

Selbstauflösung des institutionellen Ladenhandels?

Von der Wirtschaftsstufenkooperation zur Aufhebung der Wirtschaftsstufen

– Handelsbericht Nr. 29 –

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

www.ulricheggert.de

Es ist festzustellen, dass die Umsätze des deutschen Einzelhandels seit gut 20 Jahren mehr oder weniger stagnieren in einer Größenordnung von momentan ca. 415 Mrd. €. Das bezieht sich auf den Einzelhandel im engeren Sinne, also ohne Apotheken, Kraftstoffe und Kraftfahrzeuge. Die Ursachen für diese weitgehende Stagnation finden sich vor allen Dingen in folgenden Aspekten:

a) **Rückgang der kulturgeschichtlichen Bedeutung des Handels**

Die Treiber der ersten Kondratjeff-Zyklen waren vor allen Dingen Investitionsgüterorientiert, wie Kraft, Transport und Energie. Diese wurden direkt von den Produzenten an die Verwender, sehr häufig der Staat, verkauft ohne Einbeziehung des Handels. Vor allem nach dem II. Weltkrieg im 4. und überlappend dann zum 5. Kondratjeff-Zyklus waren die Treiber Mobilität und Wissen. Kunststoffe kamen auf, Konsumgüter wurden in Massen produziert und der Handel dafür gebraucht, sie an den Endverbraucher zu verteilen. Der Handel erlebte seinen Höhepunkt. Die nächsten Kondratjeff-Zyklen werden als Treiber vor allen Dingen Gesundheit und Mikrowelten, wie etwa Nanotechnik haben; das sind weiche Faktoren, die wiederum - wie in den ersten Zyklen – vor allen Dingen im Direktvertrieb vom Produzenten an den Anwender gebracht werden, da sie in erheblichem Umfang auf Dienstleistungen basieren. Der Handel hat damit seinen Bedeutungshöhepunkt kulturgeschichtlich überschritten.

b) **Steigende Dienstleistungsnachfrage**

Nach dem letzten Weltkrieg im Rahmen eines großen Nachholbedarfs wurden bis zu 70 % aller Ausgaben der Endverbraucher über den Handel abgewickelt. Mittlerweile ist jedoch das durchschnittliche Budget eines deutschen Bürgers zu über 52 % dienstleistungsorientiert, in den USA erreichen die Dienstleistungen sogar einen Anteil von über 60 %. Der Handel sitzt auf dem sinkenden Ast des Sozialproduktes, Dienstleistungen beherrschen immer mehr die Nachfrage.

c) Immer mehr Anbieter

Immer mehr Anbieter drängen auf den deutschen Markt, der ja den größten in Europa darstellt. Es sind nicht nur Händler, die auf diesen Markt drängen, sondern immer mehr Nichthändler – also Unternehmen, die nicht aus dem Handelsbereich entsprungen sind, sondern als Importeure auftreten, Hersteller sind oder aber eben – wie Amazon oder Ebay – völlig neu aufgrund neuer Technologien (in diesem Fall das Internet) gebildet worden sind.

d) Flächenkannibalisierung

Ein nahezu irres Flächenwachstum in den letzten Jahren hat die globale Präsenz des Ladenhandels in Deutschland extrem erhöht. Wuchsen die Umsätze seit der Wiedervereinigung nach 1990 im Handel netto real um vielleicht 10 – 15 %, so verzeichneten wir jedoch in der gleichen Zeit ein Verkaufsflächenwachstum von ca. 45 %. Dieses Flächenwachstum und die so produzierte „Heiße Luft“ ist ursächlich mitverantwortlich für einen irren Preiskampf in Deutschland, wie kaum in einer anderen Handelslandschaft, die das z.T. vorhandene Mengenwachstum absorbiert.

e) Preisdumping

Wie schon zuvor angeführt, erleben wir aufgrund des Flächenwachstums einen hybriden Wettbewerb in Deutschland mit Preisdumping. Die Konsequenz ist darin zu sehen, dass in keinem anderen Land der Welt Discounter so hohe Marktanteile errungen haben wie in Deutschland.

f) Nutzen statt Besitzen

Bereits heute werden 60 % aller neuen Autos nicht mehr gekauft, sondern geleast. Wenn ich künftig Mobilität möchte, kann ich an Carsharing-Pools teilnehmen und wenn ich Schwimmen möchte, muss ich mir kein Schwimmbad kaufen.

g) Bevölkerungsrückgang

Die Bevölkerungszahlen gehen nun doch dank zu weniger Zuwanderer eher zurück als gemeinhin erwartet: auch das mindert die Nachfrage künftig ganz erheblich.

Das sind einige der entscheidenden Aspekte, warum der Handel in den letzten Jahren nicht gewachsen ist und warum er auch aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren nicht wachsen wird. Hat der Handel bisher vor allen Dingen nach dem Motto: „Kommt kein Kunde, dann baue ich erst einmal und weite ich meine Flächen aus, um so besser aufzufallen“ agiert, so zeigt sich doch in den letzten 3 – 4 Jahren, dass das exorbitante Flächenwachstum sich allmählich reduziert und schlechte Flächen auch schlicht durch bessere ersetzt werden.

Aber damit ist keineswegs alleine zu erreichen, dass die mangelnde Rentabilität des deutschen Handels gesteigert wird und auf ein internationales Niveau angehoben werden kann. Not macht erfinderisch und so werden immer mehr Strategien entwickelt, um in solchen Situationen eine verbesserte Rendite zu erzielen. Dabei stellt sich jedoch sehr häufig die Frage: „Wer ist hier eigentlich der Treiber im Markt“? Die neuen Entwicklungen oder der

Handel, der diese Trends selbst entwickelt und als Strategien in den Markt stellt? Dies soll an dieser Stelle nicht näher untersucht werden, denn letztlich ist es so, dass derjenige, der die Markttrends nicht aufgreift, letztlich à la long vom Markt verschwinden wird. Und deshalb lässt sich insgesamt eine entscheidende Tendenz im Markt feststellen:

- Der institutionelle Handel wird immer mehr zur Hülle seiner Funktionen, die andere für ihn und für sich selbst erledigen!

Was ist damit gemeint? Werfen wir doch einmal einen Blick auf das Jahr 2020 und überlegen, wie der Handel zu dieser Zeit strukturiert sein könnte in Fortschreibung der heutigen Tendenzen und Entwicklungen.

Wie könnte oder wird der Absatz von Konsumgütern im Jahr 2020 aussehen? Welche Rolle wird der Handel dann wie spielen können? Folgende Aspekte erscheinen aus heutiger Sicht wahrscheinlich:

1. Internet

Das Internet hat bereits massiv zum Wandel des Handels in Deutschland geführt und wird erst recht in Zukunft noch die Entwicklungen wesentlich beeinflussen. Eigener E-Commerce in eigenen Shops oder die Teilhabe an Shoppingportalen wie Amazon und eBay werden dazu führen, dass immer mehr stationäre Händler (zusätzlich) zum Versandhändler werden. Der Internetverkauf ist jedoch nicht auf den Handel beschränkt und so werden immer mehr Nichthändler wie Industrie, Importeure oder auch Neugründungen in die Märkte eingreifen und Marktanteile auf sich ziehen. Im Jahre 2020 dürfte der Neuwarenverkauf sicherlich zu 20 % über das Internet erfolgen.

2. Mobile Shopping

Mobile Shopping als besondere Variante des E-Commerce wird durch die sensationell schnelle Verbreitung der Smartphones immer mehr zur Einkaufsmethode, insbesondere jüngerer Generationen – ob mit oder ohne Apps, mit oder ohne QR-Code usw. Für 2020 ist sicherlich ein Anteil von 5 % absehbar.

3. Teleshopping

Die Blüenträume des Teleshoppings wachsen nicht mehr in den Himmel, verantwortlich dafür ist in der Hauptsache das Thema Internet generell, insbesondere jedoch auch Mobile Commerce. Während Mobile Commerce tendenziell eher für jüngere Leute ist, so ist Teleshopping ein Aspekt vor allen Dingen der etwas älteren Generationen. Dieser Kanal dürfte im Jahr 2020 vielleicht 1 – 2 % des Absatzes auf sich ziehen.

4. Social Media / Social Commerce

Facebook, Twitter & Co. haben die Märkte erobert, wenn auch anscheinend hier die Bäume auch nicht mehr in den Himmel wachsen. Es werden neue Lösungen dazukommen – und so ist absehbar, dass im Jahre 2020 mit Social Commerce vielleicht ein Anteil von 2-3 % des Umsatzes erreicht wird.

5. Vertikale Verbundgruppen

Wer im heutigen Handel nicht kooperiert / nicht kooperieren will, hat schon verloren! Aber das Entscheidende ist, dass aus den ehemaligen Einkaufsvereinigungen des Handels mittlerweile Verkaufsgemeinschaften geworden sind. Die Verbundgruppen entwickeln vertikale Konzepte, d. h., sie binden ihre Mitglieder immer stärker in die Gesamtkonzepte ein und stärken sich als Gruppe im Markt wie ein Filialsystem. Die Methoden, solche Konzepte umzusetzen, sind sehr häufig Franchise und franchiseähnliche Ansätze. Vertikalisierte Verbundgruppen dieser Art werden im Jahr 2020 sicherlich einen Marktanteil von 15 % und mehr erreichen; wohlgemerkt: es geht hier um Konsumgüter!

6. Flächenpartnerschaften mit Lieferanten

Der Handel ist als Kontaktpunkt zum Endverbraucher natürlich von den Lieferanten und insbesondere der Industrie umworben, da sie direkte Informationen vom Verbraucher erfahren möchte. So entstehen immer mehr Konzepte der Flächenpartnerschaften, ob nun als Concessions oder Konsignation und ähnliche Ansätze, bei denen der Handel die Flächen zur Verfügung stellt, letztlich aber die Industrie auf den Flächen die Regie führt. Der Handel gibt hierbei erhebliche Funktionen an die Industrie ab. 2020 dürften Flächenpartnerschaften über alle Branchen hinweg ca. 15 % Marktanteil erreichen, in einzelnen Branchen wie etwa Bekleidung auch 40 / 50 % und mehr.

7. Vertikalisierte Industrie

Flächenpartnerschaften sind ein erster Ansatz der Vertikalisierung der Industrie. Sie geht jedoch noch wesentlich weiter, indem sie eigene Läden kreiert und diese entweder selbst betreibt oder aber in Kooperation mit dem Handel in Form von Franchiseverträgen, Depotverträgen, Agenturverträgen usw. Die solchermaßen „hart“ vertikalisierte Industrie dürfte im Jahr 2020 etwa 10, vielleicht sogar 15 % des Endverbraucherabsatzes von Konsumgütern auf sich vereinigen.

8. Direktverkäufe der Industrie

Wird die Vertikalisierung noch einen Schritt weiter geführt, dann übernimmt die Industrie selbst die Läden und baut eigene Internetshops auf. Diese Mono-Label-Stores kennen wir vor allen Dingen in den Luxusbranchen, sie setzen sich jedoch auch immer mehr in klassischen Konsumgütern durch. Im Jahr 2020 dürften Direktverkäufe der Industrie per eigener Läden oder via Internet sicherlich einen Marktanteil von 5 – 7 % erreichen.

9. Netzgeführte Marken

Immer mehr Unternehmen – ob Industrie oder Handel – sourcen Funktionen aus an Dritte und ziehen sich auf ihren Kern zurück, in der Regel die Markenbildung und Markenführung. Red Bull, Polo Ralph Lauren, aber auch Adidas, Nike und Puma sind Unternehmen dieser Art oder gehen in diese Richtung. Das sind Unternehmen, die nichts produzieren, nichts verkaufen, die wesentlichen Funktionen von Dritten

erledigen lassen – und damit haben wir die Aufhebung der Wirtschaftsstufen und erleben so die Schaffung eines völlig neuen Typs von Unternehmen. Im Jahr 2020 dürften Unternehmen dieser Art etwa 5 % Marktanteil erreichen.

10. Systembildung

Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von zwei oder mehr Unternehmen. Systembildung geht darüber hinaus insofern, als innerhalb eines Systems *eine* Entscheidungszentrale gebildet wird und die beteiligten Unternehmen sich vertraglich dieser Entscheidungszentrale unterwerfen, wobei ein Austritt auf dem System aber jederzeit möglich ist. Bekannteste Systeme dieser Art sind Franchise- oder Agentursysteme, aber auch Concessions, Konsignation, vertikale Systeme usw. Dieser Aspekt fasst also mehrere Varianten auch der bereits hier aufgeführten Entwicklungen und Strategien zusammen. Ohne Filialsysteme, die ja dem klassischen institutionellen Ladenhandel zuzurechnen sind, dürften Systeme dieser Art in Summe im Jahr 2020 sicherlich Marktanteile jenseits von 25 / 30 % erreichen, diese sind jedoch nicht additiv zu den anderen vorgenannten Aspekten dieser Übersicht hinzuzurechnen.

11. Handelsmarken

Durch die Herausarbeitung von Handelsmarken übernimmt der Handel Funktionen der Industrie, d. h., er gibt nicht Funktionen ab, sondern er übernimmt zusätzliche Funktionen. Ausgehend vom Lebensmittelabsatz wird diese Strategie sich immer stärker auch in anderen Bereichen durchsetzen, weil existierende Handelsunternehmen versuchen, sich im Markt auch durch ihre eigenen Marken zu profilieren. Auch die hier denkbaren Marktanteile, die heute im Food-Geschäft schon weit über 30 % liegen, sind nicht additiv zu sehen.

12. Käufe im Ausland

Immer mehr Verbraucher kaufen auf ihren Auslandsreisen auch dort ein: Bekleidung, Geschenkartikel usw. – sei es der Mode wegen, wegen der Preise oder auch aus anderen Gründen. Genauso ist der Auslandskauf über das Internet immer stärker im Wachsen begriffen, wobei hier vor allen Dingen die Preise eine größere Rolle spielen. Käufe im Ausland dürften im Jahr 2020 mindestens 2 – 3 % des Konsumgüterabsatzes erreichen.

13. Nutzen statt Besitzen

Immer mehr Verbraucher gehen dazu über, die Waren, die sie nutzen wollen, nicht zu kaufen, sondern zu mieten, zu leasen oder eben halt in irgendeiner Form eine vorübergehende Nutzung anzustreben. Dies betrifft auf der einen Seite sehr stark das Automobilgeschäft, aber auch Dinge wie Software usw. Ausgehend von Wirtschaftsunternehmen ging es bei dieser Entwicklung vor allen Dingen um den Liquiditätserhalt und Bezahlen bei Nutzung, aus Verbrauchersicht geht es jedoch darum, das Portemonnaie zwar auch zu schonen, aber andererseits auch sich nicht mit Dingen zu belasten, die zwar interessant sind zu nutzen, aber langfristig nicht nötig oder sogar zusätzliche Kosten verursachen.

14. Multi-Channel-Ansätze

Alle diese vorgenannten Aspekte lassen sich munter miteinander kombinieren, was ja besonders im Falle des Ladenhandels in Kombination mit dem Internet, Mobile Commerce oder auch klassischen Katalogen heute bereits geschieht. Geld ist jedoch weitaus mobiler und so sind noch weit vielfältigere Multi-Channel-Ansätze denkbar, siehe denkbare Kombinationen der zuvor aufgeführten Aspekte. Das Entscheidende ist: Der Verbraucher hat einen Wunsch, er weiß sehr häufig selber nicht, auf welche Art und Weise er ihn sich erfüllen möchte und er entscheidet dann situativ. Ist die Lösung, die er haben möchte, nicht vorhanden, wechselt er zum Wettbewerber, der ihm diese Lösung bietet.

Aus allen diesen Überlegungen lässt sich zusammenfassen, dass der Handel in der Tat mehr oder weniger zur Hülle seiner Funktionen wird, die aber andere für ihn oder auch für sich selbst erledigen. Der institutionelle Handel wird durch den funktionellen Handel ersetzt, also das Ladengeschäft wird durch eine Vertriebsfunktion von Produkten von XYZ abgelöst. Der Handel schränkt durch Aufgabe von Verantwortungsbereichen seine Eigenständigkeit ein, gewinnt aber Freiheiten und vor allem auch Erträge und bewahrt so seine Selbstständigkeit, z. B. in einem System. Diese Entwicklungen zeichnen sich im Markt ab als Trends, genauso sind das aber auch zweifelsohne die Strategien, die die klassischen Handelsunternehmen für sich entwickeln und vorantreiben müssen, um im Wettbewerb zu bestehen. Dabei begegnen sich jedoch immer mehr Unternehmen, die nicht aus ihrer Wirtschaftsstufe kommen bzw. die Wirtschaftsstufen lösen sich auf und wir haben in Zukunft die Situation, dass jeder jedem seine Ware anbietet und jeder überall die gewünschte Ware erwerben kann. Damit können Ladengeschäfte aber auch generell kleiner werden, sie werden zu Präsentationspunkten, in denen z. B. weit mehr als direkt ausgestellt per Internet gekauft werden kann mit umgehender Anlieferung zu Hause.

Einige Konsequenzen hieraus sind bereits in der Namensgebung bzw. inhaltlichen Gestaltung verschiedener Verbände und Institutionen ersichtlich. So wird der Versandhandel heute allgemein Distanzhandel genannt, da er weit über die klassischen Ansätze des Versandhandels hinausgeht. Der ZGV – Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen versucht auch, Franchiseunternehmen aller Art, auch die der Industrie, im Verband zu integrieren. Der BHB – Bundesverband der Bau- und Heimwerkermärkte hat die Industrie längst mit an den Tisch geholt und die Frage ist, wann auch der HDE – Handelsverband Deutschland diese Schritte gehen wird und neben klassischen institutionellen Ladenhändlern andere Unternehmen integriert, die die Funktion des Handels betreiben, ohne jedoch zur Institution des Handels zu gehören. Der Sache würde es gerecht, eventuell vorhandene Finanzprobleme auf Grund momentan mangelnder Beiträge gelöst.

Ergänzende Informationen auf www.ulricheggert.de.

TEIL II: STRATEGISCHE ANSÄTZE für die ZUKUNFT

Das zur Situation und absehbaren Entwicklung. Wer vor diesem Hintergrund als Händler EIGENSTÄNDIG überleben will, muss sich „vom Rest der Welt“ unterscheiden – er muss differenziert auftreten und dazu bedarf es innovativer Überlegungen.

Was sind nun die Methoden, die Erfolgsstrategien, die einzelne Unternehmen nach vorne bringen können? Denn aufgrund der mangelnden Nachfrage seitens der Bevölkerung, die vor allen Dingen ihre Ursache in mangelnder Nettoeinkommenssteigerung, sinkender Bevölkerung und einem enormen Drift in Richtung Dienstleistungen hat, ist mit einer generellen Branchenkonjunktur des Handels in Deutschland für die nächsten zehn Jahre nicht mehr zu rechnen, nur Firmenkonjunkturen werden einzelne Unternehmen nach vorne bringen können.

Die Ulrich Eggert Consulting in Köln hat folgende Methoden und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, mit denen Händler auch heute eine reale Chance haben, sich dem fortdauernden Downsizing in Umsatz und Rendite zu entziehen und sich eigenständig im Markt zu behaupten:

1. Differenzierung durch Innovationen

Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen sich in wesentlichen Aspekten vom Wettbewerb unterscheiden. Dazu reicht es nicht aus, auf Maßnahmen der Konkurrenz zu reagieren, sondern das Unternehmen muss selbst innovativ sein, es muss Innovationen entwickeln, die es nach vorne bringen. Dabei geht es vor allen Dingen um Leistungsinnovationen, also um Innovationen, die der Kunde erkennt, aber auch um Prozessinnovationen, die dazu führen, dass das Unternehmen effizienter und effektiver arbeiten kann. Ergänzende Sozialinnovationen, die die Mitarbeiter enger an das Unternehmen binden und zufriedener arbeiten lassen, ergänzen das Feld.

2. Kundenorientierung

Es ist noch immer vorteilhafter, vorhandene Kunden zu halten und mit ihnen mehr Umsatz zu machen, als neue Kunden zu gewinnen. Deshalb ist eine durchgehende Kundenorientierung in Programm und Auftritt wichtig, um die Kundenbindung steigern und Neukunden für das Unternehmen gewinnen zu können. Moderne Methoden hierfür sind

Kundenkarten und die Akzeptanz von Kreditkarten, Newsletter, Blogs etc und eine entsprechende persönliche Betreuung.

3. Bedarfsorientierung

Der entscheidende Ansatz zur Kundenorientierung ist die Bedarfsorientierung: Die Unternehmen sollten nur das anbieten, was der Kunde auch haben möchte – und nicht das, was sie aus welchen Gründen auch immer eingekauft haben! Nach alter Kaufmannsweisheit liegt zwar im Einkauf der Segen, aber doch nur dann, wenn die eingekaufte Ware auch verkauft werden kann. Das gelingt am besten, wenn von vornherein nur das eingekauft wird, was der Kunde kaufen möchte. IKEA nennt sich Möbelhaus, verkauft aber wenig Möbel, sondern zu mehr als 50% Regale und „irgendetwas“ wie Heimtex, Leuchten, Deko; der deutsche Möbelhandel allerdings zu 85 Prozent Möbel. Seit 1991 hat IKEA ein Plus in Deutschland von 230 Prozent, der deutsche Möbelhandel allerdings ein Minus von 30 Prozent. Irgendjemand muss doch da etwas falsch gemacht haben im Sinne einer Bedarfsorientierung!

4. Dienstleistungen und Problemlösungen

Bereits 52 Prozent aller Konsumausgaben der Deutschen sind heute Dienstleistungen. Wenn der Handel nur Ware verkauft, sitzt er auf dem sinkenden Ast des Sozialproduktes, denn er deckt zu nicht einmal mehr 30 Prozent die Nachfrage der Verbraucher – im Jahre 2015 werden das noch allenfalls 25 Prozent sein. Der Kunde möchte Problemlösungen und das heißt Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + After Sales Services!

5. „Mehrwert“ und „Neue Mitte“

Ware + Dienstleistungen + Services sind mehr wert als reiner Warenverkauf: Die Menschen kaufen Functional Food, Convenience-Produkte, Wellness-Produkte und was auch immer – alles Dinge, die man auch wesentlich einfacher und wesentlich billiger haben könnte, aber der Mensch ist ein emotionales Wesen und möchte nun einmal etwas mehr haben als das Notwendige. So entwickelt sich eine „Neue Mitte“, die ihren Platz verteidigt und durchaus aggressiv angreift, indem sie billige Produkte, aber auch teure Produkte im Markt verdrängt. Beispiele dafür sind Lagerfeld bei Hennes & Mauritz, die Gourmetlinien der Discounter oder auch der VW Touareg – ein Luxusprodukt eines Massenherstellers.

6. Sortimentsoptimierung sowohl durch Verzicht wie auch Category Migration

Die Sortimente müssen optimal auf den Kunden ausgerichtet sein. Das bedeutet zweierlei: Auf der einen Seite Category Migration, also das Hineindringen in andere Sortimente, indem man die eigenen Angebote durch Randbereiche erweitert, wie es klassischerweise IKEA vorgemacht hat, oder die Bau- und Heimwerkermärkte, aber auch Tchibo und die Discounter. Auf der anderen Seite heißt das aber auch Sortimentsverzicht, nämlich den Verzicht auf die Dinge, die man nicht beherrscht, die die Kunden nicht wollen, die das Image zerstören oder die Läden unübersichtlich machen.

7. Kooperation und strategische Allianzen

Kaum jemand wird es noch in Zukunft schaffen, alleine im Handel erfolgreich zu sein: Man kooperiert im Einkauf, in der Werbung und – was noch viel wichtiger in der Zukunft sein wird: man kooperiert im Verkauf. Gemeinsamer Einkauf ist Basic, wer der das nicht macht, sollte noch heute versuchen, seinen Laden zu verkaufen. Morgen ist es zu spät, bei schlechten Zahlen gibt niemand mehr etwas dafür!

8. Systemvertrieb

Der gemeinsame Verkauf geht über in den Systemvertrieb, d. h. Unternehmen schließen sich zusammen unter einer Leitstrategie, die sie gemeinsam befolgen und die wie in einem Filialsystem bundesweit möglichst einheitlich ist und sich entsprechend in nationaler Werbung wie auch im Internet darstellen lässt. Allein arbeitende Firmen verlieren Marktanteile, Kooperierende wachsen leicht, aber alle Systemanbieter gehören zu den schnellstwachsenden Unternehmen im Markt, das sind Filialsysteme, Franchisesysteme, Vertikalisten und ähnliche Formate.

9. Vertikalisierung

Der Handel muss es schaffen, per Vertrag die Hersteller an sich zu binden – er muss sich rückwärts vertikalisieren. Das heißt, er kommt an Produkte, an Marken, die nur er führt, wo er Exklusivität hat und entsprechend in Kalkulation und Werbung auftreten kann.

Das Gleiche gilt natürlich auch für die Industrie, die längst den gleichen Weg gefunden hat: Sie bindet Handelsunternehmen an sich durch Shop-in-Shop, durch Concessions, durch Flächenverträge, durch eigene Filialen und/oder durch Franchise.

10. Retail Brand – der Handel als Marke

Erfolgreiche Händler machen sich selbst zur Marke und die wichtigsten Produkte, die sie verkaufen, führen eben diese Marke – hierzu zählen Unternehmen wie Hennes & Mauritz, Esprit, IKEA usw. Sie machen nicht die Marken eines Dritten, eines Herstellers groß, sondern sie stecken alle Kraft in die eigene Marke – in sich selbst – hinein.

11. Multi-Channel-Retailing

Vor 15 Jahren gab es das Internet nicht, vor zehn Jahren war es unbedeutend, heute ist es ein wesentlicher Faktor im Markt, in Zukunft wird es ein ganz entscheidender Marktfaktor werden. Händler, die nur in stationären Läden ihre Ware anbieten, werden künftig auf Nischen angewiesen und beschränkt bleiben, offensive Unternehmen hingegen werden versuchen, auf allen Kanälen an das Geld der Verbraucher zu kommen: Stationär, per Versandkatalog, Internet, Newsletter, Affiliate Marketing und so weiter und so fort.

12. Outsourcing

Niemand ist mehr in der Lage, in der vielfältigen Wettbewerbslandschaft alles alleine zu erledigen. Deshalb sollte er auf der einen Seite kooperieren, wie im Einkauf, auf der anderen Seite aber Dinge auch an Dritte auslagern per Vertrag, nämlich dann, wenn diese Dritten die Dinge, die er tun müsste, besser können als er selber. Insbesondere im Zeichen des Multi-Channel-Retailing ist es durchaus sinnvoll, das gesamte Handling des dahinter stehenden Versands an Dritte auszulagern. Es gibt Unternehmen am Markt, die einem Handelsunternehmen hier sämtliche Arbeiten abnehmen – und zwar vom Einkauf bis zum Verkauf, vom Controlling bis zur Werbung. Je mehr abgegeben wird, desto geringer ist natürlich die eigene Wertschöpfung und ein jeder muss überlegen, was er noch selber machen möchte bzw. wo seine Kernkompetenz liegt.

Natürlich gibt es auch ganz andere Dinge des Outsourcings, die auch von hoher Sinnhaftigkeit sind: Objektverwaltung, Fuhrpark, Reparatur- und Änderungsdienste, aber auch das gesamte Controlling etwa an eine „One-Stop-Agency“.

13. Internationalisierung

Wem es auf dem Heimatmarkt zu eng wird, der geht sich neue Märkte im Ausland erschließen. Im Rahmen der Europäischen Union und des Euros ist das Feld fast unendlich und doch leichter geworden. Die erfolgreichen Discounter, aber auch Unternehmen wie Fressnapf, Douglas u. a. haben gezeigt, wie es geht.

14. Neue Formate

Der Handel muss ständig neue Angebotsformen entwickeln, neue Betriebstypen und damit neue Formate. Formate sind nichts anderes als eine neue Mixtur der Marketingelemente Preispolitik, Kommunikationspolitik, Sortimentspolitik und Distributionspolitik.

15. Mehrschienen-Politik

Je ausgedehnter ein Filialnetz oder der regionale Marktanteil wird, umso sinnvoller ist es, nicht mit einer Idee über Land zu ziehen, sondern die Idee zu splitten und zwei oder sogar drei Schienen aufzubauen. Das können verschiedene Hausgrößen für Großstädte, Mittelstädte und Kleinstädte sein oder Vororte oder Nebenlagen, das können aber auch in preislicher Hinsicht Differenzierungen sein, also eine Fachmarkt- oder Discountfiliale als Ergänzung zum Stammgeschäft oder die filial-bezogene Übernahme eines Franchise-Konzeptes, um auch andere Kundengruppen anzusprechen. Irgendeiner macht das Geschäft auf jeden Fall.

16. Technisierung durch RFID

RFID – Radio Frequency Identification – wird immer wichtiger für den Handel, vor allen Dingen, wenn es sich um Massenabsatz handelt. Der gesamte logistische Hintergrund kann enorm rationalisiert werden durch den Einsatz der RFID-Transponder, in Zukunft wird es jedoch sogar möglich sein, ganze Geschäftskonzepte auf der Basis dieser Chips aufzubauen, indem RFID „front end“ eingesetzt wird – also gegenüber dem Verbraucher. Wenn alle Produkte mit Chips versehen sind, kann darüber ein automatischer Check-out incl. Bezahlung erfolgen wie aber auch eine automatische Diebstahlsicherung durchgeführt werden.

17. Virtuelle Unternehmensführung

Es gibt heute Unternehmen, die produzieren nicht und handeln nicht – und sie verdienen trotzdem viel Geld! Bei der virtuellen Unternehmensführung beschränkt sich das Unternehmen auf die Marke, auf die Marke und nochmals auf die Marke. Das Unternehmen lässt Produkte entwickeln, lässt diese produzieren und lässt diese von Dritten, zum Beispiel Franchisepartnern, verkaufen. Es bewirbt den Verbraucher, bei diesen Franchisepartnern die Produkte einzukaufen. Die Partner bestellen bei den Produzenten, was sie verkaufen wollen, das Zentral-Unternehmen, die „Marke“, braucht nicht einmal ein Lager – das gesamte Risiko wird auf Dritte verteilt. Eine verrückte Idee? Nein, es ist bereits heute Realität – vergleichen Sie Red Bull, Polo Ralph Lauren, in Ansätzen Adidas oder Puma usw.

18. Verträge, insbesondere Funktionsauslagerungsverträge

Insbesondere bei der virtuellen Unternehmensführung, aber auch schon bei der Vertikalisierung und Systembildung ist die „richtige“ Vertragsgestaltung von äußerster Wichtigkeit. Interessant wird es insbesondere, wenn man in das Franchisegeschäft einsteigt oder das Thema Lizenzen aufgreift – beides in Zukunft für Händler, die nach vorne wollen, von großer Bedeutung.

19. Mitarbeiterorientierung

Wenn man den Status des Kiosks überwunden hat, sind es die Mitarbeiter, die die Kunden betreuen und das Geschäft machen. Umso wichtiger ist es deshalb, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sie zufrieden zu stellen, sie zu Höchstleistungen zu motivieren. All das geht nur mit einer entsprechenden Orientierung in den Köpfen der Unternehmensleitung. Wer seine Mitarbeiter „liebt“, hat Chancen, von den Kunden „geliebt“ zu werden!

20. Controlling und Unternehmensplanung

Eine Unternehmensführung ohne Unternehmensplanung ist in heutigen Zeiten zum Scheitern verurteilt. Ein Plan hilft aber nichts, wenn er nicht kontrolliert wird, um bei Abweichungen Maßnahmen zu ergreifen, die doch Ziele zu erreichen. Je größer das Unternehmen, je aufwendiger wird die Planung und das Controlling. Es müssen nicht immer ERP (Enterprise Resource Planning) Programme sein, aber Warenwirtschaftssysteme und kurzfristige Erfolgsrechnungen, die erkennen lassen, wo das Unternehmen sein Geld verdient, sind unverzichtbar.

Letztlich sind vier Dinge von besonderer Bedeutung für die Zukunft der Handelsunternehmen: Sie müssen (1) effizient arbeiten, d. h., mit den Ressourcen richtig umgehen, und sie müssen (2) ein eigenes Gesicht aufbauen, mit dem sie sich vom Wettbewerb unterscheiden. Nur dann sind sie in der Lage, mit (3) emotionalen Konzepten den Kunden anzusprechen und (4) ihm ein Angebot zu attraktiven Preisen anzubieten.

Vertiefende Informationen auf www.ulricheggert.de.

Abdruckt mit Quellenangabe erlaubt, auch in gekürzter Fassung.

Gez. Ulrich Eggert, Ulrich Eggert Consulting, Köln

mail@ulricheggert.de

August 2012

