

1 HYPERWETTBEWERB – TO BE LUNCH OR TO HAVE LUNCH

Quasi als Zusammenfassung der bisherigen Kapitel zeigt **Übersicht C-1** noch einmal die Rahmenbedingungen auf, vor denen der Handel auf seinem Weg nach 2010/15 steht.

In der Summe hat der Handel ein einfaches Mittel gefunden, auf diese Rahmenbedingungen zu antworten: Er baut wie verrückt, vgl. **Übersicht C-2**. Von 1992 bis 2006 sind die Verkaufsflächen im Handel um ca. 41 % gewachsen, der Handel selber jedoch nur um 6,2 %. Bis 2020 ist zu erwarten, dass die Flächen weiter wachsen, jedoch wird das Delta zwischen Flächenwachstum und Umsatzwachstum verschwinden. Es ist davon auszugehen, dass zwischen 2008 und 2020 erhebliche Flächen auch aus dem Markt herausgenommen werden, so dass die neuen alte ersetzen. Damit dürfte es möglich sein, dass Flächenwachstum und Umsatzwachstum nach einem Höhepunkt um 2015 herum sich auf ein gleich schreitendes Verhalten hinbewegen.

Nichtsdestotrotz verdeutlicht **Übersicht C-3**, dass in den letzten Jahren die Flächenproduktivität im deutschen Handel ganz drastisch abgenommen hat.

Das GDI – Gottlieb-Duttweiler-Institut – in der Schweiz hat festgestellt, dass zusätzlich zu den sinkenden Flächenproduktivitäten auch sinkende Marketingproduktivitäten einzurechnen sind. Denn die neu entstandenen Marketingmöglichkeiten sind additiv zu sehen, nicht substituierend. Das führt dazu, dass das Erreichen der Konsumenten immer aufwendiger wird, wie in **Übersicht C-4** einleuchtend darlegt.

Übersicht C-1

Rahmenbedingungen des Handels



1. Weiterhin **niedrige Wachstumsraten** des BIP
2. Andauernde **Arbeitslosigkeit / Neue Armut** → Doppelverdiener
3. Keine Steigerung der realen **Netto-Einkommen** nach privater Vorsorge: Zwangssparen → finanzielle Ressourcen der Verbraucher bleiben schwach
4. **Kampf um den privaten Verbrauch**: Sinkende Anteile für klassische Konsumgüter → Verschiebung der Nachfrage im DL-Bereich
5. **Senioren**: Überalterung der Bevölkerung steigt weiter
6. **Singlisierung** wächst weiter: zu wenig Eheschließungen und Kinder
7. Weiter hohe Ausgaben für **Gesundheit** und **Vorsorge / Wellness**
8. Beginn des **Bevölkerung-Rückgangs**
9. Hohe **Erbschafts-Volumina** erreichen nur Teile der Bevölkerung
10. **Unberechenbarkeit** der Konsumentenverhaltens
11. Jede Menge **neue Wettbewerber aus fremden Segmenten** → Category Migration – Industrie ist Lieferant und Mitbewerber
12. Totale **Vertriebsdiversifizierung** aller Beteiligten → Multi-Channel
13. Das **Internet** setzt sich allmählich durch, aber es kostet Geld und hilft vorläufig nur wenigen
14. **Basel II** verteuert die Finanzierung
15. Weitgehende **Liberalisierung** schreitet fort → alles wird möglich
16. Umweltdenken setzt sich weiter durch
17. Innovationen beleben die Märkte → Formate, Produkte, Marketing
18. Verbraucher sind Marken- und Handelsmarken-orientiert

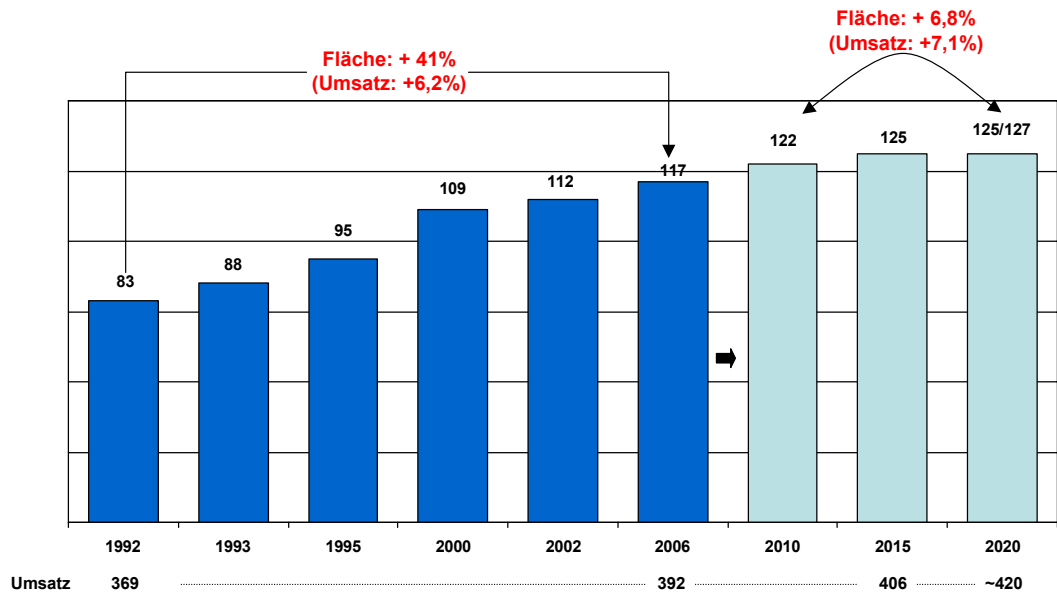
ULRICH EGGERT © 2008/2009
CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-1: Rahmenbedingungen des Handels

Übersicht C-2

Die Flächen wachsen – Entwicklung der Einzelhandelsflächen



Quelle: Statistisches Bundesamt; HDE; TextilWirtschaft Nr. 46, 14. November 2002; Prognose Ulrich Eggert
 In Mill. m² in Deutschland
 Umsatz in Mrd. €

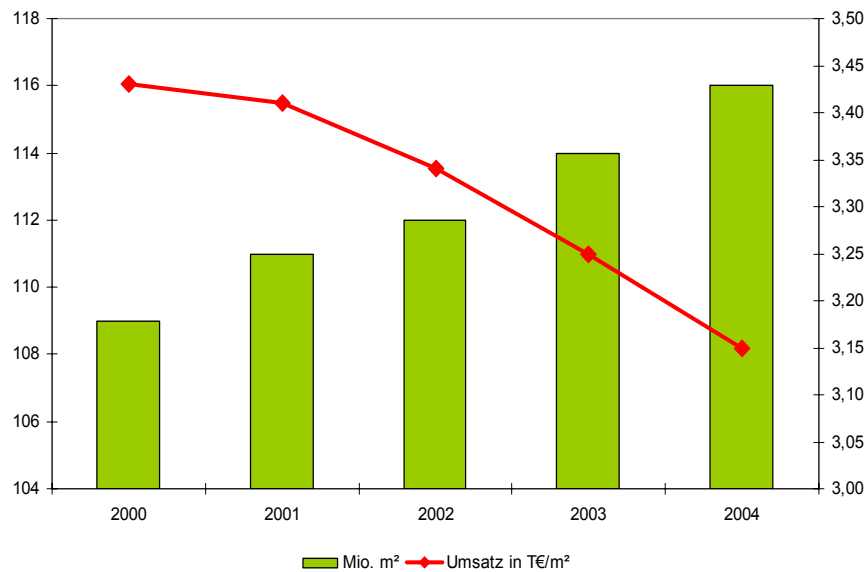
ULRICH EGGERT © 2008/2009
 CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-2: Die Flächen wachsen – Entwicklung der Einzelhandelsflächen

Übersicht C-3

Flächen und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel



Quelle: Ernst & Young

ULRICH EGGERT © 2008/2009
 CONSULTING.KÖLN

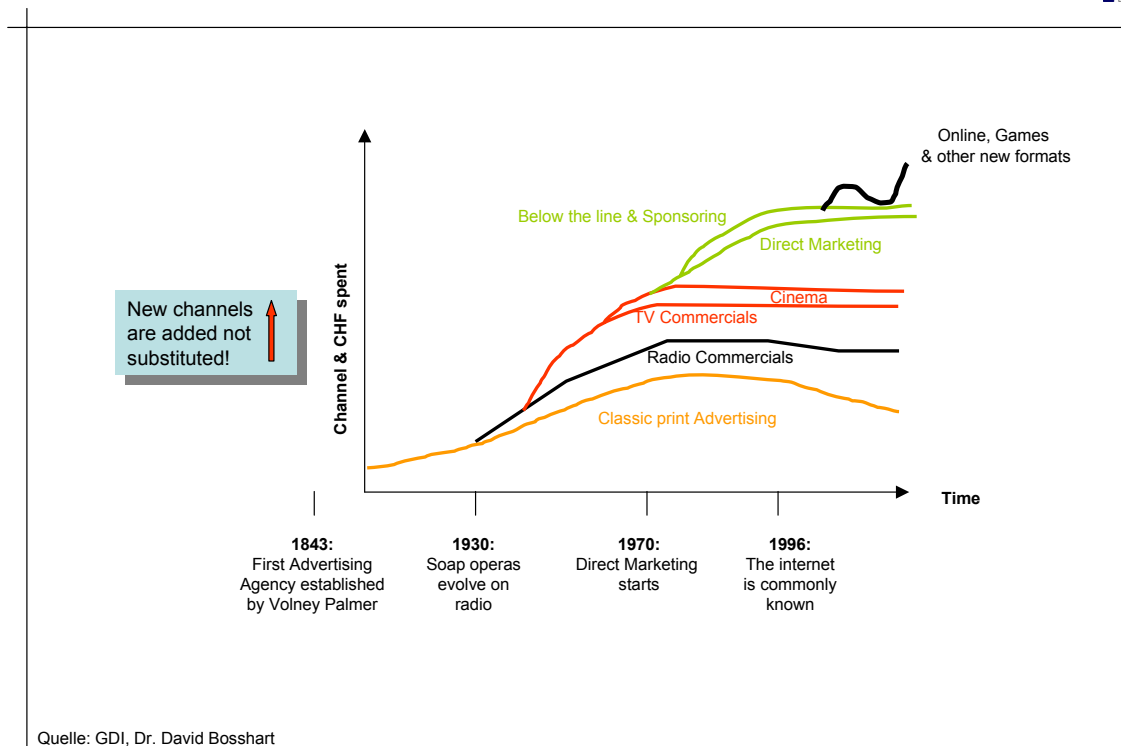
Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-3: Flächen und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel

© Ulrich Eggert Consulting, Köln 2008/2009

Übersicht C-4

The cost of reaching the consumer is growing @ infinite



ULRICH EGGERT © 2008/2009
CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-4: The cost of reaching the consumer is growing @ infinite

All das führt zu einem Downsizing (nicht nur) des deutschen Handels: Wenn kein Kunde kommt, wird gebaut. Kommt immer noch keiner, wird der Marketingaufwand gesteigert und zur Not der Preis gesenkt. Preise senken ist einfach und das Ganze führt zu einem Fortsetzen der Abwärtsspirale, siehe dazu auch **Übersicht C-5**.

Diese Abwärtsspirale wird durch völlig neue Wettbewerbsdimensionen noch forciert, wie sie in **Übersicht C-6** näher erläutert sind. Hatten wir früher vor allen Dingen einen Innerbranchenwettbewerb, so ist der Wettbewerb heute auch zwischen den Branchen zu finden: Wer sich ein neues Auto kauft, verzichtet zunächst auf Möbel, wer einen Urlaub in größerem Stile plant, schränkt sich auch in anderen Bereichen dafür weiter ein. Hinzu kommt auch der Wettbewerb zwischen den Wirtschaftsstufen, denn die Industrie versucht, direkt an den Endverbraucher zu verkaufen. Der Käufer fährt in den Urlaub und findet es durchaus interessant, seinen Bedarf auch in Italien oder Spanien zu decken. Internationaler Wettbewerb ist Ergänzung. Aber ein wesentlicher Aspekt für die Zukunft ist vor allen Dingen der Systemwettbewerb: Nicht mehr Händler A kämpft gegen Händler B, sondern ein Franchisesystem gegen ein Filialsystem, ein Verbundsystem gegen ein Vertikalsystem und so weiter und so fort.

Aus allen diesen Entwicklungen folgt, dass es für Einzelkämpfer im Handel immer schwieriger wird. Das Zeitalter strategischer Allianzen ist ausgebrochen, denn der Markt verlangt Macht, Macht verlangt Masse und Masse verlangt eigenes Wachstum oder Allianzen.

ERWIN CONRADI, ehemals Metro, hat diese Entwicklung einmal auf einen sehr kurzen Nenner gebracht:

„To be lunch or to have lunch!“

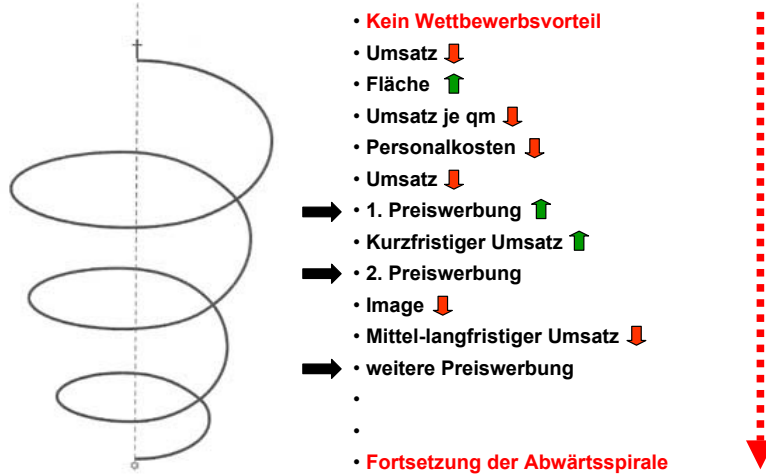
Er hatte sich zu seiner Zeit für „to have“ entschieden, wie bekannt ist.

Übersicht C-5

Das Down-Sizing des deutschen (?) Handels



Der schrumpfende Markt und die steigenden Flächen führen Händler (und Hersteller) ohne Wettbewerbsvorteil in eine **Abwärtsspirale**



Quelle: In Anlehnung an: OC&C Strategy Consultants

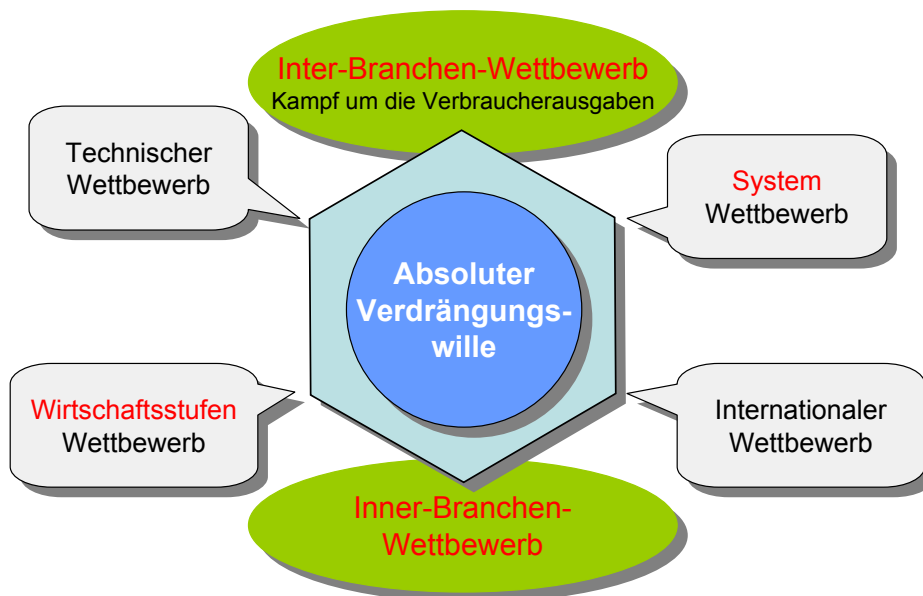
ULRICH EGGERT © 2008/2009
CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-5: Das Down-Sizing des deutschen (?) Handels

Übersicht C-6

Die neuen Wettbewerbsdimensionen



ULRICH EGGERT © 2008/2009
CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-6: Die neuen Wettbewerbsdimensionen

© Ulrich Eggert Consulting, Köln 2008/2009

Übersicht C-7 verdeutlicht diese Entwicklung: Der ungebundene Betrieb ist chancenlos, kooperierende Händler gewinnen im Markt, aber die eigentlichen Marktgewinner sind Systemanbieter, wie Filialisten, Franchiser, Vertikalisten u. a.

Besonders stark im Markt verlieren werden in Zukunft:

- die Warenhäuser,
- die Großversender und
- familiengeführte Fachhändler ohne Filialen, ohne Kooperation und ohne USP.

Die Gewinner dagegen sind insbesondere:

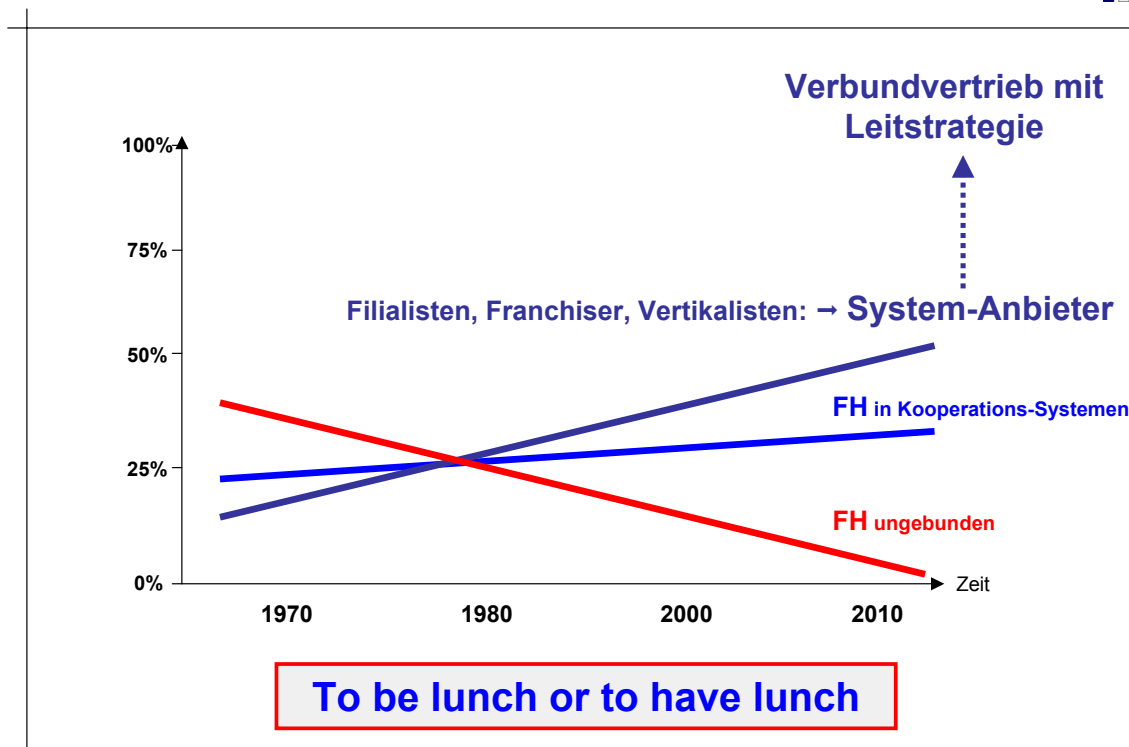
- alle aggressiven Anbieter, seien es nun Systeme, Discounter, Vertikalisten oder Filialisten,
- alle kooperierenden Anbieter, insbesondere wenn sie Systeme bilden,
- die Internetanbieter,
- emotionale Anbieter, die den Handel zur Marke machen,
- Category-Mischer, die Bedarfsbündel für den Verbraucher bilden wie IKEA oder die Bau- und Heimwerkermärkte,
- Convenience-Anbieter und
- seniorenorientierte Anbieter.

Familienbetriebe brauchen vor allem neue Konzepte, um in diesen Märkten zu bestehen.



Übersicht C-7

Blick in den Handel – der ungebundene Betrieb ist chancenlos



© Ulrich Eggert Consulting, Köln 2008/2009

ULRICH EGGERT © 2008/2009
CONSULTING.KÖLN

Handels- und Vertriebs-Innovationen

Übersicht C-7: Blick in den Handel - der ungebundene Betrieb ist chancenlos