

Zukunft Handel (IV)

Format gewinnt

Die Vedes wünscht sich, „bei den besten Familien“ zu punkten. Die Spielwarenmesse erklärt den Händlern die coole Welt der „Toys4Teens“. Rührige Unternehmer setzen auf Multi-Channel-Modelle im Vertrieb – all das sind Indizien dafür, dass die Erkenntnis, dass Handel und Zielsprache „anders“ funktionieren müssen als in der Vergangenheit, durchgesickert ist. Nun heisst es: Was tun? Was sind die Basics für einen erfolgreichen Handel der Zukunft, wie sehen geeignete Strategien aus und wie eine stringente Unternehmensplanung? Das sind Aufgabenstellungen, zu denen Handels- und Vertriebsexperte Ulrich Eggert im Gespräch mit Sibylle Dorndorf prägnant Stellung nimmt.

Die Formate mit Zukunft

Der Local Hero

Die klassische Profilierung durch Kernkompetenz und Angebotsvielfalt, wie sie vom Fachhandel her bekannt ist; in Zukunft wird das Konzept jedoch abgesichert werden

müssen durch Besetzung von Randbereichen und Filialisierung in Teilbereichen.

Die Nischen Bildung

Eine altbekannte Methode, neue Formate zu entwickeln: Vor allem im genussnahen Bereich wie Tee, Kaffee, Schokolade, „Rund

um's Kochen, Zigarren/Tabak, aber auch bei Geschenkartikeln, Accessoires oder Boutiquen entstehen ständig neue Konzepte.

Nahversorgungs- und Nachbarschafts-Formate

Die Menschen werden immer älter und haben immer weniger Lust, mit ihrem Auto auf die Grüne Wiese zu SB-Warenhäusern zu fahren. Es fehlen Geschäftsformate, die aufgrund ihrer Größe und Organisationsstruktur in der Lage sind, auch mit kleineren Einheiten in Wohngebieten rentabel arbeiten zu können. Besondere Sortimentskoppelungen, dargeboten per Franchise, können hier behilflich sein.

Convenience- und Express-Formate

Nicht nur die Tankstelle in ihrer heutigen modernen Form mit Shops von 200 – 300 Quadratmetern erfreuen sich einer großen Zukunft; Unternehmen wie Seven-Eleven in den USA und anderen Ländern erringen ebenso Erfolge mit der bequemen Versorgung des täglichen Kurzfristbedarfs.

Guerilla-Shops & Temporary Stores

Junge Leute lassen sich vor allen Dingen in der Mode inspirieren durch Läden, die klein, aber sehr crowded sind, die nur für kurze Zeiten am Ort zu finden sind und durch das nächste Konzept in ähnlicher Form wieder abgelöst werden – Bewegung ist gefragt.

Formatbildung durch Problemlösung

Der Mensch gibt mittlerweile mehr als 50 Prozent seines Einkommens für Dienstleistungen aus – und das sind „Artikel“, die man nicht einfach in die Regale schieben kann. Die Zukunft des Handels liegt in Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + Aftersales-Services. Nutzen statt Besitzen steht außerdem immer mehr im Vordergrund: Mobilität statt Auto, Schwimmen statt Schwimmbad ist gefragt.

Formate durch weiche Faktoren

Weiche, emotionale Faktoren kehren das Menschliche im Handel nach außen. Systematische Kundenorientierung ist gefragt – mit allem, was dazugehört: gute Behand-



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.

lung, Freundlichkeit, E-Mails, Social Media und was nicht alles. Das Ganze geht aber nur mit entsprechender Mitarbeiterführung, denn die Mitarbeiter machen das Geschäft, der Chef kann nicht jeden selbst bedienen.

Emotionen, Lifestyle & Erlebnishandel – Concept Stores

Der Mensch möchte es billig oder bequem – oder eben etwas spaßiger, emotionaler, interessanter. Wer nicht gerade auf Discountpreise angewiesen ist, erhofft sich beim Einkaufen ein Einkaufserlebnis, das auf Themen und Geschichten basiert. Lifestyle-Handel im Sinne von: Dieser Stil, das bin ich! – setzt sich immer mehr durch.

Filialisierungsformate

In Zeiten des Internet werden die einzelnen Outlets immer kleiner; sie müssen flexibler an den Kunden herankommen, breitere Sortimente können in den Läden per Internet bestellt und abgeholt werden oder sie werden nach Hause geliefert. Netz-, Nest-, In-Plant-Strategien sind Muster der Filialisierung.

Green Business

Das Thema Nachhaltigkeit setzt sich immer mehr durch; es bezieht sich auf Regionalität, auf die Themen Bio/Gesundheit, Fairness und vor allen Dingen auf Umweltverträglichkeit.

Formate durch Zielgruppensegmentierung

Die Zuspitzung auf einzelne, immer kleinere Zielgruppen mit entsprechend beweglicheren Läden werden wir in Zukunft immer mehr sehen. Ethno-Formate, die MigrantInnen ansprechen oder exotische Welten nach Deutschland bringen, stehen dabei im Vordergrund.

Neue Formate durch neue Sortimentsbildungsprinzipien

Sortimente werden auf der einen Seite immer zugespitzter, beispielsweise wie vorbeschrieben auf eine einzelne Zielgruppe, aber zugleich werden um das Kernbedürfnis herum Arrondierungen vorgenommen, um eine kleine Zielgruppe eben in immer mehr Bedürfnissen ansprechen zu können. Category Migration, also das Eindringen in andere Sortimente, und Sortimentskopplungen, das „Andocken“ eigentlich fremder Artikel-Gruppen, stehen dafür.

Die Neue Mitte

Discount wird immer mehr und Luxus sowie Premium halten sich im Markt – demnach

schrumpft die Mitte. Aber sie gibt nicht auf: Es entsteht eine neue, aggressive Mitte, die sowohl dem Luxus- wie auch dem Discountbereich versucht, Kunden abspenstig zu machen. Lagerfeld by Hennes & Mauritz, Manufactum, die Convenience-Sortimente der Tankstellen, aber auch der Touareg bei VW sind Beispiele dafür.

Future Discount: die Ausdifferenzierung der Formate

Es ist abzusehen, dass die großen Discounter künftig mit mehreren Formaten im Markt agieren werden: zum Beispiel in den jetzigen, relativ breiten Formaten, die sortimentsmäßig durch die rollierenden Wechselsortimente aufgewertet werden, auf der anderen Seite aber auch Formate im Sinne von „Back to the Roots“, also zurück zu den Ursprüngen von 500 Quadratmetern für 500 Artikel, und auch der Aufbau von Spezialsortimenten, gegebenenfalls auf Nebenflächen beziehungsweise in separaten Gebäuden des gleichen Grundstücks. In Japan gibt es „Minimalisten-Formate“: keine Regale, nur aufgeschnittene Kartons auf einfachem Estrich als Boden. Das Thema RFID und damit die Bildung eines auf neuen Techniken basierenden Techno-Discounts steht noch in den Anfängen der gedanklichen Überlegungen, aber der Metro Future Store zeigt, was gemacht werden kann.

Near & Pseudo-Discount

Die Zukunft der Fachmärkte ist noch immer positiv zu sehen, wenn auch der Drive auf die Grüne Wiese etwas nachlassen wird. Aber die Bildung kleinerer Einheiten, die Bildung von Einheiten für die persönliche Ausstattung, für umfassende Accessoires im Living-Bereich, Dinge des „All you need“, von Kleinreparaturen über CD-Rohlinge bis hin zu Verlängerungskabeln und Ähnlichem, aufgezogen im Franchise, dürften weiterhin Zukunft haben.

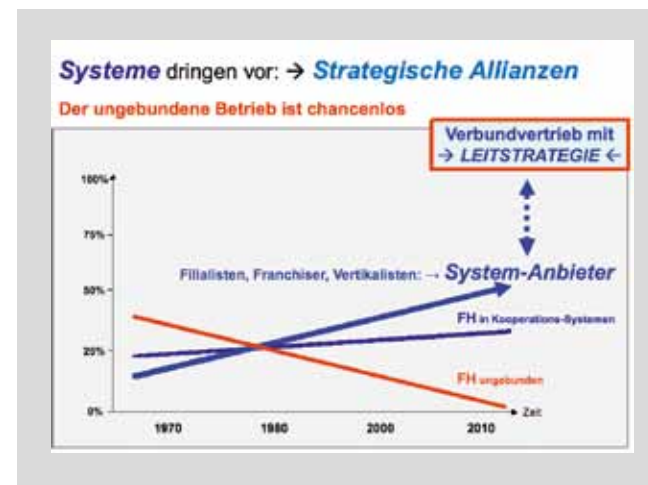


Kooperative Ansätze für neue Formate

Durch die Vorwärtsvertikalisierung der Industrie und die retrograde Vertikalisierung des Handels entstehen völlig neue Unternehmenskonzepte. Die Übergänge zwischen Flächenpartnerschaften, Direktvertrieb bis hin zu Factory Outlets oder Lizenzgeschäften werden immer fließender und völlig neue Varianten sind denkbar.

Systembildung

Systembildung ist eigentlich keine Form der Formatgestaltung, sondern der Formatverketzung. Franchise-, Filial-, Vertikal- und



Fortsetzung auf Seite 14



Fortsetzung von Seite 9



Verbund-Formate sind die schnellst-wachsenden Prinzipien.

Die Marke

Die Marke steht immer mehr im Vordergrund der Formatbildungen: Das Kind muss einen Namen haben, das Sortiment muss insgesamt eine Kennzeichnung erhalten, die Einzelartikel sind unwichtig – wichtig ist das Gesamtkonzept, eben das Format, das Geschäftsmodell und dafür steht die Marke.

Food-Konzepte

Der „Supermarkt der Zukunft“ wird nicht nur Lebensmittel verkaufen, sondern er wird

mehrere Sortiments- beziehungsweise Konzeptblöcke unter einem Dach vereinen:

- a) Verpackte Ware zum Mitnehmen und selbst kochen zu Hause
- b) Non-Food-Artikel des täglichen Bedarfs
- c) Vorgefertigte Convenience-Artikel/Mahlzeiten für die eigene Zubereitung ohne Aufwand
- d) Take-away von fertigen Mahlzeiten
- e) Essen im Laden: Der Laden/Shop wird zum Restaurant.

Aber nicht nur die Kombination von Food und Gastronomie stehen im Vordergrund, sondern neue Feinkost- und Delikatessenkonzepte, zum Beispiel Feinkostfachmärkte wie „Das Frischeparadies“ im Franchise-Konzept. Außerdem sind im Bereich Obst und Gemüse, Backwaren, im Bereich des Wein- und Alkoholvertriebs sowie weiteren Teilsegmenten eine unendliche Vielzahl von Vertriebsformaten vorstellbar: Ethno-Formate, vertikale Formate, Online-Formate, Hol & Bring-Konzepte und so weiter.

Branchen-Spezial-Formate

Wie im Food-Segment sind auch in Non-Food-Branchen viele Spezial-Formate auf dem Weg nach vorne oder in der Entwick-

lung. Im Bereich der Living-Formate durch Integration von Möbeln und DIY, in den Branchen Wohnaccessoires, PBS/BBO/IT, Wellness & Gesundheit und nahezu überall stehen neue Ideen in den Startlöchern.

Internet-basierte Formate & Geschäftsmodelle

Der Handel geht online – wer das nicht tut, verliert das Geschäft, das andere machen! Stationäre Händler mit Internetshop, Internet-Pureplayer mit neuen Filialen oder Auflegung von Katalogen, Mobile Shops, Social-Media-Ansätze bis hin zum Facebook-Shop, virales Marketing und Affiliate-Programme et cetera – all das sind Möglichkeiten, wie im Internet in Zukunft vertrieben werden kann. Dazu kommt das ganze Thema der diversen Rabattierungen durch Couponing oder die Bildung von Einkaufsklubs und eben das gesamte Thema Multichannel-Ansätze: Jeder Weg wird besetzt, auf dem man einen Kunden finden kann – ein weites Feld für kreative Ansätze!

Fazit

Ob besondere architektonische Gebäude, das Thema Mass Customization, also die Individualisierung von Serienprodukten, der mobile Handel per KFZ oder Teleshopping: Es gibt noch viele Möglichkeiten, Formate neu zu entwickeln oder sie zu variieren. □

www.ulricheggert.de

Erfolgsfaktoren im Handel

1. Effektivität einer (relativ) autoritären Führung
2. Keep It Simple: – Methoden, Organisation, Produktion, Inhalte – Bürokratieabbau
3. Vision + Strategie: professionelle Führung
4. (Markt-)Führerschaft anpeilen und erreichen
5. Benchmarking: ständiger Vergleich mit dem Wettbewerb
6. Erst die Firma, dann die Familie
7. Seniore Geschäftsführung, junges Management
8. Strenge Auswahlverfahren: für Fremd-Manager und Familien-Manager
9. Marktnähe
10. Kundenorientierung
11. Verantwortlichkeit der Mitarbeiter: diese ernst nehmen – Respekt vor Mitarbeitern
12. Qualität
13. Preiskampf ist die falsche Arena
14. Sortimente profitabilisieren
15. Emotionale Produkte: Überraschungen
16. Unkonventionelle Verknüpfungen: z. B. Handel + Gastronomie
17. Extension statt Diversifikation
18. Verzicht ... auf Teilsortimente – Eigene Produktlinie beschränken
19. Ständige Verbesserungen: Kalzen
20. Probleme und Reklamationen als Chance zur Verbesserung nutzen
21. Ursachenforschung: Zur Quelle der Probleme vordringen
22. Was nicht beherrscht wird, wird bei Partnern zugekauft
23. Outsourcing und Shared Services
24. Integration und Nähe zu Zulieferern
25. Vertikale Stabilität
26. Problemlösung, nicht nur Produkte: Komplettpaket
27. Gezielt auf marktorientierte Innovationen setzen
28. Innovationsfähigkeit fördern, steigern
29. Zukunftsorientierung: Brainstorming Circle und Zukunftsabteilung
30. Nicht nur Kosten reduzieren: Prozesse optimieren
31. Internationale Ausrichtung und Präsenz auf Basis starker „Home Base“
32. Internet und E-Commerce
33. Markenbildung
34. Controlling und Reporting
35. Nachfolgeregelung rechtzeitig

Erfolgreiche selbstständige Fachhandels-Formate

- Sie verfügen aus der Sicht ihrer Kunden über eine eindeutige Differenzierung.
- Sie pflegen eine einfache, aber attraktive Botschaft.
- Sie geben sich unkompliziert und sympathisch.
- Sie praktizieren ein starkes Marketing und Visual-Merchandising.
- Sie sind klar kundentrieben.
- Sie haben ihre Kunden anhand derer Bedürfnisse eindeutig identifiziert und sprechen sie segmentiert an.
- Sie kennen alle Wege zum Kunden: Stationär, Internet, Versand - und nutzen sie.
- Sie bieten ein klares, überschaubares Angebot/Sortiment.
- Sie verkaufen nicht Ware, sondern Themen und Problemlösungen: Ware + DL + Service + Beratung + Information + After-Sales-Service
- Sie durchbrechen die Branchengrenzen.
- Sie setzen auf Trends, sind schnell und erzielen dabei hohe Lagerdrehzahlen.
- Sie verfechten echte Preiswürdigkeit: das richtige Preis-Leistungs-Verhältnis
- Sie haben eine einfache Organisation und praktizieren Outsourcing
- Sie kooperieren vielfältig, sind vertikal strukturiert und in Echtzeit vernetzt (NOS).
- Sie sind in Systeme eingebunden.

→ Deshalb wachsen sie schneller als der Markt.

Die Studie „Neue Handelsformate – neue Vertriebskonzepte“ kann im Internet unter www.ulricheggert.de bestellt werden.