



Zur Person

Reimund Koziollek (47) ist seit 2006 Geschäftsführender Gesellschafter der UMP, Unternehmer- und Management-Partner GmbH, mit den Kernkompetenzen, Strategie, Marketing, Organisation und Prozessmanagement, Kostenmanagement, Turnaround-Management, Finanzierungsmanagement und Nachfolgeregelungen

Die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Handeln im Einzelhandel haben sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Es ist wichtiger denn je, eine Standortanalyse vorzunehmen und strategische sowie operative Handlungsspielräume zu überprüfen. TOYS sprach mit Reimund Koziollek, U.M.P., über die Erfolgsfaktoren im Handel

Herr Koziollek, wir wollen mit Ihren Beiträgen „Strategien im Einzelhandel“ aufzeigen, welche Möglichkeiten es gibt, sich zukunftsfähig aufzustellen. Denn wir müssen alle davon ausgehen, dass die Marktbereinigung im Handel weiter fortschreitet?

Das ist richtig. Experten gehen davon aus, dass sich auch in den nächsten Jahren bis zu 10.000 Einzelhändler pro Jahr vom Markt zurückziehen. Insbesondere kleine und mit-

Strategien im Einzelhandel

„Händler müssen ein Profil schaffen“

telgroße Einzelhandelsunternehmen werden es schwer haben, sich gegen filialorganisierte Großbetriebsformen durchzusetzen. Dennoch haben auch diese Betriebsgrößen Chancen, sich am Markt zu behaupten. Insbesondere dann, wenn es gelingt, sich ein eigenes, herausragendes Profil zu schaffen.

Wie kann das konkret aussehen?

Hierzu gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Das angebotene Sortiment und die Zielgruppenorientierung spielen eine zentrale Rolle. Aber auch das Zielgruppenmarketing, Kundenbindungsmaßnahmen, Serviceleistungen, die Freundlichkeit und Kompetenz des Personals, die Ladengestaltung, Events und Kooperationen mit anderen Einzelhandelsunternehmen sind Parameter, die zur Schärfung des eigenen Profils ausgestaltet werden sollten. Diese Auflistung ist keinesfalls vollständig. Es ist wichtig, die relevanten Erfolgsparameter unternehmensindividuell zu ermitteln und auszugestalten. Patentrezepte sind nicht geeignet, um ein Profil zu schärfen.

Es gibt eine Menge Beratungsunternehmen, die Einzelhandelsunternehmen ihre Unterstützung anbieten. TOYS hat sich für eine Zusammenarbeit mit Ihnen entschieden, weil Sie individuelle Lösungen erarbeiten.

Das stimmt. Wir machen uns ein ganzheitliches Bild vom Unternehmen. Hierzu zählen zum Beispiel die Analyse der Bilanzen, der Kostenstrukturen und der Sortimente. Uns interessieren Entwicklungen im Zeitverlauf. Gespräche mit dem Unternehmer und den Mitarbeitern sowie eine kritische Würdigung des Ladenlayouts und der Warenpräsentation liefern uns wichtige Informationen. Selbstverständlich schauen wir uns auch die regionale Wettbewerbssituation an. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ist nötig, weil wir von unseren Kunden den Auftrag erhalten, eine gegebene Ertragssituation schnellstmöglich aber auch dauerhaft zu verbessern.

Der Kern unserer Spielwarenhändler bewegt sich im mittleren Bereich. Sind Sie auf solche Unternehmensgrößen eingestellt?

Selbstverständlich. Zu unseren Kunden zählen Einzelhandelsunternehmen mit weniger als einer Million Euro Umsatz pro Jahr ebenso wie filialorganisierte Unternehmen von 50 Millionen Euro Umsatz per anno und mehr. Die Notwendigkeit, Optimierungspotenziale konsequent zu nutzen, ist unabhängig von der Umsatzgröße.

Eine Reihe Ihrer Leistungen werden auch von den Verbundgruppen unserer Branche angeboten. Wo ist der kleine beziehungsweise große Unterschied zu Ihrer Arbeit?

Ich sehe in der Arbeit der Einzelhandelsverbände und den Leistungen eines Beratungsunternehmens wie der U.M.P. eine sinnvolle Leistungsergänzung. Wir haben viele Mandate, bei denen wir mit Verbänden des Einzelhandels zum Vorteil unserer Auftraggeber zusammenarbeiten. Wir freuen uns aber auch darauf, dass viele unserer Kunden unsere Leistungen insbesondere dann schätzen, wenn es darum geht, eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens vorzunehmen, mit dem Anspruch Ertragsoptimierungen rasch und dauerhaft zu erzielen.

Sie bieten auch Controlling an, stellen Kennziffern in den Vergleich zum Wettbewerber. Diese Leistung kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Wie lange ist die durchschnittliche „Verweildauer“ in einem Unternehmen?





Grafik 5: Erfolgsfaktoren im Handel, Quelle: U-M-P

Die Säulen für unternehmerischen Erfolg müssen tragfähig sein, denn nur wenn die einzelnen Erfolgsfaktoren zusammenspielen, ist eine langfristige Positionierung am Markt möglich

Abhängig von der Größe und Komplexität des Unternehmens benötigen wir für die Erstuntersuchung etwa drei bis fünf Arbeitstage. Bereits am Ende der Erstuntersuchung können wir eine Aussage darüber treffen, welche zusätzlichen Ertragspotenziale im Unternehmen vorhanden sind und welche Maßnahmen nötig sind, um diese Potenziale zu realisieren. Alle notwendigen Schritte fassen wir in einem Maßnahmenkatalog zusammen. Auf Basis des Maßnahmenkataloges wird festgelegt, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist. Selbstverständlich bieten wir unseren Auftraggebern aktive Unterstützung bei der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen an. Der Umfang der Unterstützung wird mit dem Auftraggeber, auf Basis des Maßnahmenkataloges, festgelegt.

Stehen Sie auch beim Personalmanagement oder der Ladengestaltung beratend an der Seite Ihrer Kunden?

Unser Beratungsansatz ist ganzheitlich und umsetzungsorientiert. Das Machbare steht im Vordergrund. Die Analyse ist nur Mittel zum Zweck. Personalmanagement und Ladengestaltung sind wesentliche Erfolgsparameter eines Handelsunternehmens und werden in jedem Fall in unsere Arbeit einbezogen.

Sie leisten auch Trendberatung. Was kann man sich darunter vorstellen?

Trendentwicklungen spielen bei der Sortimentsgestaltung eine entscheidende Rolle. Nur wenn wir die Markttrends kennen, können wir die Sortimente auf die Vorlieben der Kunden abstimmen. Gerade bei Spielwaren sind Trendentwicklungen entscheidend für die Sortimentsgestaltung.

Wann ist Ihr Job beendet?

Die Ergebnisse der drei- bis fünftägigen Erstuntersuchung sind entscheidend für die weitere Vorgehensweise und den Umfang unserer

weiteren Unterstützung. Bei größeren Unternehmen gehen wir durchaus auch als Manager auf Zeit in die Umsetzungsverantwortung. In vielen Fällen sieht unser Engagement nach der Erstuntersuchung so aus, dass wir das ganzheitliche Umsetzungscontrolling übernehmen und bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen aktiv eingebunden sind. Besonders häufig wird unsere Unterstützung in der Umsetzungsphase angefordert, wenn es darum geht Sortimente zu optimieren, Kosten zu senken, Personal zu qualifizieren, geeignete Warenwirtschaftssysteme einzuführen, das Ladenlayout und die Ladengestaltung zu optimieren oder frequenzfördernde Werbekonzepte zu erarbeiten und umzusetzen. Sehr oft sind wir auch Sparringspartner der Unternehmer, wenn es darum geht, die richtige Basisstrategie für das Unternehmen und den Unternehmer zu erarbeiten. Hierbei unterscheiden wir grob zwischen folgenden fünf Basisstrategien:

1. Beibehaltung der Betriebsform und Expansion in eine regionale/lokale Marktführerschaft unter Ausnutzung aller operativer Optimierungspotenziale.
2. Standortverlagerung
3. Verbundbildung zur Verbesserung von Beschaffungsmöglichkeiten und Nutzung von Synergien
4. Transformation in eine andere aussichtsreichere Betriebsform (zum Beispiel Franchise)
5. Geordneter Rückzug (Verkauf/Auflösung) zum Beispiel bei nicht geregelter Nachfolge.

Kann sich ein Händler unverbindlich zu einer ersten Kontaktaufnahme an Sie wenden?

Ein persönliches Erstgespräch verpflichtet zu nichts und ist kostenfrei. Ebenfalls kostenfrei kann unser Folder „Strategien im Einzelhandel“ angefordert werden. Terminwünsche für ein kostenfreies Erstgespräch können unter reimund.koziollek@ump-gmbh.net oder per Telefon unter 0681/ 9591234 erfolgen. □