

# Erfolgsorientierte Sortimentspolitik

Seit etwa 10 bis 15 Jahren verzeichnet der deutsche Handel auf realer Nettobasis kein Umsatzwachstum mehr. Die Gründe dafür sind vielfältiger Natur. Wie Händler gegensteuern. Teil 1.

Die Bevölkerung wächst nicht mehr, sie überaltert und der heftige Wettbewerb hat in weiten Bereichen dazu geführt, dass die Preise stagnieren oder sogar sinken. Niedrigpreise gewinnen die Oberhand. Aber der viel entscheidendere Aspekt in diesem Zusammenhang ist der, dass sich die Deutschen immer stärker den Dienstleistungen zuwenden, was auch stark mit der Alterung zu tun hat. Wurden in früheren Zeiten über 60 Prozent des Einkommens für Konsumgüter im Handel ausgegeben, so sind das heute nur noch etwa 28 Prozent. Aber die Dienstleistungen haben bereits einen Anteil am persönlichen Budget von 54 Prozent erreicht. Man sieht, dass der Handel, der nur Waren verkauft, auf den sinkenden Ast des Sozialprodukts setzt.

Der enorme Wettbewerb in den letzten Jahren durch das Internet hat sein Übriges dazugetan: Zehn Prozent aller Neuwaren werden inzwischen über das Internet eingekauft, im Non-Food-Bereich sind es bereits 16 Prozent – und die Anbieter sind sehr häufig neu auf dem Markt, kommen also nicht aus dem klassischen Standorthandel, ja nicht einmal aus dem ehemaligen Versandhandel.

## Der Autor



**ULRICH EGGERT**  
Unternehmensberater;  
Markt-, Trend- und Zukunftsforscher; Referent;  
Moderator und Organisator von Veranstaltungen;  
Buch- und Studienautor

### Kontakt:

Ulrich Eggert Consulting,  
An der Ronne 238, 50859 Köln  
Telefon: 02234 943937, Fax: 02234 9489533  
E-Mail: mail@ulricheggert.de  
Internet: www.ulricheggert.de



Foto: Brü

Knauber entwickelt ein neues „Geschäftsmodell“, um den Kunden anzusprechen: den Knauber Innovation Store.

Es sind vor allen Dingen drei Aspekte, die dem klassischen Handel helfen können, auch in Zukunft noch mitzuhalten und nicht vom Markt zu verschwinden:

1. Mit den Wölfen heulen: Auch er muss sich um das Internet und E-Commerce kümmern.
2. Er muss das richtige Geschäftsmodell, das richtige Format finden, das den Kunden anspricht.
3. Er muss sein Sortiment auf die Bedürfnisse des Kunden zuschneiden.

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren für eine bessere Sortimentspolitik im Handel aufgezeigt.

## Zielgruppenorientierung

Der Handel sollte jeden bedienen, aber längst nicht jeden ansprechen. Er muss seine Aktivitäten bündeln und dafür wissen,

wen er aus dem großen Publikum auf welche Art und Weise ansprechen möchte.

## Kernkompetenz und Spezialisierung

„Schuster, bleib bei deinen Leisten!“ ist ein altbekanntes Sprichwort. Es ist wichtig, nur das zu tun, was man kann. Der Kunde verlangt Professionalität und nichts Halbgares. Insbesondere Rezessionen wie nach der letzten Finanzkrise zeigen sehr häufig, dass Spezialisierungen auch Gefahren bergen, denn auf einem Bein steht es sich nicht immer sehr gut.

## Nischen besetzen

Als mittelständisches Fachgeschäft ist es interessant, Nischen zu besetzen, aber Nischen heißt auch, dass das generelle Wachstum an Grenzen stoßen wird. Ni-

schen müssen insofern interessant sein, dass sie Umsatz ermöglichen mit guten Spannen. Spezialisierung auf Nischen bedeutet automatisch geringes Wachstum oder aber eben forcierte Filialisierung mit eben dieser Nische.

### Kopplungen & Category Migration

Wenn man in Berlin den Prenzlauer Berg oder in anderen Städten ähnliche Szeneregionen besucht, dann findet man Buchhandlungen, die auch ein Café betreiben und Blumen verkaufen – oder Schuhgeschäfte, die nebenher Kunst oder sogar Schokolade anbieten. Was auf den ersten Blick unsinnig aussieht, hat jedoch Charme und bringt sehr häufig unerwartete Erfolge.

Man kann es jedoch systematisch betreiben, dann nennt man das Category Migration, was nichts anderes bedeutet, als dass man seine Sortimente beständig in interessante benachbarte Gebiete ausweitet, wie es etwa die Bau- und Heimwerkermärkte seit Jahrzehnten erfolgreich praktizieren. Was interessant ist, verkaufe ich mit, sonst lasse ich es sein.

### Diversifikation

Die Übersicht 1 zeigt mögliche Wachstumsrichtungen im Handel: das bisherige Sortiment besser zu verkaufen, das bisherige Sortiment an anderen Standorten

anzubieten oder das bisherige Sortiment am gleichen Standort sinnvoll auszuweiten. Diversifikation bedeutet, komplett in neue Geschäftsgebiete einzutauchen. Das ist das Gegenteil von Kernkompetenz und gilt gemeinhin als problematisch. Die zuvor angeführten Punkte Kopplungen und Category Migration zeigen jedoch, dass es hier durchaus sinnvolle Ansätze gibt, aber auch Ansätze, die darüber weit hinausgehen können.

### Problemlösungen

Die vorgenannten Aspekte lassen sich wunderbar verbinden: Der Kunde will wunderbar verbinden: Der Kunde will Kernkompetenz des Händlers, aber nicht unbedingt in einem ganz spezifischen Sortiment, sondern im Sinne seiner Probleme, die er gelöst sehen möchte, und dafür erwartet er die Kompetenz der Händler. Wenn jemand ein neues Outfit möchte, dann benötigt er mehr als ein Kleid oder Kostüm, er braucht wahrscheinlich Schuhe, vielleicht eine kosmetische Beratung und Kosmetika, eine neue Frisur, eine neue Brille und und und. Sortimentskomplettierungen spielen eine immer größere Rolle.

### Probleme lösen

„Echte“ Problemlösung bedeutet: Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + After-Sales-Services usw. Wenn der Mensch über die Hälfte seiner

Ausgaben im Dienstleistungssektor tätigt, sollte der Handel hier mitmischen. Gemeint sind Leistungen, die bezahlt werden, die kalkuliert sind, zum Beispiel der Verleih von Geräten, die Reparatur usw.

Dienstleistungen müssen nicht grundsätzlich auf der Fläche des Hauses angeboten werden, etwa eine Reinigungsannahme, sondern Dienstleistungen können über das Internet verkauft werden, indem im Laden entsprechende Prospekte verteilt werden, wie es etwa die Discounter machen mit Aldi Talk, Aldi Reisen usw.

### Services

Services sind die kostenlosen Dienstleistungen, die Draufgaben, die es für den Kunden interessant machen, einem Unternehmen die Treue zu halten. Es sind die kostenlosen Parkplätze, die Rolltreppen, das ist die Beratung oder die vertiefte Information, das ist der Bringdienst nach Hause – ja, es sind unendlich viel Aspekte, um die es hier geht.

### Nutzen statt Besitzen

Noch vor zehn Jahren wollte jeder unbedingt sein eigenes Auto haben, heute ist Carsharing in aller Munde: Nutzen statt besitzen steht an – wenn ich schwimmen will, muss ich mir kein Schwimmbad kaufen. Dieses – auf Neudeutsch Share Economy genannte – Geschäftsprinzip findet immer mehr Anklang und insbesondere der mittelständische Handel muss sich hier einbringen, da er die Kunden viel besser kennt als die Filialisten.

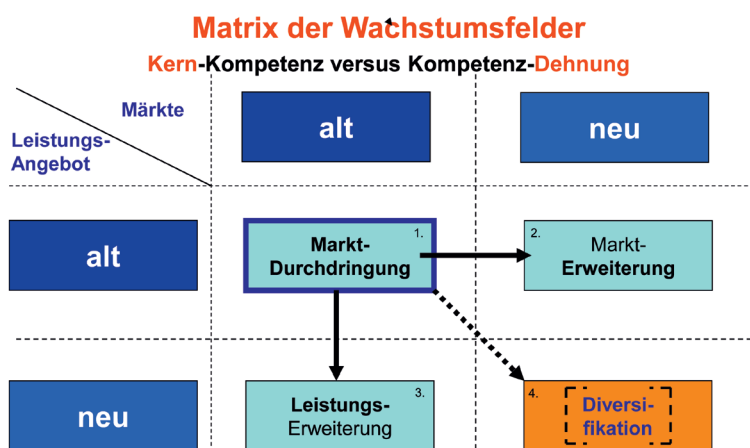
### Bedarfs- und Kundenorientierung

Den Kunden interessiert nicht, was und wo der Handel einkauft, sondern was und wie er verkauft. Der Händler muss sich am Bedarf des Kunden orientieren und versuchen, dazu die entsprechenden Artikel einkaufen zu können. Nicht das Angebot der Lieferanten ist interessant, um dann einen Kunden zu finden, sondern die Wertschöpfungskette wird von hinten aufgezäumt, vom Kunden her – und seinen Bedürfnissen. UE ■

### Fortsetzung

Dieser Beitrag wird in der nächsten Ausgabe von baumarktmanager 3/2015 fortgesetzt.

## Übersicht 1: Innovationen für Wachstum



Eine „Verteufelung“ von Diversifikation ist unsinnig!

Quelle: Stern / Ansoff

ULRICH EGGERT © 2014  
CONSULTING.KÖLN