

Handelsbericht 4 – 03/2009

Zukunft Handel – aktuelle Thesen und Trends zur künftigen Entwicklung

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

Seit nunmehr knapp 18 Jahren stagniert der Umsatz des deutschen Einzelhandels bei 390 bis 400 Mrd. Euro pro Jahr. Wird das so weiter gehen? Welche Konsequenzen hat das für die Unternehmen? Das sind die entscheidenden Fragen, die sich immer mehr Händler heute stellen, um strategische Alternativen für ein Firmenwachstum zu entwickeln.

Die Studie „Handels- & Vertriebs-Innovationen“ der Ulrich Eggert Consulting aus Köln greift diese Fragen detailliert auf, um anschließend neue Erfolgskonzepte zu entwickeln. Bezüglich der Entwicklungstrends in den nächsten Jahren kommt die Studie zu folgenden Kernergebnissen:

1. Das Einkommen verspricht kein Wachstum

Von 1991 bis heute ist das Nettoeinkommen des durchschnittlichen Deutschen – also nach Steuern, Sozialabgaben und Preissteigerungen – nicht gestiegen, sondern im Gegenteil um ca. fünf Prozent gesunken.

Trotz Migration erleben wir eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung, was dazu führt, dass die staatlichen Renten nicht mehr sicher sind und der Einzelne während seiner Arbeitsjahre eine private Vorsorge treffen muss. Dafür stehen Begriffe wie Riester- und Rürup-Rente. Dadurch entsteht zusätzliches Zwangssparen und nicht – wie häufig diskutiert – ein „Angstsparen“. Die Sparquote, die in Westdeutschland auch in guten Jahren immer zwischen zwölf und 13 Prozent lag, wird sich mittelfristig wieder auf diese Werte einpendeln und damit Werte von unter zehn Prozent nach der Wiedervereinigung weit hinter sich lassen. Zusätzliches Sparen heißt weniger Konsum und weniger Konsum heißt weniger Umsatz. Das zum Verbrauch zur Verfügung stehende Nettoeinkommen, gekürzt um die privaten Rentenanstrengungen, wird bis Ende 2010 unter 90 Prozent des Wertes von 1991 liegen!

Hartz IV-Empfänger und andere Mitbürger in prekären Situationen sind nicht in der Lage, Riester- und Rürup-Rente aufzubauen. Damit ist abzusehen, dass sie kontinuierlich in eine Altersarmut abgleiten. Damit wird auch von dieser Seite mittelfristig jeglicher Wachstumsimpuls fehlen.

Hinzu kommt, dass das Wachstum der Bevölkerung nach der Wiedervereinigung längst in den Rückwärtsgang übergegangen ist, da mittlerweile mehr Deutsche aus- als zuwandern und die Zuwanderungen aus anderen Staaten nur noch ein geringes Niveau erreichen.

2. Der Handel stagniert real

Bis 2015 werden wir sicherlich nominal ein leichtes Handelswachstum von 0,2 bis 0,5 Prozent im Durchschnitt zu erwarten haben, in den einzelnen Jahren auch durchaus mehr als ein Prozent, aber real nach Abzug der Preissteigerungen dürfte davon nichts übrig bleiben bzw. ein knapper negativer Wert zu erwarten sein.

3. Kampf um das Geld des Verbrauchers

Von 1991 bis heute ist der Handel wie oben bereits erwähnt kaum gewachsen. In der gleichen Zeit sind jedoch die Verkaufsflächen um nahezu 40 Prozent angewachsen. Die Konsequenz ist ein erheblicher Verdrängungswettbewerb über die Flächen innerhalb des Handels. Aber dieser Wettbewerb findet nicht nur innerhalb der Branchen statt, sondern zwischen den Branchen. Denn wer ein Auto kauft, lässt zunächst einmal Möbel links liegen. Wer in den Urlaub fährt, renoviert nicht die Wohnung. Damit kommen wir auch zum Interbranchenwettbewerb, der durch einen internationalen Wettbewerb zumindest in Teilen ergänzt wird, da Urlauber im Ausland kaufen und das Internet auch den Einkauf im Ausland ermöglicht. Außerdem tritt die Industrie als Wettbewerber des Handels auf, da sie zunehmend durch Vertikalisierung selbst den Endverbraucher anspricht und die Waren an ihn direkt vertreibt. Verschärfter Wettbewerb ergibt sich jedoch weniger zwischen Unternehmen A und Unternehmen B, sondern zwischen System A und System B sowie zwischen Filialgruppe X und Franchisegruppe Z usw.

4. Dienstleistungsnachfrage verdrängt Warennachfrage

Während sich in den 1950er Jahren 70 bis 80 Prozent des privaten Verbrauches auf klassische Warennachfrage bezogen, so haben sich mittlerweile die Verhältnisse umgekehrt: Heute entfallen bereits 52 Prozent der gesamten Verbrauchernachfrage auf Dienstleistungen. Man streitet sich mit dem Nachbarn und braucht dafür einen Rechtsanwalt, man fährt in den Urlaub und bucht dafür beim Reiseveranstalter, die Zähne gefallen einem nicht mehr und man

geht zum Zahnarzt usw. Alles das sind Dienstleistungen! Der Handel, der nur Ware vertreibt, handelt am Bruttosozialprodukt und dem Hauptstrom der Warenachfrage vorbei!

5. Weniger Nachfragesieger

Die Dienstleistungen sind die einen Sieger der Nachfrage. Daneben gibt es jedoch noch drei weitere Gruppen, die wesentliche Nachfrageblöcke auf sich ziehen. Das ist zunächst das Thema Verkehr, nämlich Reisen und Autos, für die der Deutsche geneigt ist, mehr auszugeben als der Rest der Welt. Das ist zum Zweiten das Thema „Gesundheit“, nicht zuletzt durch die zunehmende Überalterung der Bevölkerung geprägt und forciert. Und das ist zuletzt das Thema „Möbel und Wohnen“. Die Deutschen geben hierfür beinahe doppelt so viel aus wie Franzosen oder Italiener. Jetzt in der Wirtschaftskrise ist sicherlich zu erwarten, dass die Reisenachfrage eingedämmt wird, und es gibt Einschätzungen, dass des Deutschen liebstes Kind, das Auto, diesen Rang verliert, so dass von diesen beiden Blöcken Budgets für andere Ausgaben freigesetzt werden könnten.

6. Hyperwettbewerb und Restrukturierung als Konsequenz

Das irrationale Flächenwachstum bei mangelnder Umsatzsteigerung wird in der jetzigen Krise zu einem Handelssterben und einer Restrukturierung nie gekannten Ausmaßes führen. In der Schusslinie stehen vor allen Dingen die Warenhäuser und Großkaufhäuser sowie die ehemaligen großen Universalversender. Erste Anzeichen dafür sind die Insolvenzen von Hertie, Wehmeyer und Sinn-Leffers. Automatisch werden auch die Autohäuser in diesen Strudel gezogen, wie sich seit Monaten bereits abzeichnet. Des Weiteren dürften sich Möbelhäuser und wahrscheinlich auch Bau- und Heimwerkermärkte dem Trend nicht entziehen können, da sie nach der Wiedervereinigung vor allen Dingen in der ehemaligen DDR überproportional Flächen aufgebaut haben, die nicht auszulasten sind.

Die Deutschen sind bereits Discountweltmeister, aber nachdem die Discounter die 40 Prozent-Marke, die ihnen allgemein für 2010 zugerechnet wurde, bereits im Jahr 2005 erreicht haben, liegen sie momentan bei 44/45 Prozent und dürften bei Fortdauer der jetzigen Krise bis Ende 2010 bei 48/49 Prozent, vielleicht sogar 50 Prozent angelangt sein. Die Discounter, die noch nie irgendwo Marktanteile verloren, sondern stets dazu gewonnen haben, greifen den momenta-

nen „natürlichen“ Trend durch Preissenkungen und massive Werbung auf und stimmen ihre Sortimentspolitik auf die Bedürfnisse der Verbraucher ein. Denn besonders leidend ist der Mittelstand – einerseits durch die Steuerquote, andererseits durch die Gefährdung der Arbeitsplätze, und so wird der Mittelständler zum „Smart Shopper“, das heißt er setzt sein Geld strategisch ein, indem er morgens zum Discounter geht und sich abends seinen kleinen Luxus gönnt, der ihm – wie er meint – standesgemäß zusteht. Das Wachstum der Discounter geschieht vor allen Dingen im Mittelstand, weniger im Prekariat!

7. Warenhäuser und Großversender überleben in der Nische

Die damals vier Warenhauskonzerne hatten Mitte der 1970er Jahre in Deutschland einen Marktanteil von 13,5 Prozent. Bevor Karstadt ca. 70 Häuser unter dem Namen Hertie aus dem Konzern herauslöste, war der Anteil auf knapp drei Prozent gesunken. Ende nächsten Jahres – nach Bereinigung der jetzigen Strukturen – dürfte der Marktanteil der Warenhäuser allenfalls noch bei 2,0 bis 2,3 Prozent liegen.

Die großen Universal-Katalogversender gehen einen ähnlichen Weg, da sie durch Spezial- und Online-Versender enorm bedrängt werden. Hinzu kommt der Online-Verkauf des stationären Handels. Vollsortimentshäuser im Textilbereich, soweit sie denn überhaupt noch existieren, dürften einen ähnlichen Weg gehen.

8. E-Commerce erobert die Märkte

Vor 15 Jahren gab es keinen E-Commerce, vor fünf Jahren war er unbedeutend, heute ist er wichtig und in Zukunft wird er zum Kerngeschäft beinahe eines jeden Händlers zählen.

E-Commerce ist nichts anderes als Versandhandel oder – wie man es besser nennen sollte – Distanzhandel. Dieser Distanzhandel wird künftig fast nur noch per E-Commerce erfolgen und dürfte im Jahre 2015 zwischen zwölf und 15 Prozent Marktanteil errungen haben, im Wesentlichen durchgeführt von Online-Versendern und Multi-Channel-Versendern, aber auch auf der Basis von neuen E-Commerce-Shops des stationären Handels.

9. Near- und Pseudo-Discounter werden zum schärfsten Wettbewerber

Fachmärkte sind ähnlich aufgestellt wie Discounter. Sie verkaufen im SB mit äußerster Aggressivität. Bei ihnen ist die Aggressivität jedoch in der Regel weniger der Preis als vielmehr der Werbeauftritt und eine gesunde Mischkalkulation. Deshalb bezeichnet man sie auch als Near-Discounter oder als ein dem Discount nahestehendes Format.

Eine andere Gruppe sind die Pseudo-Discounter. Das sind knallhart wie Discounter auftretende Unternehmen, die sich jedoch ein „Lifestyle-Mäntelchen“ umgehängt haben und so ein völlig anderes Image geben als die Discounter. Dazu zählen zum Beispiel Unternehmen wie Hennes & Mauritz oder IKEA.

Die Übergänge zwischen den Near- und den Pseudo-Discountern sind durchaus fließend, wie das Beispiel IKEA zeigt. Sie sind aber auch fließend zum Discount hin, da es durchaus Fachmärkte gibt, die klaren Discountcharakter haben, wie etwa MediaMarkt. Eine Langfristuntersuchung verdeutlicht, dass die Verdrängung der Mitte zwar durch den Discount erfolgt, aber am stärksten durch Near- und Pseudo-Discount.

10. Discounter, die neuen Nahversorger und Dienstleistungsanbieter

Mittlerweile gibt es über 15.000 Lebensmittel-Discountfilialen in Deutschland – das ist das dichteste Vertriebsnetz aller Formate. Niemand braucht mehr als fünf oder sechs Minuten mit dem Auto oder vielleicht 15 Minuten mit dem Fahrrad, um den nächsten Discountmarkt zu erreichen. Damit sind sie zum klassischen Nahversorger geworden und haben die Rolle des Supermarktes an sich gerissen. Ein wesentlicher strategischer Aspekt der Discounter ist jedoch, dass sie nicht nur Ware vertreiben, sondern den Zug der Verbraucher in Richtung Dienstleistungen erkannt haben und selbst aufspringen. Ob Aldi Reisen, Aldi Talk, Fahrkarten der Deutschen Bahn bei Lidl oder was auch immer: Discounter sind an führender Stelle dabei. Das Interessante dabei ist, dass sie dafür nicht einmal großartig Fläche einsetzen müssen, denn sie stellen Prospektständer auf mit Internetadressen, und der Verbraucher macht das Geschäft weitgehend selbst, indem er die Vertragsabschlüsse über das Internet durchzieht. Der gesamte übrige Handel hat wieder einmal diesen Zug völlig verpennt!

11. Die Industrie macht das Geschäft selbst

Immer mehr Industrieunternehmen vertreiben selbst an den Endverbraucher. Sie vertikalisieren ihren Vertrieb. Unternehmen wie Gerry Weber, Esprit oder wie sie auch immer alle heißen mögen, eröffnen eigene Filialen oder machen Shops in Shops auf, übernehmen Concessions in den Handelshäusern, mieten also Fläche an auf eigenes Risiko, machen Franchise-Konzepte oder ähnliches und sprechen so selbst und direkt den Endverbraucher an. Damit übernehmen sie selbst die komplette vertikale Spanne und können je nach Bedarfsstrukturen hin- und herschieben.

12. Einkaufszentren sind „dem Handel sein Flächentod“

Der Aufbau der Einkaufszentren auf der grünen Wiese hat weitgehend ein Ende gefunden. Flächenüberhänge, vor allen Dingen in Ostdeutschland, sind das Ergebnis der ehemaligen Expansion. Heute expandieren Einkaufszentren vor allen Dingen innerstädtisch, in Vororten, Stadtteilen oder auch in Stadtzentren. Die Gefahr ist, dass sie sich in die Zentren setzen, sich aber dort nicht integrieren. Dann werden sie zum Feind des umliegenden Handels und führen durch Flächenverdrängung den Tod vieler Existenzen herbei. Sie können jedoch sehr wohl durch geeignete Konzeptionen zu einer erheblichen Belebung der Städte beitragen, aber da die Gesamtumsätze kaum wachsen werden, geht es immer nur zulasten irgendeines Dritten! Die „besseren“ Flächen setzen sich langfristig durch.

13. Luxus und Premium stagnieren

Langfristuntersuchungen haben gezeigt, dass weltweit der Luxus- und Premium-Markt wächst, aber vor allen Dingen in Arabien, Russland, Indien und China, weniger jedoch in Europa und erst recht nicht in Deutschland. Insbesondere in Deutschland ist sowohl der Luxus- wie auch der Premium-Bereich sehr stark konjunkturabhängig. In guten Jahren liegen beide zusammen bei ca. elf bis zwölf Prozent, zum Teil 13 bis 14 Prozent Marktanteil, in schlechten Jahren jedoch bei sieben bis acht Prozent, ja sogar teilweise nur bei sechs Prozent. Die jetzige Krise wird dazu führen, dass ihr Anteil auf weit unter zehn Prozent absacken wird. Und erstmalig ist feststellbar, dass der Luxus-Abatz weltweit einem scharfen Einbruch unterworfen ist.

14. Eine „Neue Mitte“ entsteht

Die Mitte wird von allen Seiten bedrängt und man hatte bisher angenommen, dass in Zukunft eine klare Polarisierung bestehen wird, nämlich auf der einen Seite Luxus und Premium und auf der anderen Seite Discount und Near-Discount. Es zeigt sich jedoch, dass Luxus und Premium kaum zunehmen, sondern nur Discount und Near-Discount, dass sich jedoch eine „Neue Mitte“ herausbildet, die sogar äußerst aggressiv ist und sowohl vom Luxus- wie auch vom Discountbereich Anteile wegnimmt. Diese Mitte ist teurer als Discount, aber billiger als Luxus. Beispiele dafür sind die Gourmet-Linien in Discount-Geschäften, Lagerfeld, Paula McCartney und andere Luxus-Labels bei Hennes & Mauritz, der Touareg als Luxus-Gefährt beim Massenhersteller Volkswagen, Functional Food, Bio- und Convenience-Produkte usw. Das ist teurer als „billig“, aber nicht so teuer wie Luxus. Wir haben also auf der einen Seite die Mischung von Discount und Prestige bei Lagerfeld in Hennes & Mauritz-Geschäften (Distige) und auf der anderen Seite Massenhersteller mit Prestigeprodukten wie VW und der Touareg (Masstige).

15. Category Migration wird normal

Tchibo hat damit aus einer Kaffeekrise heraus angefangen, indem sie 1971/1972 Bilderrahmen per Annonce angeboten haben, um mit dem Verkaufserlös die integrierte Anzeigenwerbung für Kaffee zu finanzieren. Das Unternehmen drang in andere Branchen ein, und das haben Tchibo selbst und die Discounter perfektioniert, mit vielen Nachfolgern wie heute IKEA, Strauss Innovation und anderen Unternehmen. An vorderster Front stehen dabei auch die Bau- und Heimwerkermärkte, die letztlich in viele Branchen eingedrungen sind. Dieses Prinzip wird sich in Zukunft immer stärker durchsetzen. Um ein Kernsortiment herum baut man das, was der Verbraucher möchte, was interessant ist, was die Läden auflockert, was sich preisaggressiv anbieten lässt.

16. Neue Betriebsformen entstehen auf der Basis der Bedarfsorientierung

IKEA kam 1972 als „das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“ auf den deutschen Markt. Möbelhaus waren sie eigentlich nie, da sie nicht über 50 Prozent Möbel verkauften, sondern vielleicht 25 bis 30 Prozent Möbel, 20 Prozent Regale und 50 Prozent „irgendetwas“. Dieses „Irgendetwas“ hat es jedoch in sich, denn das ist das, was der Verbraucher haben möchte – und das wird in den Vordergrund geschoben und verkauft. IKEA hatte seit der Wiedervereinigung

230 Prozent Umsatzplus, der deutsche Möbelhandel jedoch 30 Prozent Minus seit 1991, und er erzielt noch immer 85 Prozent seines Umsatzes mit Möbeln. Irgendjemand hat da wohl etwas an der Bedarfsorientierung vorbei geplant.

17. Systemvertrieb verdrängt alles

Wer alleine arbeitet, hat im Handel in Zukunft gar keine Chance mehr. Einkaufskooperation ist basic – wer das nicht machen will, sollte sofort seinen Laden verkaufen! Morgen gibt es nichts mehr dafür. In Zukunft geht es jedoch vor allem um Verkaufs- und Vertriebskooperation. Es hat sich herausgestellt, dass allein arbeitende Firmen im Markt verlieren, Kooperierende leicht gewinnen, Systemvertriebe jedoch stark gewinnen. Systemvertriebe sind Unternehmensgruppen, die sich einer Leitstrategie unterwerfen und auf der Basis von Verträgen miteinander arbeiten. So tun es zum Beispiel Franchisesysteme, Vertikalsysteme, aber natürlich auch die klassischen Filialsysteme.

18. Nichts geht ohne Planung und Controlling

Systematische Planung ist im Handel gefragt und genauso auch eine systematische Kontrolle der Ergebnisse mit entsprechenden Korrekturen der Pläne und Maßnahmen.

Der Handel der Zukunft wird anders aussehen. Es ist jedoch weniger eine Revolution als vielmehr eine – wenn man so will – „revolutionäre Evolution“. Es ist ein kontinuierlicher Wandel, der durch die jetzige Krise eine Beschleunigung erfährt. Es werden flächendeckende Restrukturierungen erfolgen und verstärkt wird festzustellen sein, dass Verkaufsflächen im Markt verschwinden und die Unternehmen darin nicht ersetzt werden, weil eine Umsatzchance für diese Unternehmen häufig nicht mehr gegeben ist.

Diese Informationen und weitere Ausführungen der Ulrich Eggert Consulting, Köln, finden Sie unter www.ulricheggert.de, Tel. 02234-943937, mail@ulricheggert.de.

Handelsberichte der Ulrich Eggert Consulting, Köln, sind nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller gebotenen Sorgfalt, jedoch **ohne Gewähr** erstellt. Jegliche **Vervielfältigung und Abdruck** sind unter Angabe der genannten Quelle **erlaubt** und erwünscht. Ebenso sind textliche Kürzungen und Abänderungen erlaubt, wenn sie den **Sinn der Aussage nicht verfälschen**. Um ein **Belegexemplar** wird gebeten.