

## Zukunft Handel (II)

# Die revolutionäre Evolution im Handel

Demografische Verschiebungen, die wachsende Alterspyramide, erwachsene Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund, Kids, die keine mehr sein wollen, Best Ager, die sich nonkonformistisch verhalten, Inflationsangst – all das sind Strömungen, die die Handelslandschaft entscheidend beeinflussen. Sibylle Dorndorf sprach mit dem Handelsexperten Ulrich Eggert über Megatrends und Megaflops im Handel.

Nichts ist beständiger als der Wandel, dieses Sprichwort bewahrheitet sich fatalerweise auch dann, wenn es um die Marktberreinigung, um neue Strömungen in der deutschen Handelslandschaft geht. Das Einkommen, die steigenden Lebenshaltungskosten versprechen kein Nachfrage-Wachstum. Von 1991 bis heute ist das Nettoeinkommen des durchschnittlichen Deutschen – also nach Steuern und Sozialabgaben und Preissteigerungen – nicht gestiegen, sondern im Gegenteil um zirka fünf Prozent gesunken. Was sind die unmittelbaren Auswirkungen auf den Handel, wo liegen Chancen, wer wird verlieren? Das sind die vordergründigen Fragen. Aber auch die Industrie hat Hausaufgaben zu machen. Wie muss sie auf diese Trends reagieren? Wie schnell müssen sich Produkte drehen, wie die Preisgestaltung derselben aussehen?

**Herr Eggert, wo sehen Sie den Fachhandel 2015? In der Talsohle oder gibt es Konzepte, die in der Zukunft greifen?**

Von der Umsatzseite her ist global gesehen weiterhin nicht allzu viel zu erwarten, denn die Netto-Real-Einkommen werden auch künftig kaum steigen. Aber der Wettbewerb wird nicht nachlassen, da noch immer ein wenn auch sicherlich geringerer Flächenzuwachs zu verzeichnen sein wird. Gute Flä-

chen ersetzen schlechte, gute Strategien die mäßigen. Der Handel muss neue Formate, neue Geschäftsmodelle entwickeln, die ganz klar den Verbraucher und seine Bedürfnisse in den Vordergrund stellen und nicht die Einkäufe des Handels!

**Heute findet der Verdrängungswettbewerb nicht nur innerhalb der Branchen statt. Investiert der Verbraucher nun in ein Auto oder in neue Möbel? Beides geht selten.**

Bisher ging eigentlich immer das Auto vor. Aber seit etwa drei Jahren haben wir da doch neue Zeichen: insbesondere die Jüngeren unter uns sehen das Auto nicht mehr so sehr als Prestige-Objekt und dadurch könnten Gelder für andere Nachfragefelder frei werden wie zum Beispiel Möbel.

**Wie kann die Industrie hier gehalten? Ist Marketing der Schlüssel?**

Richtig verstandenes Marketing heißt nicht einfach nur Werbepower, sondern – frei nach Kotler und Meffert – „mit der Erfüllung der Verbraucherwünsche sein Geld zu verdienen“: das ist es doch! Es gibt nur noch Unternehmenskonjunktoren, keine Branchenkonjunktoren.

Dipl.-Kaufm. Ulrich Eggert ist seit mehr als 30 Jahren spezialisiert auf die Konsumgüterwirtschaft, ihr Marketing und ihre Vertriebsformen. Der langjährige Geschäftsführer der BBE Unternehmensberatung gab wichtige Impulse für den Ausbau des Beratungsgeschäftes mit dem Schwerpunkt Markt-, Trend- und Zukunftsforschung; er begründete dort das KFZ- und das Industrie-Beratungsgeschäft. Heute leitet Eggert sein eigenes Institut. Als gesuchter Vortragsredner und Autor von Handelsstudien erwarb er sich hohe Anerkennung. Seine Forschungsberichte werden von Industrie und Handel gleichermaßen geschätzt. Trend- und Zukunftsstudien, zahlreiche Fachbücher sowie Beiträge in Sammelwerken weisen ihn als bedeutenden Kenner der Materie aus.



*Wir sprechen vermehrt vom Interbranchenwettbewerb, vom internationalen Wettbewerb, denn die Menschen sind mobil, Urlauber kaufen immer mehr im Ausland, auch das Internet ermöglicht im Übrigen den Einkauf im Ausland...*

Dem Multi-Channel-Handel stehen auch auf der anderen Seite aus Verbrauchersicht immer mehr Einkaufsalternativen gegenüber, national und international. Wer da als Händler nur eingleisig fährt, hat allemal schon verloren. Alle Alternativen sind akzeptiert, egal, ob arm oder reich!

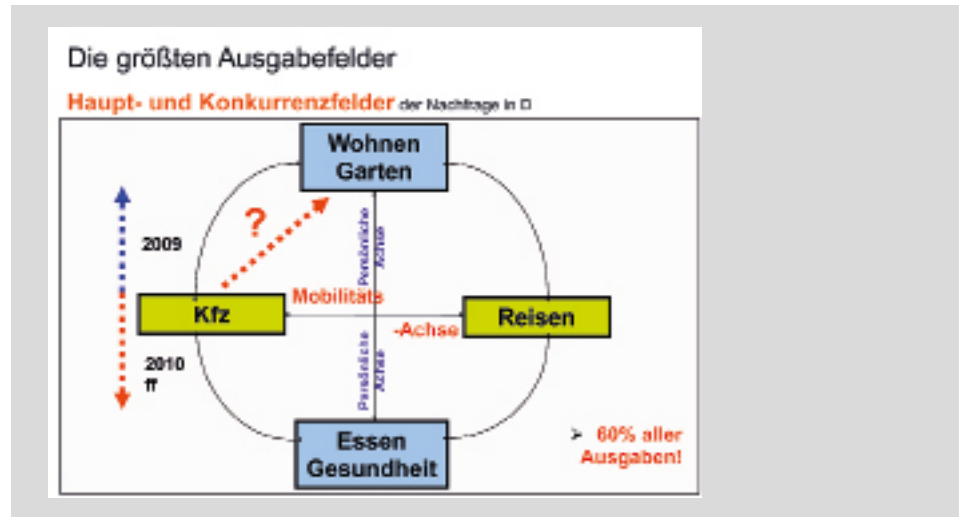
*Die Industrie tritt zunehmend als Wettbewerber des Handels auf, da sie durch Vertikalisierung selbst den Endverbraucher anspricht und die Waren an ihn direkt vertreibt. Wie kann sich der Handel hier aktiv einbringen ohne zu verlieren?*

Die Industrie geht ja nicht nur den Weg der eigenen Läden, sondern noch viel mehr den der „kontrollierten“ Distribution: man bietet Franchise-Konzepte, Flächenpartnerschaften wie Concessions oder Konsignation. Da sollte man sich als Händler vielleicht das ein oder andere näher anschauen. Außerdem sollte der Handel ganz klar sich selbst retrograd, also in Richtung Industrie, selbst vertikalisieren und so das Heft in die Hand nehmen. Das geht aber zumeist oder zumindest am besten nur zusammen mit den Verbundgruppen des Handels, den ehem. Einkaufsverbänden. Für die ist das dann Vorwärts-Vertikalisierung.

*Verschärfter Wettbewerb ergibt sich künftig weniger zwischen Unternehmen A und Unternehmen B, sondern zwischen System A und System B sowie zwischen Filialgruppe X und Franchisegruppe Z. Bitte definieren Sie für unsere Leser die Schnittstellen und entwerfen Sie konstruktive Lösungsansätze.*

Die Schnittstellen sind schlicht und ergreifend die Angriffsflächen im Wettbewerb! Ich muss heute als Händler dabei sein, mit den Wölfen heulen – wenn ich nicht selbst irgendeiner Gruppenbildung angehöre, habe ich doch schon verloren. Systembildung ist letztlich nur ein Ausdruck für den höheren Selbstverpflichtungsgrad der Mitgliedschaft. Trittbrettfahrer kann keine Kooperation gebrauchen! Also: Beitritt in eine Verbundgruppe, Flächenpartnerschaft mit ausgewählten Lieferanten, Werbekooperation vor Ort, Franchisenehmer sein in einer Filiale, usw.

*Die klassische Warennachfrage ist der Nachfrage nach Dienstleistung gewichen. Heute entfallen bereits 52 Prozent der*



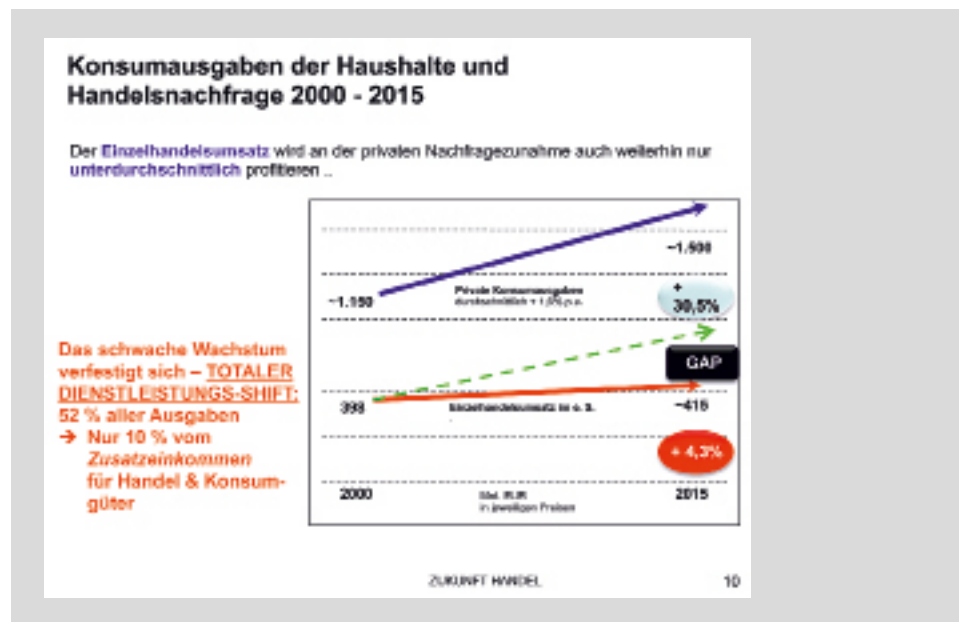
*gesamten Verbrauchernachfrage auf Dienstleistungen. Und das ist mehr als gekaufte Ware als Geschenk verpacken...*

Das wäre keine Dienstleistung im engeren Sinn, sondern Service, denn ich erlöse damit ja nichts. Es geht um den Verkauf von Reisen, Versicherungen, um Leasing, Partyservice, Verkauf von Bahn- und Flugkarten, Pflegedienste, Reinigung, Reparaturen und, und, und...

*In der Schusslinie stehen vor allem Warenhäuser und Großkaufhäuser sowie die*

*ehemaligen großen Universalversender. Auch die Auto- und Möbelhäuser werden in diesen Strudel gezogen. Trifft uns jetzt die „Aufrüstung“ nach dem Mauerfall, sprich haben wir überproportional Flächen aufgebaut, die nicht auszulasten sind?*

So ist es leider: Wir haben in Deutschland etwa 40 Prozent zu viel Verkaufsflächen gegenüber 1991 im Vergleich zur Umsatzentwicklung in der Zeit. Das betrifft auch noch besonders Ostdeutschland bei nur 80 Prozent der Kaufkraft und insbesondere die Möbel- und B+H-Branchen, aber auch ande-



Fortsetzung auf Seite 14

Anzeige



**Unsere Top-Neuheiten 2012 sind der Hammer! Gerne zeigen wir Ihnen alles in Nürnberg. Wir freuen uns auf Ihren Messe-Besuch. Sie finden uns in Halle 4a, Stand C-210.**

Weitere Infos:  
[www.busch-model.com](http://www.busch-model.com)



Fortsetzung von Seite 9

re wie Bekleidung, da hier noch die Anteile an den Kaufbudgets zurück gegangen sind.

*Die Deutschen sind vermeintlich Discountweltmeister. Aber mit Hilfe welcher Bevölkerungsgruppe wachsen Discounter? Diese Frage stellt sich unweigerlich, wenn man über die Aldi-Parkplätze schlendert und die Automarken bewertet?*

Wie schon zuvor gesagt: alle Vertriebsformen sind akzeptiert, egal ob arm oder reich und so ist es vor allem der Mittelstand, der „Konsumstand“, der immer mehr im Discount einkauft, um auch in schlechteren Zeiten sich noch den „Kleinen Luxus“ erlauben zu können, und wenn es nur eine Flasche Aldi-Champagner ist.

*Sie sprechen in Ihrem neuen Buch von dem Wachstum der Pseudo-Discounter – das sind knallhart wie Discounter auftretende Unternehmen, die sich jedoch ein „Lifestyle-Mäntelchen“ umhängen – oder der Gruppe der Near-Discounter. Können Sie diese Begriffe näher definieren?*

Alle Fachmärkte wie etwa B+H-Märkte oder vor allem Media-Markt etc. sind Near-Discounter, also in der Strategie dem Discount sehr nahe, sie sind größer und haben mehr Auswahl, aber doch eben sehr preisaggressiv. Unternehmen wie H&M oder IKEA sind sehr geschickt, sie verbrämen ihr knallhartes Auftreten hinter „Swedishness“ oder jugendliche „Wuseligkeit“, sind aber letztlich nichts anderes als ebenso discountorientiert.

*Die Armen werden immer ärmer, die Reichen immer reicher. Steigt die Nachfrage nach Luxus- und Premiummarken?*

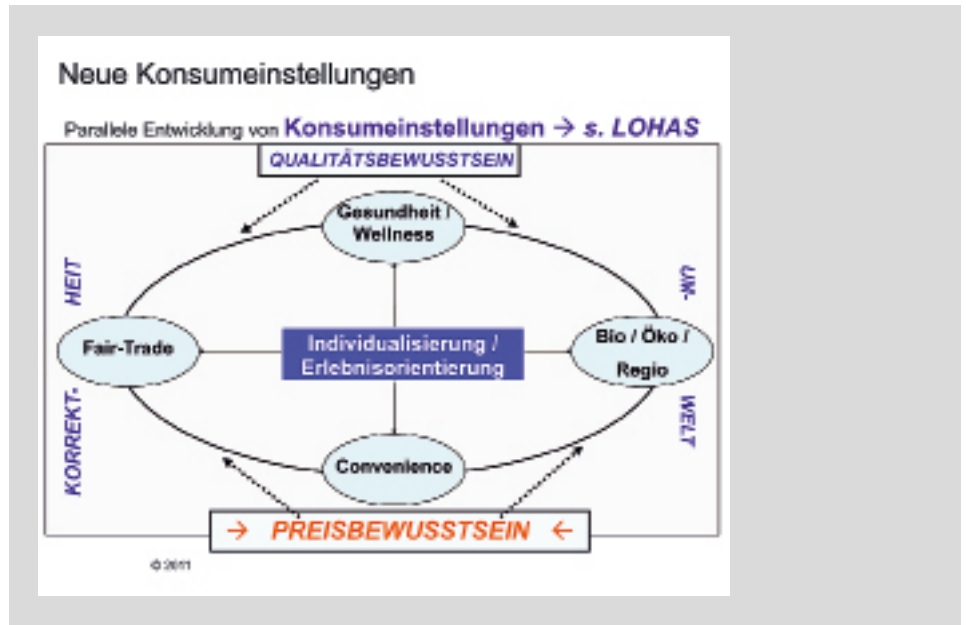
Ganz schlicht: nein! Diese Märkte sind weltweit eindeutig konjunkturabhängig, geht’s gut, läuft’s auch.

*Champagner bei Aldi, Karl Lagerfeld und Stella Mc Cartney designen für H&M... Entsteht hier en passant eine neue Mitte?*

Nicht nur ich sehe das so. Alles was man in Tankstellen kaufen kann oder bei Manufaktur, gibt es woanders in der Regel viel preiswerter, nur nicht immer so schön, aber man tut es doch.

*Bedarfsorientierung steuert heute Geschäftskonzepte. Das beste Beispiel ist IKEA. Heißt das, ich muss als Händler quasi alles führen?*

Keineswegs, aber das, was ich verkaufen möchte, sollten Dinge sein, die die Verbraucher auch wünschen, die ich Ihnen nicht



aufkroieren muss, weil ich sie gekauft habe. Entweder Marktforschung oder Näschen ist gefragt.

*Category Migration wird normal. Früher lautete der Leitspruch: Besinne Dich auf Dein Kernsortiment.. Was ist nun richtig?*

Beides: man sollte nur das machen, was man beherrscht, aber das Sortiment sinnvoll abrunden – am besten mit Partnern, die es können, oder mit der Verbundgruppe.

*In der Spielwarenbranche wird seit langem die Zukunft der Einkaufskooperativen auf die Wagschale gelegt. Sie voten pro Kooperation und sagen: Wer alleine arbeitet, hat im Handel in Zukunft gar keine Chance mehr...*

Noch härter: der ist einfach nur dumm!

*...wie muss denn die Einkaufskooperation der Zukunft aussehen und was ist mit Vertriebskooperationen?*

Das ist ein ganz eigenes Thema und würde hier den Rahmen doch sprengen, nur so viel: sie brauchen ein aggressives Marke-

ting und eine möglichst hohe Homogenität der Mitglieder, also auch eine äußerst hohe Verbindlichkeit!!

*Was verstehen Sie unter „Systemvertrieb“ und ist dieses Konzept für Mittelständler machbar?*

Aber alle mal, man muss ja nicht System-Anbieter sein, sondern im System mitmachen. System heißt, wie schon zuvor angedeutet, die Verpflichtung, einen unterschriebenen Vertrag auch mit aller eigenen Kraft zu erfüllen. Das muss keineswegs Franchise sein, sondern kann auch in einer Verbundgruppe die Marken- oder gar nur Sortiments-Verpflichtung sein. Es gibt schließlich harte und auch „weiche“ Systeme, die erfolgreicher sind allerdings die letzteren.

*Herr Eggert, ich bedanke mich für das Gespräch.*

[www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de)

**In der nächsten Ausgabe:** Zukunft Handel (II): Zukunftsstrategien des Handels

