

Handel 2020: Strategische Ansätze für die Zukunft

In unserer letzten Ausgabe (6.2012) hat Gastautor Ulrich Eggert die Situation und absehbare Entwicklung im Handel dargestellt. Seine These ist, dass aufgrund von mangelnder Nachfrage seitens der Bevölkerung, die ihre Ursache in mangelnder Nettoeinkommenssteigerung, sinkender Bevölkerung und einer enormen Drift in Richtung Dienstleistungen hat, mit einer positiven Branchenkonjunktur in Deutschland für die nächsten zehn Jahre nicht mehr zu rechnen sei. Nur Firmenkonzernkonjunktoren werden einzelne Unternehmen nach vorne bringen können.



Eine durchgehende Kundenorientierung in Programm und Auftritt ist wichtig, um die Kundenbindung zu steigern und Neukunden für das Unternehmen zu gewinnen.

Foto: © Friedberg – Fotolia

Wer vor dem Hintergrund der zunehmenden Auflösung des klassischen institutionellen Ladenhandels als eigenständiger Händler überleben will, muss sich „vom Rest der Welt“ unterscheiden – er muss differenziert auftreten und dazu bedarf es innovativer Überlegungen. Was sind nun die Erfolgsstrategien, die 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 fortwährenden Downsizing in Umsatz und Rendite zu entziehen und sich eigenständig im Markt zu behaupten.

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 Innovationen entwickeln, die es nach vorne bringen. Dabei geht es vor allem um Leistungsinnovationen, also um Neuerungen, 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.

Kundenorientierung

Eine durchgehende Kundenorientierung in Programm und Auftritt ist wichtig, um die Kundenbindung zu steigern und Neukunden für das Unternehmen zu gewinnen. Moderne Methoden hierfür sind Kundenkarten, Newsletter, Blogs etc., die Akzeptanz von Kreditkarten und die persönliche Betreuung.

Bedarfsorientierung

Der entscheidende Ansatz zur Kundenorientierung ist die Bedarfsorien-

„Der Kunde möchte Problemlösungen und das heißt: Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + After Sales Services!“

tierung: Ein Unternehmen sollte nur das anbieten, was der Kunde auch haben möchte. Nach alter Kaufmannsweisheit liegt zwar im Einkauf der Segen, aber doch nur dann, wenn die eingekaufte Ware auch verkauft werden kann. Also muss von vornherein nur das eingekauft werden, was der Kunde kauft. IKEA nennt sich Möbelhaus, verkauft aber zu mehr als 50 Prozent Regale und Heimtextilien, Leuchten und Dekorationsartikel; der deutsche Möbelhandel dagegen verkauft zu 85 Prozent Möbel. Seit 1991 verzeichnet IKEA in Deutschland ein Plus von 230 Prozent, der deutsche Möbelhandel dagegen ein Minus von 30 Prozent. Da scheint doch etwas falsch zu laufen im Sinne einer Bedarfsorientierung.

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 – mit sinkender Tendenz. Der Kunde möchte Problemlösungen und das heißt: Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + After Sales Services!

„Mehrwert“ und „Neue Mitte“

„Ware + Dienstleistungen + Services“ – das bedeutet mehr als reiner Warenverkauf: Die Menschen kaufen Functional Food, Convenience-Produkte oder Wellness-Produkte – 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 versucht, billige aber auch teure Produkte ohne entsprechenden Mehrwert aus dem Markt zu verdrängen. Die exklusive Designer-Kollektion von Lagerfeld für Hennes & Mauritz, Gourmetlinien der Discounter oder der VW Touareg – das Luxusprodukt eines Massenherstellers – sind nur einige Beispiele hierfür.

Sortimentsoptimierung durch Category Migration und Verzicht

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

Kooperation und strategische Allianzen

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

Systemvertrieb

Der gemeinsame Verkauf geht über in den Systemvertrieb. Unternehmen



Das Befestigungssystem für den POS.



KUNDENSTOPPER



In unserem gedruckten Katalog DISPLAYSYSTEM12 steht alles ganz ausführlich.

Wir senden Ihnen gerne Ihr ganz persönliches Exemplar.

Die PDF-Version finden Sie unter: www.jegab.de



JEGAB DISPLAY GmbH

Postfach 1222
50102 Bergheim

E-Mail: service@jegab.de

FON: +49(0)2271 / 7609-0

FAX: +49(0)2271 / 7609-11

Shop: www.jegab.de

schließen sich unter einer Leitstrategie zusammen, 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, während alle Kooperierenden leichter wachsen. Filialsysteme, Franchisesysteme, Vertikalisten und ähnliche Formate gehören zu den schnellstwachsenden Unternehmen im Markt.

Vertikalisierung

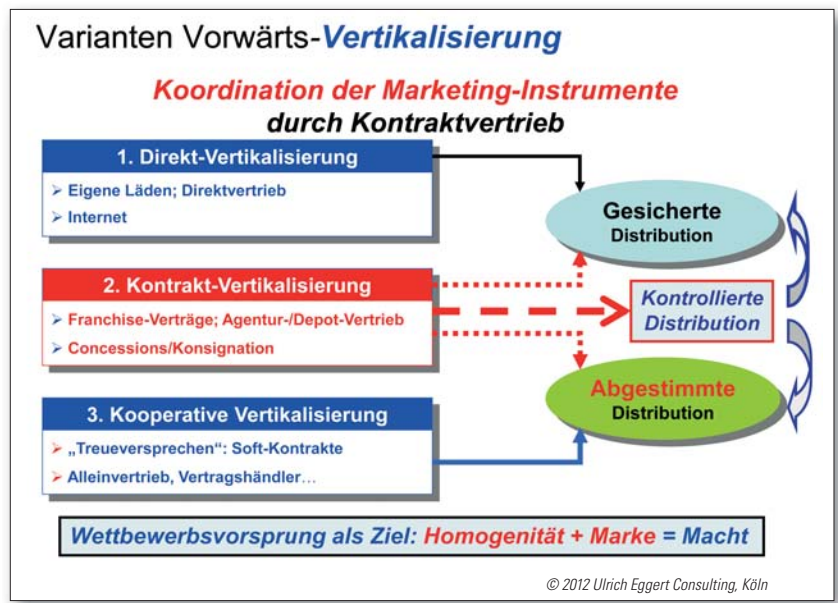
Der Handel muss es schaffen, per Vertrag die Hersteller an sich zu binden – er muss sich rückwärts vertikalisieren. Nur so kommt er an Produkte, an Marken, die nur er führt, wo er Exklusivität hat und entsprechend in Kalkulation und Werbung auftreten kann. Das Gleiche gilt auch für die Industrie, die 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 Franchising.

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 investieren alle Kraft in die eigene Marke.

Multi-Channel-Retailing

Vor 15 Jahren war das Internet für wenige zugänglich, vor zehn Jahren war es kaum bedeutend, heute ist es ein wesentlicher Faktor im Markt und 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: sei es stationär, per Versandkatalog, Internet, Newsletter oder Affiliate Marketing.

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 Möglichkeiten des Outsourcings, die sinnvoll sein können: Objektverwaltung, Fuhrpark, Reparatur- und Änderungsdienste, aber auch das gesamte Controlling etwa an eine „One-Stop-Agency“.

Internationalisierung

Wem es auf dem Heimatmarkt zu eng wird, der erschließt sich neue Märkte im Ausland. Europäische Union und der Euro machen es leicht und bieten schier unendliche Möglichkeiten. Die erfolgreichen Discounter, aber auch Unternehmen wie Fressnapf, Douglas u. a. haben gezeigt, wie es geht.

Neue Formate

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

Mehrschienen-Politik

Je ausgedehnter ein Filialnetz oder der regionale Marktanteil wird, umso sinnvoller ist es, nicht mit einer Idee durchs Land zu ziehen, sondern die Idee zu splitten und zwei oder sogar drei Schienen aufzubauen. Das können verschiedene Hausgrößen für Groß-, Mittel- oder Kleinstädte sowie für Vororte oder Nebenlagen sein, das können aber auch Differenzierungen in preislicher Hinsicht sein, also zum Beispiel eine Fachmarkt- oder Discountfiliale als Ergänzung zum Stammgeschäft oder die filialbezogene Übernahme eines Franchise-Konzeptes, um auch andere Kunden

gruppen anzusprechen. Irgendeiner macht das Geschäft auf jeden Fall.

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 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 sowohl ein automatischer Check-out inklusive Bezahlung wie auch eine automatische Diebstahlsicherung erfolgen.

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 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 heute bereits Realität – Beispiele sind Red Bull, Polo Ralph Lauren und in Ansätzen unter anderem auch Adidas oder Puma.

Die richtigen Verträge schließen

Insbesondere bei der virtuellen Unternehmensführung, aber auch schon bei der Vertikalisierung und Systembildung ist die „richtige“ Vertragsgestaltung von äußerster Wichtigkeit.

Besonders interessant wird es, wenn man in das Franchisegeschäft einsteigt oder das Thema Lizenzen aufgreift – beides in Zukunft für Händler, die nach vorne wollen, von großer Bedeutung.

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 und 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.

Controlling und Unternehmensplanung

Eine Unternehmensführung ohne Unternehmensplanung ist in heutigen Zeiten zum Scheitern verurteilt. Ein Plan nützt nichts, wenn er nicht kontrolliert wird, damit bei Abweichungen Maßnahmen ergriffen werden können, die helfen, die Ziele zu erreichen. Je größer das Unternehmen ist, um so aufwändiger 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 effizient arbeiten, d. h., mit den Ressourcen richtig umgehen und sie müssen ein eigenes Gesicht aufbauen, mit dem sie sich vom Wettbewerb unterscheiden. Nur dann sind sie in der Lage, mit emotionalen Konzepten den Kunden anzusprechen und ihm ein Angebot zu attraktiven Preisen anzubieten. ♦

Ulrich Eggert,

Ulrich Eggert Consulting, Köln



Präsentation mit tausend Möglichkeiten

POSSibility

Das modular aufgebaute Displaysystem POSSibility besticht mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten für aufmerksamkeitsstarke Produkteinführung, Impulsverkauf und Aktionsplatzierung. Es überzeugt dabei durch einfachste Handhabung und durchdachte Lösungen bis ins Detail.



POPAI POS-AWARD 2012

