

Strategien für Wettbewerb im Handel



Im Handel wird der Wettbewerb härter. Durch Globalisierungsprozesse und zunehmende Orientierung der Hersteller selbst auf den eigenen Vertrieb geraten klassische Handelsunternehmen zunehmend unter Druck. Wie sie auf diese Trends reagieren, sich vor Verlusten schützen und konkurrenzfähig bleiben können, erklärt Unternehmensberater Ulrich Eggert anhand von 20 Methoden.

Der Handel wird in den kommenden Jahren von einem enormen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet sein. Es wird nicht mehr um Händler A gegen Händler B, sondern um Systemgruppe A gegen Systemgruppe B und Filialsystem A gegen Franchisesystem B gehen. Außerdem wird es zu einem scharfen Wettbewerb zwischen den Branchen kommen, denn wer ein Auto kauft, verzichtet auf die Anschaffung von beispielsweise Möbeln. Wer in Urlaub fährt, verschiebt die Renovierung der Wohnung. Und wer ins Ausland in Urlaub fährt, kauft auch gleich dort ein, weil etwa Kleidung interessanter oder sogar preiswerter zu haben

ist. Und über allem schwebt das Internet mit E-Commerce!

Der Innerbranchenwettbewerb wird durch einen Interbranchenwettbewerb, der nationale durch den internationalen Wettbewerb erweitert. Zudem verschärft die Industrie den Druck auf den Handel, indem sie durch vorwärts gerichtete Vertikalisierung selbst verkauft. So vertrieben etwa Hersteller wie Gerry Weber ihre Produkte früher komplett über den Handel. Heute sind es gerade einmal noch etwa 50 Prozent, und in zehn Jahren vielleicht nur noch zehn Prozent. Wollen Händler in dieser Situation überleben, müssen sie

sich von der Konkurrenz unterscheiden, differenziert auftreten und dazu innovative Überlegungen anstellen (siehe Abb. 1). Was sind aber nun die Methoden, die Erfolgsfaktoren und Strategien, die einzelne Unternehmen nach vorne bringen können? Denn wenn man sich die vom Grundsatz her mangelnde Nachfrage seitens der Bevölkerung ansieht, die ihre Ursache vor allem in einer schwachen Nettorealeinkommenssteigerung, sinkenden Bevölkerungszahlen und einer starken Verschiebung in Richtung Dienstleistungen hat, ist in Deutschland mit einer generellen Branchenkonjunktur des Handels in den nächsten zehn Jahren nicht zu rechnen. Nur Firmenkonjunkturen werden einzelne Unternehmen nach vorne bringen können. Die momentane Flüchtlingswelle schwächt diese Trends nur vorübergehend ab.

Mit den folgenden Methoden haben Handelsunternehmen auch heute eine reale Chance, sich dem fortdauernden Downsizing bei Umsatz und Rendite zu entziehen:

1. Differenzierung durch Innovationen

Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen sich in wesentlichen Aspekten von Mitwettbewerbern unterscheiden. Dazu reicht es nicht aus, auf Maßnahmen der Konkurrenz zu reagieren. Das Unternehmen muss selbst innovativ sein und Innovationen entwickeln, die es nach vorne bringen (siehe Abb. 2). Dabei geht es vor allen Dingen um Leistungsinnovationen, also um diejenigen, die der Kunde erkennt. Aber auch um Prozessinnovationen, mit denen Unternehmen effizienter und effektiver arbeiten können. Ergänzende Sozialinnovationen, die die Mitarbeiter enger an das Unternehmen binden und motivieren, komplettieren das Feld.

2. Kundenorientierung

Es ist immer noch 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 zu steigern und Neukunden für das Un-

ternehmen gewinnen zu können. Moderne Methoden hierfür sind Kundenkarten und die Akzeptanz von Kreditkarten, Newsletter, Blogs sowie 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 irgendwelchen Gründen eingekauft haben. Der Segen liegt nämlich nur dann im Einkauf, wenn die eingekaufte Ware auch verkauft werden kann.

4. Dienstleistungen und Problemlösungen

Bereits 54 Prozent aller Konsumausgaben der Deutschen sind heute Dienstleistungen. Wenn der Handel nur Ware verkauft, deckt er zu nicht einmal mehr 30 Prozent die Nachfrage der Verbraucher – im Jahre 2020 werden das noch allenfalls 25 Prozent sein. Der Kunde möchte Problemlösungen und die heißen: Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + After Sales Services!

5. Ware + Dienstleistung + Service

Wer neben der eigentlichen Ware auch Dienstleistungen und Services anbietet, reagiert auf Kunden, die mehr wollen als nur das Notwendige. Diese Kunden entwickeln eine sogenannte „Neue Mitte“, die ihren Platz verteidigt und durchaus offensiv auftritt, indem sie billige, aber auch teure Produkte aus dem Markt verdrängt. Beispiele dafür sind das Engagement von Karl Lagerfeld bei H&M, die Gourmetlinien der Discounter oder auch der VW Touareg – ein Luxusprodukt eines Massenherstellers.

6. Sortimentsoptimierung

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 Handelsunternehmen die eigenen Angebote durch Randbereiche erweitern. Beispiele sind hier IKEA, Tchibo, Bau- und Heimwerkermärkte oder auch Discounter. Auf der anderen Seite heißt das aber auch Sortimentsverzicht, nämlich den Verzicht auf

die Dinge, die Unternehmen nicht beherrschen, die die Kunden nicht wollen, die das Image zerstören oder die die Läden unübersichtlich machen.

7. Kooperation und strategische Allianzen

Kaum ein Unternehmen wird es künftig schaffen, im Handel alleine erfolgreich zu sein. Kooperiert werden wird im Einkauf, in der Werbung und – noch viel wichtiger – im Verkauf. Ein gemeinsamer Einkauf ist die Grundlage dafür.

8. Systemvertrieb

Der gemeinsame Verkauf geht über in den Systemvertrieb, d.h. Unternehmen schließen sich zusammen unter einer Leitstrategie, die sie gemeinsam befolgen, die wie in einem Filialsystem bundesweit möglichst einheitlich auftritt und sich entsprechend in nationaler Werbung wie auch im Internet darstellen lässt. Allein arbeitende Firmen verlieren Marktanteile, kooperierende wachsen leicht. Alle Systemanbieter gehören zu den schnellstwachsenden Unternehmen im Markt, also Filial- und Franchisesysteme oder auch Vertikalisten.

9. Vertikalisierung

Handelsunternehmen müssen es schaffen, die Hersteller per Vertrag an sich zu binden. Dazu müssen sie sich rückwärts vertikalisieren. Das heißt: Produkte und Marken exklusiv führen. So lässt sich auch bei der Kalkulation und der Werbung entsprechend auftreten. Industrieunterneh-

men machen es schon heute vor, indem sie Handelsunternehmen durch Shop-in-Shop- und Flächenverträge, Concessions, eigene Filialen oder über Franchising an sich binden.

10. Retail Brand

Erfolgreiche Handelsunternehmen machen sich selbst zur Marke, und die wichtigsten Produkte, die sie verkaufen, führen eben diese Marke. Hierzu zählen Unternehmen wie H&M, Esprit oder IKEA. Diese Unternehmen stecken die ganze Kraft in die eigene Marke, in sich selbst, statt Marken eines dritten Herstellers groß zu machen.

11. Multi-Channel-Retailing

Das Internet wird künftig ein entscheidender Marktfaktor werden. Händler, die ihre Ware nur in stationären Läden anbieten, werden künftig auf Nischen angewiesen und beschränkt bleiben. Offensive Unternehmen hingegen werden versuchen, Verbraucher auf allen Kanälen anzusprechen und dort auch zu verkaufen. Stationär, per Katalog, übers Internet, Newsletter oder auch durch Affiliate- und Content-Marketing.

12. Outsourcing

Kooperationen beim Einkauf sind das eine, vertragliche Auslagerungen an Dritte das andere. Insbesondere im Zeichen des Multi-Channel-Handels ist es sinnvoll, das gesamte Handling des dahinter stehenden





Abbildung 2

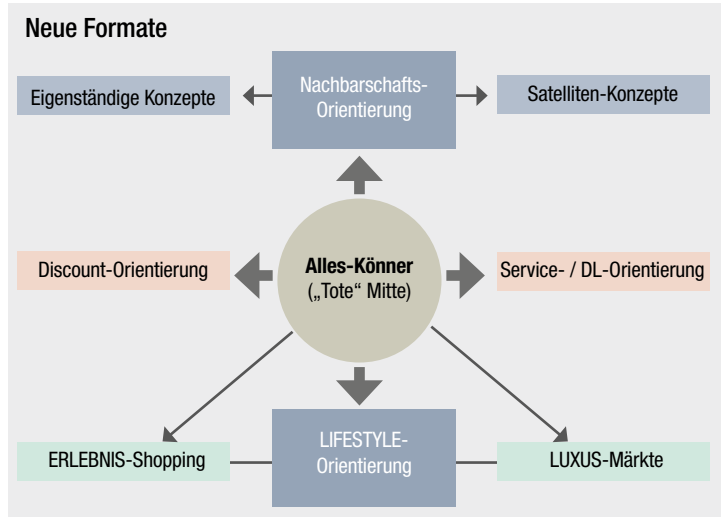


Abbildung 3

Versands wie etwa Controlling, Werbung, Objektverwaltung oder Fuhrparkmanagement an externe Unternehmen auszulagern. Je mehr abgegeben wird, desto geringer ist jedoch die eigene Wertschöpfung. Hier sollten Handelsunternehmen gut überlegen, was sie selbst erledigen möchten und wo ihre Kernkompetenz liegt.

13. Internationalisierung

Wem es auf dem Heimatmarkt zu eng wird, erschließt sich neue Märkte im Ausland. In der EU ist das einfacher geworden, wie Firmen wie etwa Fressnapf oder Douglas beweisen.

14. Neue Formate

Handelsunternehmen müssen ständig neue Angebotsformen, neue Betriebstypen und damit neue Formate entwickeln. Formate sind nichts anderes als eine neue Mischung der Marketingelemente Preis-, Kommunikations-, Sortiments- und Distributionspolitik (siehe Abb. 3).

15. Mehrschienen-Politik

Je ausgedehnter ein Filialnetz oder größer 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 zum Beispiel verschiedene Hausgrößen für Groß-, Mittel- und Kleinstädte oder Vororte und Nebenlagen sein. In preislicher Hinsicht auch Differenzierungen wie etwa eine Fachmarkt- oder Discountfiliale als Ergänzung zum Stammgeschäft. Oder die filialbezogene Übernahme eines Franchi-

se-Konzepts, um auch andere Kundengruppen anzusprechen.

16. Technisierung durch RFID

Die kontaktlose Radio-Frequency Identification (RFID) wird für den Handel immer wichtiger, vor allem in Bezug auf den Massenabsatz. Durch RFID-Technologie beziehungsweise den Einsatz von Transpondern kann der gesamte logistische Hintergrund rationalisiert werden. Künftig wird es sogar möglich sein, ganze Geschäftskonzepte auf der Basis dieser Chips aufzubauen, indem RFID am „Front End“, also beim Verbraucher, eingesetzt wird (zum Beispiel automatischer Check-Out inklusive Bezahlung oder auch automatische Diebstahlsicherung).

17. Virtuelle Unternehmensführung

Es gibt Unternehmen, die weder produzieren noch handeln – und trotzdem viel Geld verdienen. Bei der virtuellen Unternehmensführung beschränkt sich das Unternehmen einzig und allein auf die Marke. Es lässt Produkte entwickeln, produzieren und diese von Dritten, zum Beispiel Franchisepartnern, verkaufen. Es bewirbt den Verbraucher, diese Produkte bei den Franchisepartnern einzukaufen. Diese wiederum bestellen die Produkte bei den Herstellern und das Zentral-Unternehmen benötigt nicht einmal ein Lager. Das gesamte Risiko wird auf Dritte verteilt.

18. Verträge

Insbesondere bei der virtuellen Unternehmensführung, aber auch schon bei der Vertikalisierung und Systembildung ist die

richtige Vertragsgestaltung von äußerster Wichtigkeit. Interessant wird es insbesondere beim Einstieg ins Franchisegeschäft oder beim Thema Lizenzen.

19. Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, sie zufrieden zu stellen und zu Höchstleistungen zu motivieren funktioniert 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. Doch hilft ein Plan wenig, wenn er nicht kontrolliert wird, um bei Abweichungen Maßnahmen zu ergreifen. Je größer das Unternehmen, desto aufwendiger wird die Planung und das Controlling. Es müssen nicht immer gleich ERP-Programme (Enterprise-Resource-Planning) sein, aber Warenwirtschaftssysteme und kurzfristige Erfolgsrechnungen, die erkennen lassen, wo das Unternehmen sein Geld verdient, sind unverzichtbar. ■



Ulrich Eggert ist Unternehmensberater sowie Markt-, Trend- und Zukunftsforscher. Vor seiner freiberuflichen Tätigkeit arbeitete er für die ehemalige BBE Unternehmensberatung GmbH, u.a. als Geschäftsführer. Eggert blickt auf über 30 Jahre beratende und forschende Tätigkeit für den Handel sowie die Absatz- und Konsumgüterwirtschaft zurück. Kontakt: mail@ulricheggert.de; www.ulricheggert.de; vielfältige kostenlose Downloads zu Handel & Vertrieb: www.ulricheggert.de/kostenlovestudien