

## 2. KÖLNER ZUKUNFTSFORUM vom 26./27.Mai 2008

Eine Zusammenfassung der Vorträge

### Neue Märkte und neue Strategien

Am 27. Mai fand im Kölner Hyatt Regency das zweite Kölner Zukunftsforum statt. Nach der erfolgreichen Auftaktveranstaltung im vergangenen Jahr haben die Veranstalter - Ulrich Eggert Consulting, Köln, das Gottlieb Duttweiler Institut aus Zürich und der Verlag für die Deutsche Wirtschaft, Bonn - auch in diesem Jahr wieder ein exzellentes Programm mit namhaften Referenten präsentiert. Auf der eintägigen Konferenz erklärten u. a. Dr. David Bosshart (Gottlieb Duttweiler Institut, Schweiz), Prof. Peter Wippermann (Trendbüro Hamburg), Ulrich Eggert (Ulrich Eggert Consulting, Köln) und Prof. Dr. Thomas Roeb (Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg) was auf Handel, Vertrieb und Gesellschaft zukommt; wie der Verbraucher heute und vor allem in Zukunft „tickt“; mit welchen Strategien, Konzepten und Methoden sich Unternehmen darauf einstellen können. Zum Abschluss gab Dr. med. Michael Spitzbart Tipps, wie mit Begeisterung ein Burnout verhindert werden kann, wie man fit im Körper und somit fit im Kopf bleibt, um auch in Zukunft die Anforderungen im Job erfolgreich zu bewältigen. Hier nun eine knappe Zusammenfassung der interessantesten Thesen der Referenten. Mehr Informationen zur Veranstaltung und den Teilnehmern gibt es unter [www.koelnerzukunftsforum.de](http://www.koelnerzukunftsforum.de) Ein durchgängiges Thema war die Erosion der Mittelschicht. Gerade diese breite Mitte galt seit jeher als der Motor der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft. Nun ist seit einigen Jahren ein konstantes Abschmelzen dieser kaufkräftigen breiten Schicht zu beobachten und zwar mit zunehmender Geschwindigkeit: Ging der Bevölkerungsanteil von 1986 bis 1996 nur um 2% zurück, so beschleunigte sich die Erosion in dem Jahrzehnt zwischen 1996 und 2006 auf 7%. Wenn sich dieser Trend in dieser zunehmenden Geschwindigkeit fortsetzt, wären in zehn Jahren nur noch rund 30% der Deutschen zur Mittelschicht zu zählen. Wo bleiben diese Menschen? Nur wenige schaffen den Sprung nach „oben“, die allermeisten rutschen nach unten. Das bedeutet unter dem Strich schlicht eine permanent abnehmende Kaufkraft der Bevölkerung und hat natürlich direkte Auswirkungen auf die Handelslandschaft.

Prof. Dr. Thomas Roeb vertritt die Ansicht, dass der Discount durch Flächenexpansion, durch mehr Auswahl und durch mehr Markenartikel weiter wachsen wird. „Insgesamt wird der Discount weiterhin wachsen, dabei hat auch das Schicksal von Plus hierauf keinen nennenswerten Einfluss. Der Haupttreiber des Wachstums bleibt mittelfristig die Expansion des Filialnetzes, quantitativ und qualitativ.“ Allerdings haben Aldi Nord (derzeit 2.200 Filialen) und Aldi Süd (1.600) durch dieses jetzt schon engmaschige Filialnetz nur noch wenig Spielraum mit 300 bzw. 400 Märkten. Bei Lidl dagegen sieht Roeb noch reichlich Potenzial, bei derzeit 2.900 Geschäften sieht er noch 1.100 Neueröffnungen. Das deckt sich mit der Ansicht von Lidl-Aufsichtsratschef Klaus Gehring, die er vor wenigen Tagen gegenüber der Süddeutschen Zeitung äußerte: „Wir haben derzeit etwa 3.000 Filialen, weitere 600 Standorte sind gesichert. Unser Potenzial dürfte bei 4.000 Filialen liegen. Die Stückzahl allein ist aber nicht entscheidend, der Umsatz pro Filiale muss stimmen.“ Plus dagegen muss bekanntlich bei einer Fusion mit Netto erst einmal abgeben. Penny hat nach Meinung von Roeb noch ein Potenzial von 50% und könnte von 2.000 auf 3.000 Märkte aufstocken. Netto sieht er ähnlich, hier könnte die Zahl von 1.300 auf 2.500 gesteigert werden. Zusätzlich kann bei fast allen Playern außerdem die Größe der meisten Märkte noch ausgebaut werden. Der sinkende Umsatz pro Artikel zwingt die Discounter jedoch zu Sortimentsausweitungen. Mit ca. 1.500 bis 2.000 Artikeln nähern sich die meisten Discounter aber der Schwelle, wo weitere Sortimentsausweitungen kaum noch schaden. Die großen Discounter haben das verstanden und erweitern jetzt systematisch und massiv ihre Sortimente. Insbesondere wird dabei die Leistung von Markenartikeln eine entscheidende Rolle spielen: „Ein besonders wirksamer Hebel hierfür, den Aldi Süd und Penny noch zurückhaltend nutzen, sind die Markenartikel. Markenartikel sind dabei, zum neuen Wachstumsmotor des Discounts zu werden“, so Roeb. Hier sei das ungewöhnliche Konzept von Netto als Benchmark zu betrachten. Netto funktioniert marktseitig eher wie ein Supermarkt als wie ein Discounter, d.h. Netto konzentriert sich auf Markenartikel. Damit gelingt Netto ein betriebswirtschaftlich völlig neues Konzept, der preisaggressive Discount-Supermarkt. Zusätzlich ergibt sich ein Trading-up dadurch, dass innerhalb der Warengruppen einfachere Artikel durch höherwertige Artikel ersetzt werden. Und eine Lockerung der Baunutzungsverordnung könnte letztlich zu einem weiteren Schub im qualitativen Wachstum führen. Dr. David Bosshart, Geschäftsführer des Gottlieb Duttweiler Instituts, beleuchtete, wie veränderte gesellschaftliche Werte Status und Konsum neu definieren, das heißt er nahm den „menschlichen“

Faktor unter die Lupe, welche Rolle Statusdenken beim Konsum spielen und folglich Einkaufsverhalten beeinflussen kann. Er sieht die Menschen, d.h. die Verbraucher, heute in einer Art Wettbewerb der Werte. In einer Welt, in der auf den ersten Blick die Unterschiede zu schwinden scheinen - heute kann sich die große Mehrheit der Bürger mehrere Flugreisen pro Jahr leisten - sucht letztlich wieder jeder nach Abgrenzung, sprich Individualisierung. So ist es auch kein Wunder, dass Status und Statusbewusstsein zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ein hoher Status bringt viele Vorteile: Wertschätzung, Zuwendung, Aufmerksamkeit, Beachtung, Respekt und Selbstbewusstsein. Während die Folgen eines tiefen Status eigentlich niemand spüren möchte: Ignoranz und daraus resultierend ein schlechtes Selbstbild. Dabei ist Status aber durchaus relativ, ein Mensch kann je nach Situation und Kontext einen anderen Status haben. Zudem sind Größe, Stärke und Fähigkeiten keine absoluten Werte, sondern sie hängen davon ab, mit wem man sich vergleicht. Menschen vergleichen sich mit ihrer Referenzgruppe, der man sich zugehörig, der man sich ebenbürtig fühlt. Aber letztlich gilt immer noch der alte Darwin: Survival of the Fittest. Das bedeutet aber in einer Welt, in der nichts mehr dauerhaft Bestand hat, dass der Statusstress zunimmt: Du bist, was du verdienst, aber das musst Du immer wieder beweisen. Dieser Trend kommt natürlich höherpreisigen Markenartikeln zugute. Prof. Peter Wippermans Beitrag stand unter dem Titel „Anerkennung statt Aufmerksamkeit - Warum das Verhältnis zum Kunden wichtiger wird als das Produkt“. Seine Kernthesen scheinen so einfach und selbstverständlich, doch im Tagesgeschäft auch wieder bisweilen schnell vergessen, wie er selbst betont:

- Den Kunden erkennen und kennen lernen, d. h. Wissen über Kundenverhalten aufbauen
- Auf Kunden zugehen und sie anerkennen, d. h. den Dialog intensivieren
- Den Kunden dienen: Cross- & Upselling

Ulrich Eggert nahm in gewohnt exakter und detailreicher Analyse die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft unter die Lupe. Vom Verschwinden der Mittelschicht über private Alters- und Gesundheitsvorsorge bis hin zu steigenden Konsumausgaben für Reisen, Autos und Lifestyle. Im Handel sieht er nicht zuletzt aufgrund der tatsächlich schwindenden Kaufkraft oder auch aufgrund der Kaufkraftverlagerung hin zu Nonfood-Produkten ganz klar den Trend, dass Discount jeder Art weiter Marktanteile gewinnen wird. Letztlich sieht Eggert keine neuen Umsätze am Horizont, neue Umsätze einzelner Unternehmen können nur im Verdrängungswettbewerb gewonnen werden. Und spätestens in der nächsten Konjunkturdele, mit der er 2009/2010/2011 rechnet, wird eine weitere Konsolidierung des Handels einhergehen. Er empfiehlt für eine optimale Positionierung, dringend über das eigene Format und sämtliche Prozesse nachzudenken.

Seiner Ansicht nach werden diejenigen Unternehmen die Gewinner im Handel sein, die:

1. Eine klare Strategie mit Kernkompetenz entwickeln
2. Die Unsicherheiten der Entwicklung akzeptieren, sich darauf einstellen
3. Ihre Mitarbeiter ernst nehmen, gut ausbilden und akzeptieren: sie nutzen das gebotene intellektuelle Personal
4. Innovativ sind, also selbst „erfinden“ statt sich anzupassen
5. Kundenorientiert denken und handeln
6. Kooperationen/strategische Allianzen eingehen, also ihre Selbstständigkeit teilweise aufgeben
7. Ihre Unternehmensprozesse effizient gestalten
8. Globale, ganzheitliche Strategien entwickeln

9. Individualisiert auftreten(eigenständig  
im „One-to-one-Marketing“)

10. Risikomanagement und permanentes  
Controlling führen

Fazit: Einfacher wird es aufgrund der makroökonomischen Rahmenbedingungen für Handel und Lieferanten sicherlich nicht. Selbstständige Filialisten haben aber in der Vergangenheit gelernt und zeigen sich derzeit für die nähere Zukunft gut aufgestellt. Dennoch spielen gesellschaftliche Trends wie die Erosion der Mittelschicht eher den Dicoountern in die Hände. Und die werden auch in Zukunft weiter wachsen, aber sie werden sich für weiteres Wachstum mehr anstrengen müssen.

(Zusammengestellt von Kaasten Reh, Chefredaktion FRUCHTHANDEL Magazin,  
Düsseldorf)