

STRATEGIEN

U·M·P 2007/2008

im Einzelhandel



Rahmenbedingungen

Trends und Megatrends

Erfolgsfaktoren

Handlungsspielräume

In der vorliegenden UMP-Broschüre zum Einzelhandel werden die aktuellen Rahmenbedingungen, Trends und Megatrends im deutschen Einzelhandel skizziert. Die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für den Einzelhandel werden zudem herausgearbeitet. Der Schwerpunkt liegt je-

doch in der Darstellung und Beschreibung von strategischen und operativen Handlungsspielräumen, die geeignet sind, die wirtschaftliche Situation von Einzelhandelsunternehmen zu stabilisieren und zu verbessern. Die Autoren können hierbei auf ihren Erfahrungsschatz als Turnaround-

Manager bei zahlreichen und namhaften Unternehmen der Branche zurückgreifen.



UNTERNEHMER- &
MANAGEMENT-
PARTNER GMBH

Rahmenbedingungen im Einzelhandel

Der Einzelhandel steht vor einem tiefgreifenden Strukturwandel. Ein Überangebot an Verkaufsfläche, Rabattschlachten, die zunehmende Globalisierung und die damit verbundene Macht von Handelsketten und Konzernen stellen bereits heute selbstständige Händler vor hohe Herausforderungen. Auch die Perspektiven für die nächsten Jahre fallen für die derzeit ca. 400.000 Einzelhandelsbetriebe in Deutschland – angesichts einer schrumpfenden Bevölkerung – nicht gerade positiv aus (Vgl. Grafik 1+2).

Erschwert wird die Lage im Einzelhandel durch veränderte Einkaufsgewohnheiten und Umschichtungen im privaten Verbrauch. Der Verbraucher von morgen gibt anteilig mehr Geld für Daseinsvorsorge, Wohnen und

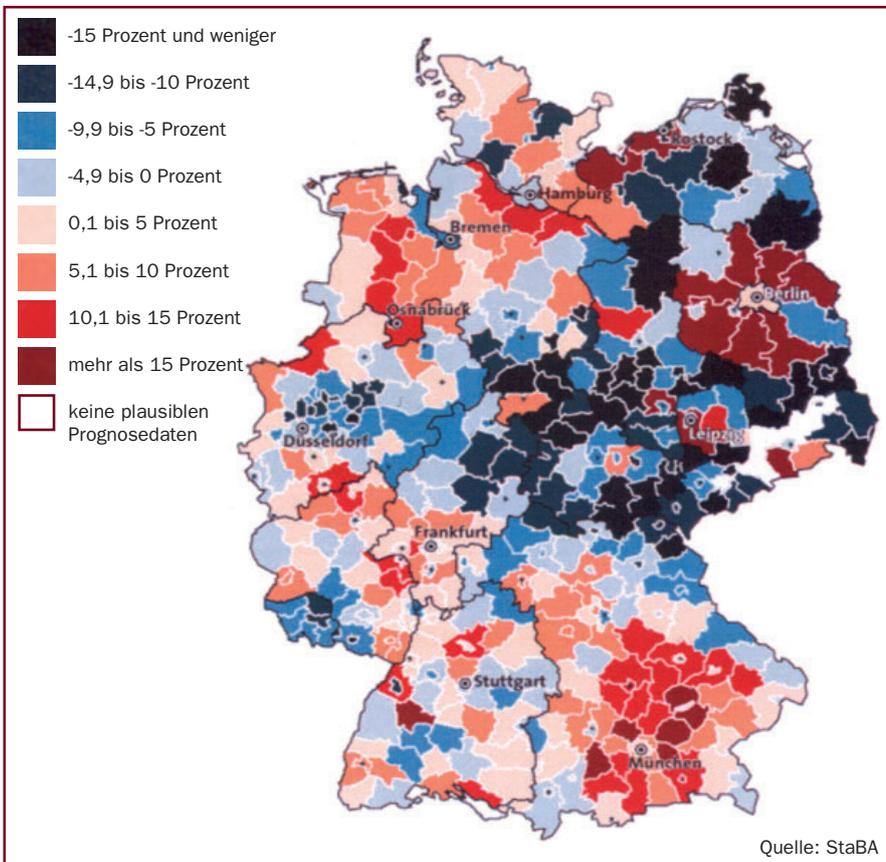
Energie aus. Die privaten Einnahmen landen zu immer geringeren Anteilen im klassischen Einzelhandel, ein Trend, der bereits seit 1990 zu erkennen ist.

Angesichts dieser insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen erwarten Branchenexperten auch für die nächsten Jahre bis zu 10.000 Insolvenzen und Firmenaufgaben p.a. im Einzelhandel. Von dieser Entwicklung werden nicht nur kleine Händler betroffen sein. Auch namhafte Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren aus dem Markt verabschieden oder werden zu Übernahmekandidaten.

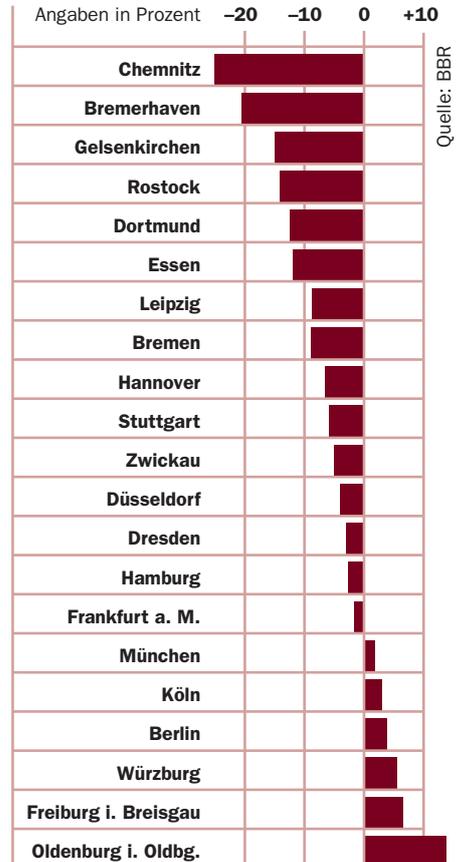
Dennoch wird es auch in diesem Marktumfeld Gewinner geben, dies werden u.a. Discounter, Fachmärkte und Shopping Center sein. Das Erfolgsgeheimnis dieser Vertriebsformen basiert auf dem Grundgedanken, Qualität und Preis bei der Kunden-

ansprache in den Vordergrund zu stellen. Damit trifft man die Bedürfnisse einer Vielzahl der Konsumenten. Dies verdeutlicht auch die Grafik 3, wobei zu erkennen ist, dass heute ca. 64 % der Konsumenten preisorientiert einkaufen.

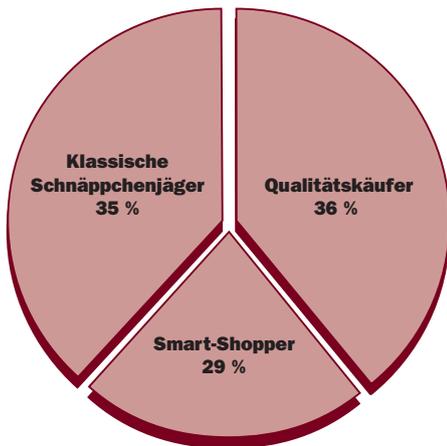
Zu den Verlierern im Handel werden die klassischen Formen des Einzelhandels (z.B. Kaufhäuser, Warenhäuser sowie viele kleine und mittelständische Betriebe) gehören, vor allem dann, wenn diese kein klares Geschäftsprofil haben. Die Experten der U.M.P konnten jedoch mehrfach unter Beweis stellen, dass auch für Unternehmen dieser Betriebstypen eine positive Zukunft gestaltbar ist. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Erfolgsfaktoren bekannt sind und im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung und des unternehmerischen Erfolgs konsequent ausgestaltet und umgesetzt werden.



Grafik 1: Die Bevölkerung in Deutschland wird in den nächsten vier Jahrzehnten dramatisch zurückgehen.



Grafik 2: Bevölkerungsentwicklung in ausgewählten Städten mit mehr als 100 000 Einwohnern im Zeitraum 2000 bis 2020



Grafik 3: Preisorientierung der Konsumenten

Schnäppchenjäger

- Alter > 40 Jahre
- Einkommen < 2.000 Euro (netto)
- Preisorientiert
- Rezession hat Sie finanziell getroffen
- Unsicherheit über die Zukunft
- Zeit zum Einkaufen
- Hohe Akzeptanz von Discountern und Handelsmarken

Smart-Shopper

- Stark preis-, leistungsorientiert
- Skeptischer Blick in die Zukunft
- Schwerpunkt in der Altersgruppe 20-39 Jahre
- Einkommen >2.000 Euro (netto)

Qualitätskäufer

- Schwerpunkt in der Altersgruppe 20-39 Jahre
- Überwiegend Männer
- Einkommen > 2.000 Euro (netto)
- Qualitätsorientiert optimistisch
- Starkes Vertrauen in Herstellermarken

Quelle: KPMG Consumer Markets, BBE

Trends und Mega-Trends im Einzelhandel

Zukunftsorientierte Konzepte müssen, um erfolgreich zu sein, Trendentwicklungen berücksichtigen. Die wichtigsten Trends und Mega-Trends sind nachfolgend zusammengefasst. Hierbei handelt es sich um Experteneinschätzungen, wobei es zulässig ist, einige dieser Einschätzungen als These zu verstehen.

Die Bevölkerung in Deutschland wird in den nächsten vier Jahrzehnten dramatisch zurückgehen. Der Anteil der über 60 Jährigen nimmt dabei weiter zu (Vgl. Grafiken 1, 2 und 4).

- Der Konsument bleibt hybrid (schwer greifbar und unberechenbar).

- Der einzelhandelsrelevante Anteil an den Konsumausgaben der Privathaushalte wird weiter sinken.
- Die Vertriebsformen Discounter, großflächige Fachmärkte und Shoppingcenter werden weiter an Bedeutung gewinnen. Alle übrigen Betriebsformen (u.a. Kaufhäuser und Warenhäuser) werden eher einen rückläufigen Umsatzanteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels verbuchen.
- Der Vertikalierungsprozess zwischen Hersteller und Handel wird sich weiter fortsetzen, er geht an den Kleinformen des traditionellen Einzelhandels jedoch weitgehend vorbei.
- Der Preis bleibt auch weiterhin das dominierende Entscheidungskriterium für oder gegen einen Kauf. Die preisorientierte Zielgruppe wird in Zukunft noch weiter wachsen (voraussichtlich auf über 70 %).
- Die Kriterien „Erlebniseinkauf“ und „Markentreue“ werden zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die nicht zum Betriebstyp Discounter zählen.
- Bei Modeartikeln ist eine Verkürzung der Kollektionsrhythmen zu erwarten.
- Die Polarisierung der Märkte wird weiter fortschreiten. Das mittlere Preissegment wird weiter an Bedeutung verlieren.
- Auch zukünftig wird der Anteil an Impulskäufen bei ca. 50 % liegen.
- Die Konzentration im Handel wird weiter zunehmen.

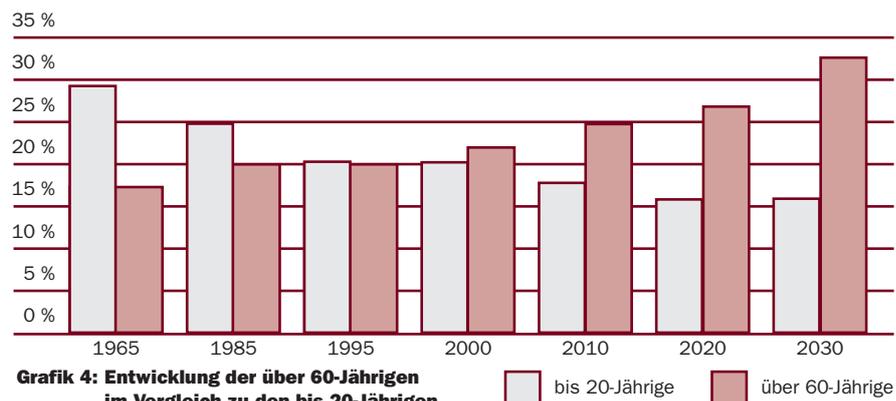
Erfolgsfaktoren und Handlungsspielräume

Im Einzelhandel wird allzu oft auf kommende umsatzstärkere Monate und ein Anspringen der Konjunktur gehofft. Diese Art der Krisenbewältigung entwickelt sich häufig zur Existenzkrise.

Bemerkenswert ist, dass es einigen Unternehmen der Branche jedoch gelingt, sich gegen den Branchentrend, positiv zu entwickeln. U.M.P hat solche Unternehmen analysiert und festgestellt, dass diese ihr eigenes Tun permanent in Frage stellen und unermüdlich nach Optimierungspotenzialen aktiv suchen. Eine Übersicht der Erfolgsfaktoren und möglichen Handlungsspielräume vermittelt Grafik 5 (s. Seite 5). Hierbei wird deutlich, dass unternehmerischer Erfolg im Einzelhandel dann erreicht werden kann, wenn:

- Zielgruppen definiert sind und individuell angesprochen werden; dies stellt angesichts des hybriden Verbrauchers eine besondere Herausforderung dar.
- ein klares, leicht greifbares Unternehmensprofil transportiert wird.
- es gelingt, Kunden an das eigene Haus zu binden.
- es gelingt, am Markt und vom Kunden positiv wahrgenommen zu werden.

Um diese Säulen des Erfolgs stabil und tragfähig auszugestalten, ist



Grafik 4: Entwicklung der über 60-Jährigen im Vergleich zu den bis 20-Jährigen

Legend: bis 20-Jährige (light grey), über 60-Jährige (dark red)

es notwendig, die gegebenen Handlungsspielräume bei den einzelnen Erfolgsfaktoren optimal zu nutzen. Worauf es bei diesen vornehmlich operativen Erfolgsfaktoren ankommt, ist nachfolgend skizziert.

Erfolgsfaktor Controlling

Eine wesentliche Voraussetzung für zielgerichtetes, zukunftsorientiertes Handeln ist eine solide Datenbasis, die über Stärken und Schwächen des eigenen betriebswirtschaftlichen Tuns informiert. Aus diesem Grunde ist es notwendig, Controllinginstrumentarien so einzusetzen, dass fundierte Erkenntnisse u.a. zu folgenden Fragen vorliegen:

- Wie haben sich betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kosten im Zeitablauf absolut und relativ entwickelt?
- Welche Betriebsteile, Abteilungen, Sortimentsbereiche oder Warengruppen erwirtschaften welchen Ergebnisbeitrag?
- Welche Umschlagshäufigkeiten werden auf Warengruppen-/Artikelebene erzielt?
- Wie ist die Flächen- und Personalproduktivität in den einzelnen Abteilungen?
- Wie sind die eigenen betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Vergleich zum Wettbewerb zu werten?
- Welche Effizienzsteigerungspotenziale lassen sich aus internen und externen „Benchmarks“ ableiten?

Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht bereits eine erste quantitative Aussage über mögliche Ertragssteigerungspotenziale. Läßt das interne Controlling eine Beantwortung all dieser Fragen nicht zu, müssen auf pragmatischem Wege zunächst Näherungslösungen gefunden werden. Das Controllinginstrumentarium ist in einem solchen Falle jedoch schnellstmöglich zu optimieren.



U·M·P ist eine auf Unternehmensentwicklung und Ertragsoptimierung spezialisierte Beratungsgesellschaft für mittelständische Unternehmen. Wir unterstützen unsere Auftraggeber bei der Erzielung, Optimierung und nachhaltigen Sicherung wirtschaftlicher Erfolge.

Unser Name steht für unsere Philosophie. Wir sind Partner der Unternehmer und deren Management.

Der U·M·P-Beratungsansatz betrachtet das Unternehmen ganzheitlich und ist umsetzungs- sowie ergebnisorientiert.

Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Erstgespräch zur Verfügung. Zur Kontaktaufnahme wenden Sie sich bitte an unser Zentralbüro in Saarbrücken.

U·M·P Unternehmer- & Management- Partner GmbH

Hindenburgstraße 69
D-66119 Saarbrücken

Telefon 0681-9591234
Telefax 0681-9591235

info@ump-gmbh.net
www.ump-gmbh.net

Saarbrücken · Köln · Stuttgart

Erfolgsfaktor Einkaufs-, Sortiments- und Preislagenpolitik

Über das Sortiment erklärt sich nicht nur die Kernkompetenz des Unternehmens, sondern gleichzeitig die anvisierte Zielgruppe.

Wenn betriebstypenspezifisch ein breites Sortiment angeboten wird, (z.B. bei Kauf- und Warenhäusern) erschwert dies zunächst die Möglichkeit, ein klares Profil zu schärfen. Diese Problematik kann jedoch in Grenzen umgangen werden, indem Sortiments-Kernkompetenzen definiert werden. Die Herausforderung besteht dann darin, sich in diesen Sortiments-Kernkompetenzbereichen als „Best-Player“ am Markt zu positionieren.

Soll betriebstypenbedingt eine breite Käuferklientel angesprochen werden, ist zu berücksichtigen, dass ca. 64 % der Käufer preisorientiert einkaufen. Diese Tatsache muß beim Einkauf und bei der Sortimentsgestaltung berücksichtigt werden.

Die U.M.P-Berater konnten zudem feststellen, dass Potenziale im Einkauf in vielen Fällen ungenutzt bleiben. Diese Potenziale können jedoch erschlossen werden, indem alternative Bezugsquellen bzw. Sortimente aktiv gesucht werden, Lieferanten-/Listungsgespräche gut vorbereitet werden und Einkaufskompetenzen eindeutig geregelt sind.

Erfolgsfaktor Kundenorientierung

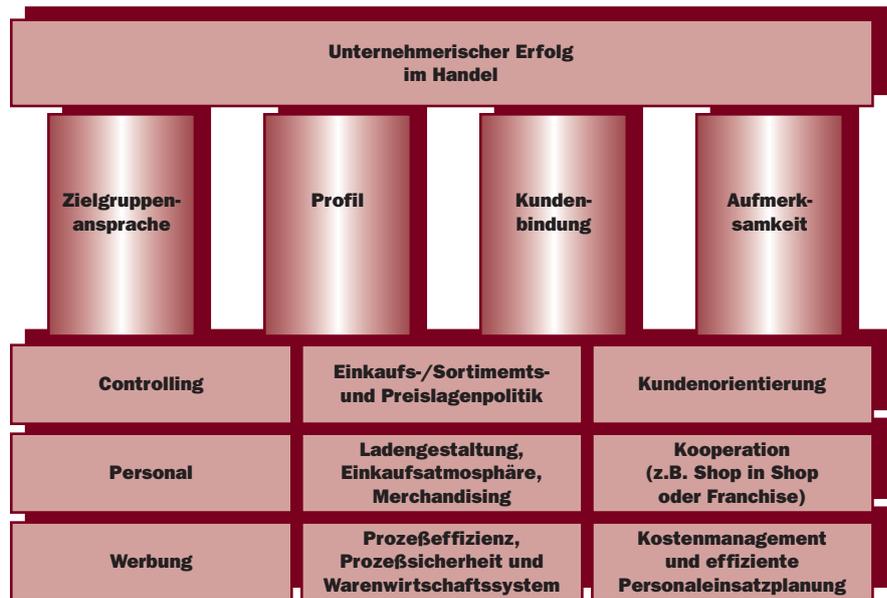
Wenn es gelingt, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, sind die besten Voraussetzungen gegeben, eine dauerhafte Kundenbindung zu erreichen. Auf den ersten Blick scheint es jedoch nicht so einfach, die Wünsche des Konsumenten erfüllen zu können. Dieser fordert nämlich laut einer Umfrage die Quadratur des Kreises – das bedeutet Service und Exklusivität in guter Qualität zu kleinen Preisen. Wenn man diese globale Aussage jedoch in Einzelkriterien herunterbricht, erkennt man sehr schnell, wo konkrete Ansatzpunkte gegeben sind um Kundenwünsche besser zu erfüllen. Häufig genannte Wünsche bei Kundenbefragungen sind beispielsweise:

- Gute Parkmöglichkeiten
- Bequemer Einkauf
- Gute Orientierungsmöglichkeiten im Laden, Übersichtlichkeit
- Positive Einkaufsatmosphäre
- Ansprechende Präsentation
- Verbraucherfreundliche Öffnungszeiten
- Stressfreies Einkaufen
- Gute Beratungsleistung
- Freundliches Personal
- Bekannte Marken
- Qualitätsprodukte
- Frische Produkte (bei Lebensmitteln)
- Umfangreiches Sortiment, hohe Warenverfügbarkeit
- Regelmäßige Information über Aktionen und Sonderangebote
- Gutes Preis-/Leistungsverhältnis

Eine Kundenbefragung ist ein geeignetes Instrument, um betriebsindividuelle Stärken und Schwächen aus Sicht des Kunden zu ermitteln.

Erfolgsfaktor Personal

Die Auswahl und Qualifikation der Mitarbeiter stellt eine wesentliche Erfolgsgröße dar. Um erfolgreich zu



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

sein, muß die richtige Mischung aus Fachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Entertainment und Servicedenken gegeben sein.

Abhängig vom Aufgabenbereich des Mitarbeiters ist daher ein Soll-Qualifikationsprofil zu erstellen, dem das Ist-Profil gegenüberzustellen ist. Qualifikationsdefizite sind so leicht erkennbar und können als Grundlage zur Einleitung von Qualifikationsmaßnahmen herangezogen werden. Häufig ist ein Qualifikationsbedarf in folgenden Bereichen gegeben:

- Sortimentskenntnisse
- Effiziente Personaleinsatzplanung
- Limitorientierter Einkauf
- Aktives Verkaufen
- Verkaufsförderliche Warenpräsentation

Erfolgsfaktor Ladengestaltung, Einkaufsatmosphäre, Merchandising

Einkaufen ist und bleibt für viele Verbraucher eine Art der Freizeitgestaltung. Durch eine angenehme Einkaufsatmosphäre erhöhen sich Frequenz und Verweildauer des Kunden. Eine positive Einkaufsatmosphäre kann z.B. durch die Art der Warenträger, Warenpräsentation,

Farbenspiele, Duftstoffe, Hintergrundmusik, Dekoration, Servicepunkte u.a. Stilelemente geschaffen werden.

Die Einkaufsatmosphäre stellt dabei ein wesentliches Instrument dar, um den Kunden am Point of Sale (POS) zu „verführen“. Die hohe Bereitschaft der Kunden, Impulskäufe zu tätigen wird so positiv beeinflusst. Durch Nutzung der Möglichkeiten des Merchandising wird dieser gewünschte Effekt noch verstärkt.

Erfolgsfaktor Kooperationen

Kooperationen können helfen, wirtschaftliche Risiken zu verteilen, Kundenfrequenzen zu erhöhen und/oder Sortimentskompetenzen zu ergänzen. Ein Weg hierzu sind Shop-in-Shop Konzepte. Hierbei muss jedoch selektiv und mit Maß vorgegangen werden, damit das Profil des Hauses (CI) nicht zu sehr von außen vorbestimmt wird.

Ein weiterer Ansatz von Kooperationen ist durch die Nutzung von Franchise-Konzepten gegeben. Hier wird das Know-how und die Bekanntheit des Franchisegebers positiv genutzt.

Erfolgsfaktor Werbung und Verkaufsförderung

Dem Kunden müssen laufend neue Kaufanreize gegeben werden. Hierbei spielt die klassische Werbung (z.B. Flyer, Print-Medien, Radiowerbung, Rabattaktionen, Gewinnspiele) eine wichtige Rolle, um über das Unternehmen, das Sortiment sowie Aktionen zu informieren und Frequenz zu schaffen. Die Kundenkarte ermöglicht darüber hinaus eine individuelle Kundenansprache. Die Bedeutung des Internets wird auch für den klassischen Einzelhandel zunehmen.

Markige Werbe-Slogans, die Aufmerksamkeit schaffen und bei der Zielgruppe ein „Wir-Gefühl“ entstehen lassen, sind geeignet, um das eigene Profil zu schärfen und sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren.

Erfolgsfaktor Prozeffizienz, Prozeßsicherheit und WWS

Durch die Optimierung der Prozesse Einkauf, Verkauf und interne Logistik lassen sich häufig deutliche Effizienzsteigerungspotenziale realisieren. Dies führt zu positiven Kosteneffekten und erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit. Die Warenverfügbarkeit verbessert sich, die Abschriftenquote wird deutlich gesenkt. Um die Prozeffizienz zu verbessern sind ggf. Anpassungen im WWS erforderlich.

Erfolgsfaktor Kostenmanagement und effiziente Personaleinsatzplanung

Dem Kundenwunsch nach einem guten Preis-/Leistungsverhältnis kann nur entsprochen werden, wenn die eigene Kostenstruktur eine entsprechende Preispolitik zuläßt. Aus diesem Grunde sollten die eigenen Kostenstrukturen regelmäßig in Frage gestellt werden. Da Wareneinsatz und Personalkosten als größte Aufwandsarten i.d.R.

etwa 80% – 85% des Umsatzes entsprechen, ist die effiziente Steuerung des magischen Dreiecks oft Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs.



Eine an Frequenzen orientierte Personaleinsatzplanung stellt ein wesentliches Kriterium zur Verbesserung der Effizienz dar. Durch die Gegenüberstellung von Vergleichswerten der Personalproduktivität zwischen Unternehmen/Betriebsteilen und Abteilungen werden Potenziale und Anpassungsnotwendigkeiten erkannt. Entscheidend hierbei ist es, die Führungskräfte und Mitarbeiter so zu steuern und einzubinden, daß die Potenziale auch tatsächlich realisiert werden. Hilfreich ist der Ansatz über Zielvorgaben und eine abteilungsbezogene Personaleinsatzplanung. Bei dieser Personaleinsatzplanung sind Jahresfrequenzen, Wochentagsfrequenzen und Tagesfrequenzen zu berücksichtigen. Eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente für Abteilungsleiter und andere Mitarbeiter unterstützt das erfolgsorientierte Handeln. Eine effiziente Abteilungs-führung wird dann erreicht, wenn neben Umsatz- und Spannenzielen auch die Personalkostenquote als Zielgröße vorgegeben ist.

Grundstrategien

Neben der Ausgestaltung der beschriebenen, vornehmlich operativen Erfolgsfaktoren ist die strategische Grundausrichtung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dies gilt insbesondere für die kleinen und mittelständischen Einzelhandelsunternehmen

in Deutschland, die wenig Chancen haben, an einem guten Standort ein eigenes Profil zu entwickeln. Das Management dieser Unternehmen steht vor der Herausforderung aus den nachfolgenden fünf Alternativstrategien die jeweils richtige auszuwählen.

1. Beibehaltung der Betriebsform und Expansion in eine regionale Marktführerschaft unter Nutzung aller operativen Optimierungspotenziale
2. Räumliche Verlegung an einen besseren Standort
3. Verbundbildung zur Verbesserung der Beschaffungsmöglichkeiten
4. Transformation in eine andere aussichtsreichere Betriebsform (z.B. Franchise)
5. Geordneter Rückzug (Verkauf oder Auflösung) z.B. bei nicht geregelter Nachfolge

Resümee

Die hier dargestellten Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Verbesserung der Marktposition von Einzelhandelsunternehmen sind keine Patentrezepte. Sie machen jedoch deutlich, dass auch in einem schwierigen Umfeld häufig noch zahlreiche Handlungsmöglichkeiten gegeben sind, um die wirtschaftliche Situation eines Handelsunternehmens zu verbessern und eine positive Zukunft zu gestalten.

In der angewandten Turnaround-Praxis sind die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen, unternehmensindividuell zu ermitteln, zu bewerten und auszugestalten. Die Herausforderung liegt darin, Erfolgsfaktoren, Anpassungsnotwendigkeiten und Handlungsspielräume zu identifizieren und zu einem ganzheitlichen Erfolgskonzept auszugestalten.