

## Handelstrends

# Mut zu Neuem

Nicht nur die großen Ketten und das Internet setzen den mittelständischen Händlern zu. Die Verbraucher konsumieren auch weniger. Neue Konzepte helfen dabei, trotzdem Kunden zu gewinnen: mit mehr Dienstleistung und mehr Innovationen. VON SABINE HÖLPER

### DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

**Die Rahmenbedingungen** machen es dem Handel schwer, den Umsatz zu halten oder Zuwachs zu erzielen.

Der mittelständisch geprägte Einzelhandel **gehört zu den größten Verlierern**. Sein Marktanteil beträgt aktuell nur noch 14 Prozent.

Will der Mittelstand im Markt bestehen, braucht er vor allem **neue Konzepte**. Dieser Beitrag liefert Ihnen Beispiele.

Roland Reischmann unternimmt gerne Ausflüge in die Gastronomie. Auch morgens um zehn sitzt er am stilvoll gedeckten Tisch – wenn auch nur gedanklich, während des Interviews. Der Gourmet erzählt, was für ihn zu einem guten Essen gehört: „Eine schöne Tischdecke, langstielige Gläser, hübsch arrangierte Speisen auf edlem Porzellan – das ist das Wichtigste, damit man sich wohlfühlt“, sagt Reischmann. Sei dann der Ober noch sympathisch, spreche eine Empfehlung aus und komme auch mal an den Tisch, „dann nenne ich das Atmosphäre, dann ist der Genuss größer“.

Roland Reischmann ist Einzelhändler, als einer der drei Geschäftsführer der Ravensburger Reischmann GmbH & Co. KG leitet er ein Unternehmen, das Mode- und Sportartikel verkauft. Etwa ein Dutzend Häuser in Ravensburg, Kempten, Memmingen und Ulm gehören zum Unternehmen, erst kürzlich hat der Urenkel des Firmengründers ein neues Sporthaus in Kempten eröffnet. Reischmann ist erfolgreich, und wie alle Unternehmer, die ihr Erfolgsrezept nicht gerne auf dem Silbertablett präsentieren, zieht auch Reischmann



Vergleiche heran, um zu erklären, warum ein Laden läuft. Der Händler verweist also auf die Gastronomie, der aufmerksame Kellner steht für den kompetenten Verkäufer, der schön gedeckter Tisch für den ansprechend gestalteten Verkaufsraum. „Die Atmosphäre im Laden ist enorm wichtig“, sagt Reischmann. Deshalb wendet er viel Geld und Engagement dafür auf. Höchstpersönlich sucht er Teppiche und Sessel aus und CDs für die musikalische Untermalung. Außerdem besucht Reischmann Messen auf der ganzen Welt.

Auge und Ohr stets am Puls der Zeit – für den Modehändler ist das auch deshalb unerlässlich, weil er mehrmals im Jahr ein Sortiment für seine Häuser zusammenstellt. Dabei muss der Unternehmer den Spagat bewältigen, schon bei der Order zu wissen, was seine Kunden Monate später nachfragen, welche Marken, Schnitte und Farben sie wollen. Weil die Mode aber extrem schnelllebig ist, arbeitet der Händler außerdem mit Trendscouts zusammen und lässt sich von einem Warenwirtschaftssystem unterstützen. Die Technik gibt dem Händler Informationen darüber, welche Produkte gut gehen und was



Geschäftsführer Roland Reischmann (oben) hält die Atmosphäre in seinen Modegeschäften (links: das Trendhaus Ravensburg) für enorm wichtig. Der Kunde soll sich wohlfühlen.

## Strategische Elemente für den Handel

**Kernkompetenz:** Problemlösungen anbieten

**Dienstleistungen:** mehr als Ware verkaufen

**Raus aus der Mitte:** Profil suchen

**Leistungsinnovationen:** nicht nur Prozesse, vor allem Konzepte optimieren

**Bedarfs- statt Angebotsbündelung:**

Verkaufs- statt Einkaufsorientierung

**Kundenbindung:** Neukunden-Suche ist teuer

**One-to-one-Marketing:** persönliche „Behandlung“, raus aus der Masse

**Convenience:** Angebote für bestimmte Gruppen schaffen, etwa Senioren oder Frauen

**Kooperation/strategische Allianzen:**

Alleine arbeiten ist zu teuer

**Emotionen:** Der Mensch ist ein emotionales Wesen und möchte auch so angesprochen werden

**Handel als Marke:** selbst zur Marke werden

**Seniorenrechtliche Angebote:** Senioren sind die kaufkräftigste Zielgruppe der Zukunft

Quelle: Handelstrends 2020

weniger Anklang findet. „Wir müssen die Wünsche der Kunden schneller erkennen und umsetzen als die Konkurrenz“, resümiert Reischmann – und gibt damit doch noch seine persönliche Philosophie für ein funktionierendes Handelsgeschäft preis. „Wenn man das beherzigt, ist es gar nicht so schwer, als Einzelhändler erfolgreich zu sein.“

### Neue Herausforderungen

Gar nicht so schwer? Oh doch, kontert Ulrich Eggert, Autor der Studie Handelstrends 2020. Und er zählt Fakten auf, Rahmenbedingungen, mit denen der stationäre Handel in den nächsten Jahren klarkommen muss. „Weiterhin niedrige Wachstumsraten des BIP“, sagt der Kölner Berater und Einzelhandelsexperte, „keine Steigerung der realen Nettoeinkommen nach privater Vorsorge, weiterhin hohe Ausgaben für Gesundheit, dafür sinkende Ausgaben für klassische Konsumgüter.“ Erschwerend kommt hinzu, dass vermehrt neue Wettbewerber auftauchen – etwa Hersteller oder reine Online-Händler. Aktuell macht ihm zudem die Eurokrise zu

schaffen. Josef Sanktjohanser befürchtet, dass sie „unsere Verbraucher verunsichert“. Der Präsident des Handelsverbands Deutschland (HDE) warnt damit vor dem „größten Konsumkiller“. Die Händler seien nur noch „verhalten optimistisch“. Dabei war die Branche so gut ins Jahr gestartet. Im Sommer befand sich die Stimmung unter den Händlern auf einem Sechs-Jahres-Hoch. In den ersten drei Quartalen wurde erstmals die 300-Milliarden-Euro-Umsatzgrenze geknackt, die Unternehmen setzten nominal 2,6 Prozent mehr um als im Vorjahreszeitraum. Nun soll dieser Höhenflug schon wieder vorbei sein. Für das gesamte abgelaufene Jahr erwartet der HDE nominal 2,0, preisbereinigt 0,5 Prozent Umsatzplus. Diese Zahlen sind für den Handel, der Leid gewohnt ist, gar nicht so schlecht. Immerhin sind sie besser als die aus dem Krisenjahr 2009, als der Umsatz um mehr als drei Prozent eingebrochen war. Doch ein Grund zum Jubeln sind zwei Prozent Wachstum nicht. Zumal diese Zahl keine Geschichten erzählt. Nicht die Geschichten von den Traditionshäusern, die schließen müssen, weil sie die steigenden Mieten nicht

mehr zahlen können und nun zusehen müssen, wie finanzkräftige Filialisten in ihre Räume einziehen. Nicht von den Ladenbesitzern, die keinen Nachfolger finden. Und nicht von Betrieben, denen die Bank kein Geld für Investitionen gibt. Die Zahl erzählt auch nicht, wer mehr als das durchschnittliche Umsatzplus verbuchen kann und wer das Jahr mit einem Minus abschließen musste. Sie sagt nicht, dass es im Handel ein paar Gewinner gibt – die H&Ms und Ikeas und Hugendubels – und eine Menge Verlierer: die inhabergeführten Fachgeschäfte, in denen der Chef noch selbst bedient und in denen Schrauben noch lose verkauft werden. Nur noch 14 Prozent der gesamten Einzelhandelslandschaft ist mittelständisch geprägt. Das Gros des Umsatzes teilen sich Discounter und Filialbetriebe, Warenhäuser, Fachmärkte und Versender. Zum Vergleich: Im Jahr 1995 hatten die Fachhändler noch fast ein Drittel Marktanteil. 1995 existierten auch „nur“ 95 Millionen Quadratmeter Verkaufsfläche in Deutschland. Heute sind es 122 Millionen Quadratmeter, also nahezu 30 Prozent mehr.

### Mut ist gefragt

„Die explodierenden Handelsflächen bei Umsatzstagnation haben zu einem Hyperwettbewerb geführt“, schreibt Ulrich Eggert in seiner jüngst veröffentlichten Studie. „Da die Kunden häufig wegbleiben, bauen die Unternehmen neue Verkaufsflächen. Und wenn dann immer noch kein Kunde kommt, kommen die Preise ins Rutschen.“ Dieses „Downsizing“ werde viele Unternehmen in die Insolvenz führen. Betroffen seien davon vor allem Warenhäuser, Großversender und familiengeführte Fachhändler. Eggert sagt aber auch, dass die Familienbetriebe dieser Entwicklung nicht hilflos ausge-

liefert sind. Sie könnten sehr wohl im Markt bestehen. Nur: „Sie brauchen neue Konzepte.“ Und sie müssen in größeren Dimensionen denken.

Joachim H. Bürger kann mit beidem dienen, mit Mut zu Neuem und mit Mut zur Größe. „Klein funktioniert nie“, sagt Bürger. „Handel kann man wegen der hohen Gemeinkosten nur machen, wenn man Multiplikation betreibt.“ Sein neuer Ziczac-Laden in Essen soll deshalb auch nur der Anfang sein, Bürger nennt ihn den „Flagshipstore“. 40 Filialen will der 63-Jährige innerhalb der nächsten vier Jahre in ganz Deutschland eröffnen. Und er zweifelt nicht daran, dass er das schaffen kann. Er habe eine Marktlücke entdeckt. „Nähen – das ist doch bislang eine unterbelichtete Branche“, sagt Bürger. Mit Ziczac soll sich das ändern, soll Handarbeit ihr altertümlich-langweiliges Image verlieren und zum Umsatzbringer werden.

Ziczac ist kein Handelsgeschäft im herkömmlichen Sinn, das Stoffe, Knöpfe und Nähmaschinen verkauft. Das alles bekommt man auf den 400 Quadratmetern zwar auch, noch dazu in einer Fülle und Qualität, wie sie manches Fachgeschäft nicht bietet. Herz des neuen Konzepts sind aber das Nähcafé und die Nähakademie. Im Café Nahtlos treffen sich Hobby-schneiderinnen zum gemeinsamen Nähen und Plaudern, in der Akademie lernen Anfängerinnen, mit Nadel und Faden umzugehen. Das Ganze geschieht in zwangloser Atmosphäre, gerne auch mit einem Kaffee oder einem Glas Prosecco. Die Männerrunde, die sich ab und an zum Krawattennähen zusammenfindet, leistet sich gar Champagner als Mutmacher und ein Essen beim Edeltaliener nach getaner Arbeit.

Bürger hat in dieser Runde selbst das Nähen gelernt. Mittlerweile sei er richtig gut an der Nähmaschine. „In zweieinhalb ☺

## Gute Mitarbeiter gesucht

**In einer Sache sind sich fast alle Einzelhändler einig: Sie wissen, dass gutes Personal ein wichtiger Baustein für nachhaltigen Erfolg ist, stöhnen aber gleichzeitig darüber, dass es schwer zu finden ist. Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann nur sein, sich dem Thema Personaleinstellung und -entwicklung noch stärker zu widmen. Die Möglichkeiten, ein gutes Team zu formen, im Einzelnen:**

- > Mehr junge Menschen ausbilden
- > Mehr Praktikanten beschäftigen (eine gute und günstige Möglichkeit, um potenzielle Azubis und Mitarbeiter kennenzulernen)
- > Bewerber nicht zu früh aussortieren
- > Mehr und ausführlichere Einstellungsgespräche führen, eventuell mit mehreren Entscheidern gemeinsam
- > Bewerber zur Probe arbeiten lassen
- > Die Mitarbeiter noch besser qualifizieren/weiterbilden: Nicht nur die Weiterbildungsangebote der Bildungseinrichtungen und Verbände nutzen, sondern auch interne Schulungen durchführen und E-Learning-Programme einsetzen
- > Dafür sorgen, dass die Mitarbeiter alles Wichtige und Aktuelle jederzeit wissen
- > Nicht nur Kernqualifikationen (Verkauf, Warenkunde) trainieren, sondern auch Zusatzqualifikationen wie etwa Fremdsprachen. Sie werden immer wichtiger
- > Auf eine gute Mischung unter den Angestellten setzen (unterschiedliche Geschlechter, Altersgruppen, Ethnien, Stärken, Schwächen)
- > Den Mitarbeitern Aufstiegschancen in Aussicht stellen, das spornt zu guter Leistung an
- > Selbst mit gutem Beispiel/guter Leistung vorangehen
- > Neuen Kollegen einen erfahrenen Mitarbeiter als persönlichen Mentor an die Seite stellen
- > Gut und leistungsgerecht entlohnen
- > Für ein intaktes Betriebsklima sorgen
- > Den Mitarbeitern Entscheidungsfreiheiten gewähren



Stunden habe ich eine Krawatte fertig“, sagt der Unternehmer. „Rote Rohseide, super schick.“ Bürger lacht über sich selbst, ist aber Geschäftsmann genug, um mit großem Ernst an sein Projekt heranzugehen. „Die Kunst ist, dass wir uns kreativ geben, dass es gemütlich bei uns ist, dass wir im Hintergrund aber knallhart wirtschaften.“ Zur wirtschaftlichen Seite gehört laut Bürger der Einsatz eines modernen Warenwirtschaftssystems, dazu gehört, geschickt mit den Großhändlern zu verhandeln, dazu gehört für den Kommunikationswissenschaftler und

„Wir geben uns kreativ, wirtschaften aber im Hintergrund knallhart.“

JOACHIM H. BÜRGER, ZICNZAC, ESSEN



In seinem ZicnZac-Geschäft bietet Joachim H. Bürger (oben) nicht nur Nadeln und Fäden an, sondern auch Nähkurse.

früheren Marketingberater professionelle Werbung. Deshalb sind lustige ZicnZac-Spots auf RTL und Youtube zu sehen. Die Botschaft dahinter: Nähen ist „trendy, stylish, hip“.

Seit Oktober 2010 gibt es ZicnZac in Essen. Bürgers Fazit für das erste Jahr fällt positiv aus. Der Laden laufe gut an, „die Nähkurse sind auf Monate ausgebucht“. Kürzlich hat der HDE ZicnZac zudem mit dem Handels-Innovations-Preis ausgezeichnet. „Sowohl Nähen als auch die Individualisierung von Produkten, das Customizing, liegen voll im Trend“, lobt die Jury das stimmige Konzept. Ein Konzept, das nur zum Teil auf den Verkauf von Produkten und stark auf Dienstleistung setzt und damit eines der drängendsten Probleme des Handels überwindet: Die Deutschen geben nur noch gut ein Viertel ihres Einkommens für den Kauf von Gütern aus, mehr als die Hälfte des Geldes fließt in Dienstleistungen. Ein Grund dafür ist die zunehmende Überalterung der Gesellschaft. Ältere Menschen brauchen keinen neuen Teppich mehr, sie brauchen jemanden, der ihnen das gute Stück reinigt. Aber auch die Jungen lassen sich lieber im Wellness-Hotel verwöhnen oder vom Masseur durchkneten, als das eigene Bad aufzurüsten. Konsumieren hat in Zeiten des Nachhaltigkeitsdenkens eben nicht mehr den Rang wie einst. Deshalb kaufen die Verbraucher nicht mehr alles, was sie begehren. Dinge, die sie nur selten brauchen, leihen sie sich aus. „Der Nutzen ist viel wichtiger als der Besitz“, bestätigt Experte Eggert. Deshalb boomen Leasing und Verleihportale im Internet wie [ernto.de](http://ernto.de).

Zukunftsweisende Händler haben diese Trends erkannt und umgesetzt. Sei es die Parfümerie, die Kosmetikbehandlungen durchführt, der Feinkosthändler, der Catering anbietet, oder das Spielwarengeschäft, das Spielgeräte für Kindergeburtstage verleiht. Händler Reischmann hat in das Ravensburger Sporthaus eine Bar integriert. Außerdem organisiert das Unternehmen Lauftreffs inklusive persönlichem Coach, Laufbandanalyse und Ernährungsvortrag. Die Händler sind allesamt sehr erfolgreich. Nicht nur, weil sie mit den Zusatzangeboten den Nerv der Zeit treffen und sich ein zweites Standbein schaffen. Mit Dienstleistungen ist auch gutes Geld zu verdienen. ➔



**GRATISTOOL des Monats**  
**ProFirma PROFESSIONAL**

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie auf unserem **Arbeits- und Weiterbildungscockpit**. Zugang über [www.profirma.de](http://www.profirma.de)

Der Fachbeitrag **Handelskalkulation** und eine dazugehörige Arbeitshilfe unterstützen Sie bei der Berechnung Ihrer Margen.

## UMSATZ IM EINZELHANDEL

Einzelhandel ohne Kfz, Tankstellen, Apotheken

	Umsatz in Mrd. Euro	Veränderung zum Vorjahr
2005	399,9	+ 0,9%
2006	402,3	+ 0,6%
2007	404,6	+ 0,6%
2008	409,1	+ 1,1%
2009	396,4	- 3,1%
2010	404,7	+ 2,1%
2011*	412,8	+ 2,0%

\*Prognose 390 Mrd. Euro

Quelle: Statistisches Bundesamt, HDE

## ONLINE-HANDEL

Rund 5,5 Prozent des gesamten Handelsumsatzes werden online erzielt. Volumen 2010: 23,7 Millionen Euro

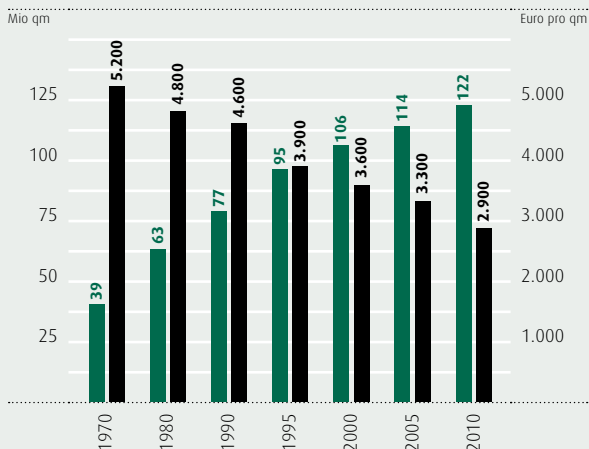
	Umsatz in Mrd. Euro	Veränderung zum Vorjahr
2005	14,5	-
2006	16,3	+ 14,4%
2007	18,3	+ 12,3%
2008	20,0	+ 9,3%
2009	21,9	+ 9,5%
2010	23,7	+ 8,2%
2011*	26,1	+ 10,0%

\*Prognose

Quelle: HDE

## FLÄCHENPRODUKTIVITÄT

■ Verkaufsfläche in Mio. qm  
■ Umsatz in Euro pro qm



Quelle: HandelsTrends 2020 (HDE, KPMG)



Zum Einkauf kommt das Wohlgefühl. Während der Modehändler Reischmann in seinem Ravensburger Sporthaus eine Bar integriert hat (links), bieten die Osianderschen Buchhandlungen auch in ihren Ladengeschäften Terminals zum Durchstöbern der Kataloge an.

Man muss die Trends erkennen und sie für sich nutzen – das sagt auch Christian Riethmüller, einer der Geschäftsführer der Osianderschen Buchhandlung. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Tübingen ist die viertgrößte Sortimentsbuchhandlung in Deutschland, wenngleich es mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro bei Weitem nicht an die drei Großen herankommt. Riethmüller ist nicht nur in einer Branche zu Hause, die von Konzentrationen geprägt ist. Der Buchhandel hat auch früh die Wucht des Internets zu spüren bekommen: Bücher und CDs kaufen die Verbraucher seit Jahren online. Die Hauptkonkurrenz des Buchhändlers heißt deshalb nicht Hugendubel oder Thalia, sondern Amazon, der zweite große Angreifer ist das elektronische Buch. „Das wird uns in Zukunft zehn Prozent unseres Umsatzes kosten“, schätzt Riethmüller. Internet-Buchhändler wie Amazon nehmen dem stationären Buchhandel schon heute 15 Prozent des Umsatzes weg.

### Zusatzangebote locken Kunden

Trotz dieser Entwicklung sieht Riethmüller das Internet nicht als Bedrohung. Der Buchhändler spricht lieber von einer „Herausforderung“, und der hat er sich schon früh gestellt. Bereits im Jahr 1994 ging er mit Osiander.de an den Start. Immerhin fünf Prozent des gesamten Umsatzes bringt ihm der Webshop ein. Vor allem aber bindet er Kunden ans Unternehmen. „Wir bekommen zum Teil Bestellungen aus China“, sagt Riethmüller – von Kunden, die früher in die Läden kamen, aus beruflichen Gründen aber umgezogen sind.

Noch mehr Energie als auf den Online-Shop wendet Riethmüller auf seine insgesamt 24 Ladengeschäfte im Südwesten der Republik auf. Denn hier kann er sich gegenüber seinen

Konkurrenten profilieren. „Amazon hat gar keinen Laden, und die großen Ketten haben in ihren Läden schlecht ausgebildetes Personal.“ Riethmüller kontert mit Präsenz und Kompetenz. Er gestaltet seine Läden ansprechend und stellt nur qualifizierte Buchhändler ein, die die Kunden auf Augenhöhe beraten können. Zwei Mal im Jahr bündelt Riethmüller die Empfehlungen der Mitarbeiter in einem Katalog. Das 200 Seiten dicke Werk erscheint in einer Auflage von 100.000 Exemplaren, liegt im Laden aus, kann im Internet durchgeblättert werden und wird Interessierten, die weiter weg wohnen, per Post zugestellt. „Der Katalog kostet richtig Geld“, sagt der Unternehmer. Doch im Gegensatz zu den Verlagsprospekten sei er für die Kunden ein echter Mehrwert.

„Wir wollen, dass Kunden, die an Bücher denken, an Osiander denken“, sagt Riethmüller. Und das erreiche man nun einmal nur, wenn man sich konsequent an den Wünschen der Kunden orientiere. Wenn man Autorenlesungen mit Berühmtheiten wie Umberto Eco, Martin Walser oder J. K. Rowling organisiert. Oder wenn man Bücher mit dem Fahrradkurier zustellt. „Wir leben in Baden-Württemberg, haben eine grüne Landesregierung“, sagt Riethmüller. „Das hat Auswirkungen auf die Menschen: Sie denken nachhaltig, schärfen ihr soziales Bewusstsein, kaufen regional. Und sie wollen, dass sich die Unternehmen ebenfalls in diese Richtung engagieren.“ Eine umweltfreundliche Warenlieferung ist da eine gute Antwort. Ebenso, dass der Katalog in einer Druckerei ganz in der Nähe gedruckt wird. Sogar bei den Werbegeschenken hat man nachgebessert. Zum vorigen Weihnachtsfest wurde keine No-Name-Schokolade verteilt, sondern Ritter Sport. Der Hersteller der Tafeln stammt aus der Region.

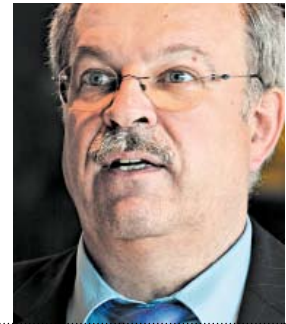
➔ **Weiterführende Links:** Die Studie Handelstrends 2020 kann unter [www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de) bestellt werden. Interessante Informationen, Zahlen, Daten und Fakten rund um das Thema Einzelhandel (auch zum Handels-Innovations-Preis) findet man auf der Webseite des Handelsverbands Deutschland: [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de). Informationen zum Thema E-Commerce stellt das Electronic-Commerce-Center Handel auf seiner Webseite [www.ecc-handel.de](http://www.ecc-handel.de) bereit.

## INTERVIEW

# „Der Handel muss Löcher verkaufen“

Der Unternehmensberater und Handelsexperte Ulrich Eggert aus Köln rät Einzelhändlern, die Kundenwünsche noch stärker als bisher zu analysieren und die Strukturen zu vereinfachen.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE SABINE HÖLPER



Herr Eggert, in Ihrer Studie *Handelstrends 2020* fordern Sie den Einzelhandel auf, sich anzustrengen, um die Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts zu stemmen und sich im Markt zu behaupten. Was empfehlen Sie?

**Eggert:** Der Händler muss sich gegenüber seinen Mitbewerbern eindeutiger differenzieren. Das gilt für das Sortiment, für das Erscheinungsbild, für das gesamte Konzept. Man muss einfach anders sein als die anderen.

Man kann aber doch das Rad nicht dauernd neu erfinden.

**Eggert:** Nein, aber man muss den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Der Händler sollte sich an den Wünschen und Zielen seiner Kundschaft orientieren.

Also soll er die Kunden erst einmal fragen, was sie wollen?

**Eggert:** Ja, permanente Erhebungen sind eine Selbstverständlichkeit. Nur so kann der Händler seine Kunden und dessen Bedürfnisse eindeutig identifizieren. Und dann kann er auch individualisiert auf sie zugehen. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille. Viele Kundenwünsche sind bekannt, ohne dass man explizit danach fragen müsste. So wollen die Verbraucher auf den ersten Blick verstehen, um welches Geschäft es sich handelt, was genau sie dort erwartet. Für den Handel heißt das, er muss mit einer einfachen, aber attraktiven Botschaft rüberkommen. Gleiches gilt für die Läden und für das Sortiment. Der Laden muss klar und übersichtlich gegliedert sein, das Angebot überschaubar. Artikel, die beim Kunden

kaum Anklang finden oder nur eine geringe Rendite einfahren: Raus damit!

Viele Verbraucher kaufen heute online. Wie sollte der stationäre Handel darauf reagieren?

**Eggert:** Der Händler sollte selbst einen Online-Shop aufbauen. Er sollte überhaupt alle vorhandenen Wege zum Kunden nutzen. Dazu gehört der stationäre Laden, ein Shop im Internet, Kataloge, Social Media ...

Das kostet viel Geld.

**Eggert:** Umsonst gibt es gar nichts mehr. Aber es kann ja nicht das Ziel eines Unternehmers sein, nötige Investitionen zu unterlassen. Das Ziel muss vielmehr heißen, wirtschaftlich zu sein. Und um das zu erreichen, hat ein Händler ja Möglichkeiten.

Welche?

**Eggert:** Das Unternehmen muss sich eine recht einfache Organisationsstruktur geben. Dazu gehört, Aufgaben auszulagern, die nicht zum Kerngeschäft gehören, etwa die Lohnbuchhaltung. Und dazu gehört, das Lager effizient zu führen, um eine hohe Lagerdrehzahl zu erreichen. Außerdem sollte man mit anderen Unternehmen kooperieren, vor allem im Einkauf.

Mittelständlern sind die großen Ketten ein Dorn im Auge. Aber können die Kleinen auch von den Großen lernen?

**Eggert:** Natürlich. Von Ikea kann man lernen, dass es sinnvoll ist, die Branchengrenzen zu durchbrechen. Der Möbelhandel hat in der Regel an die 90 Prozent Möbel im Sortiment. Ikea dagegen hat nur 50 Prozent, die andere Hälfte sind Wohnaccessoires wie Bilderrahmen oder Blumen-

vasen. Das ist erfolgreich: Die Kunden können sich nicht dauernd eine neue Küche leisten. Gläser, Besteck oder ein neues Geschirr sind aber immer drin.

Das leuchtet ein: Wer Betten verkauft, verkauft die Bettwäsche gleich mit.

**Eggert:** Ja, zumal der Vorteil bei Bett- und Tischwäsche ist, dass die Lebenszyklen lang sind. Man kann aber auch noch konsequenter sein und es wie Depot oder Butlers machen: Diese Firmen haben erkannt, dass Möbel an sich ein schwieriges Geschäft sind. Also haben sie sich gleich auf Wohnaccessoires konzentriert, verkaufen Müllschalen und Kerzen. Und sie tun das sehr erfolgreich.

Hat der Handel nicht mit einem grundsätzlichen Problem zu kämpfen? Die Menschen geben doch immer weniger Geld für Produkte aus. Das Gros ihres Einkommens fließt in die Wohnungsmiete, in Reisen, in Dienstleistungen aller Art.

**Eggert:** Die Deutschen geben schon heute mehr als die Hälfte ihres Einkommens für Dienstleistungen aus. Und der Anteil steigt. Entsprechend bleibt für den Konsum von Produkten immer weniger übrig. Aber das heißt lediglich, dass der Handel aufhören muss, bloß Waren zu verkaufen. Er sollte nicht Autos verkaufen, sondern Mobilität. Die Autobranche macht das ja schon sehr erfolgreich: 60 Prozent aller Pkw sind geleast. Aber wie sieht es in den anderen Branchen aus? Da muss ich als handwerklich ungeschickter Mensch eine Bohrmaschine kaufen. Dabei will ich doch Löcher haben. Also muss der Handel Löcher verkaufen. ◀