauptstadt.html> (aufgerufen am 26. März 2015).

Reiner, Simone. „ANWR Schuh: Alle Zeichen auf Plus“. Textilwirtschaft, 27. Februar 2015. [http://www.textilwirtschaft.de/business/ANWR-Schuh-Alle-Zeichen-auf-Plus\\_96057.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/ANWR-Schuh-Alle-Zeichen-auf-Plus_96057.html) (aufgerufen am 25. März 2015).

Schröder, Regina. „Einzelhandelskonzept für das gemeinsame Mittelzentrum Reinbek/ Glinde/ Wentorf“. CIMA Beratung + Management GmbH, Dezember 2014, Lübeck.

Statista. „Marktanteile bei E-Readern in Deutschland im Jahr 2014“. Gesellschaft für Konsumgüterforschung (GfK), März 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183611/umfrage/marktanteile-von-e-readern-in-deutschland/> (aufgerufen am 28. März 2015).

Statista. „Marktanteil einzelner Betriebsformen am Einzelhandelsumsatz in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2014“. Gesellschaft für Konsumgüterforschung (GfK), September 2013. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202096/umfrage/marktanteile-im-deutschen-einzelhandel-nach-betriebsform/> (aufgerufen am 30. März 2015).

Statista. „Umsätze im Buchmarkt in Deutschland von 2003 bis 2018 – Umsätze im Buchmarkt in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2018“. Börsenverein des Deutschen Buchhandels, Oktober, 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12554/umfrage/umsatzentwicklung-im-buchmarkt-seit-2003/> (aufgerufen am 28. März 2015).

Statista. „Umsätze im deutschen Internetbuchhandel bis 2013 – Geschätzte Umsätze im Internetbuchhandel in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2013“. Börsenverein des Deutschen Buchhandels, Juni, 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168557/umfrage/umsatz-im-internet-buchhandel-seit-2004/> (aufgerufen am 28. März 2015).

Wirtschaftswoche. „Druck der Online-Konkurrenz: Wie der lokale Handel gegen Amazon kämpft“. Wirtschaftswoche, 21. Februar 2015. <http://www.wiwo.de/druck-der-online-konkurrenz-wie-der-lokale-handel-gegen-amazon-kaempft/11405054.html> (aufgerufen am 25. März 2015).

Zimmer, Daniela. „Regionale Portale: Alle wollen Wuppertal“. Internet World Business, 24. März 2015. <http://www.internetworld.de/e-commerce/internet-world-messe/regionale-portale-wuppertal-914892.html> (aufgerufen am 26. März 2015).



## **Kontakt**

**Kay O. Manke**

Partner, BearingPoint

kay.manke@bearingpoint.com

**Prof. Dr. HSG Jörg Funder**

Geschäftsführender Direktor IIHD | Institut

funder@IIHD.de

**Rene Sehi**

Research Associate IIHD | Institut & Projektleiter SIM

sehi@IIHD.de

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.350 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

Das IIHD | Institut ist ein An-Institut der Hochschule Worms. Unabhängig und eigenfinanziert versteht sich das IIHD | Institut als Themenbildner und Partner in den Branchen Handel, Konsumgüter und konsumentennahe Services. Das IIHD | Institut verfolgt einen kontextgetriebenen, problemfokussierten & interdisziplinären Forschungs- und Beratungsansatz. Es wendet sich damit von langwierigen, isolierten Forschungsbestrebungen mit unklarem Praxisbezug ab. Vielmehr wird in kooperativen Projekten Forschung mit direkter Wirkung in den Unternehmen betrieben. Praxis- und anwendungsbezogene Forschung, Beratung und Weiterbildung sind dabei in themenbezogene Competence Center gegliedert.

Für weitere Informationen: [www.iihd.de](http://www.iihd.de)

BearingPoint®

