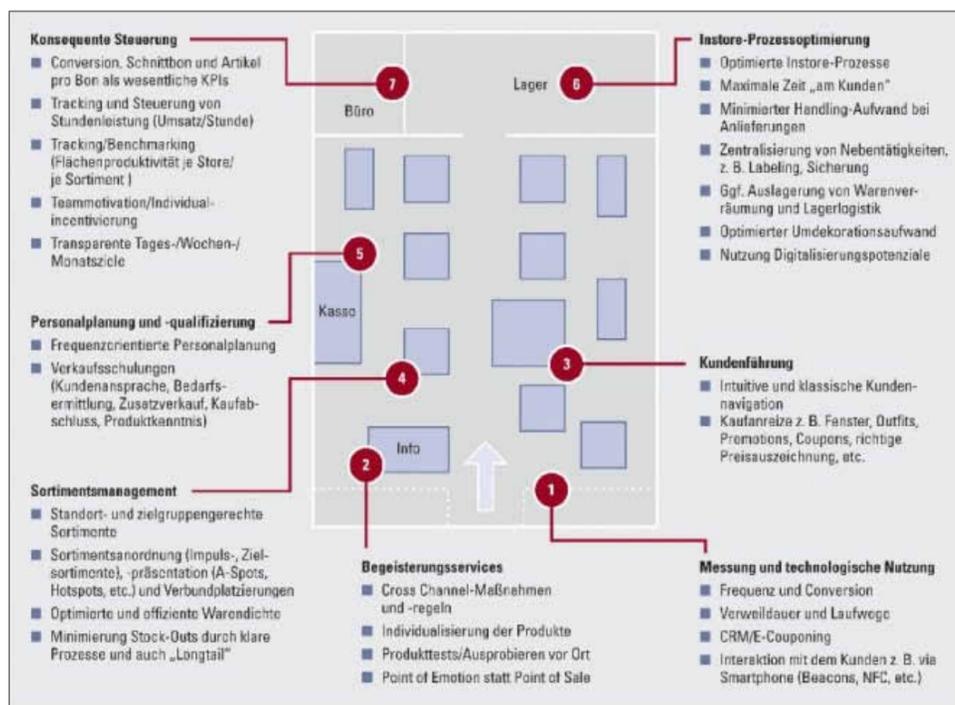


Ein größeres Stück vom Kuchen?



Sieben Hebel, wie man auch auf bestehender Fläche wachsen kann.

Quelle: Berentzen/Wieselhuber & Partner

Die Kundenfrequenz geht in der grünen Branche um fünf, im gesamten Einzelhandel sogar um zehn Prozent zurück. Der Einzelhandel steht vor großen Umbrüchen, stellt sich gerade neu auf. Was können wir von dessen neuen Strategien übernehmen? Vier Möglichkeiten für Wachstum in schrumpfenden Märkten beschreibt **Dr. Johannes Berentzen, Branchenexperte bei Dr. Wieselhuber & Partner**

Nahzu alle Unternehmen haben heute in ihren Strategiepapieren Wachstumsziele für Umsatz, Rohertrag oder Gewinn. „Immer besser, schneller, größer und profitabler als der Wettbewerb“ lautet daher auch das Grundprinzip vieler Gartencenter. Doch Wachstum darf kein Selbstzweck sein. Es kann zum Teil sogar schädlich sein, wenn zum Beispiel beim Überschreiten von Umsatz- und Mitarbeitererschwellen zusätzliche Gesetze und Regelungen beachtet werden müssen. Dies führt dann häufig zu sprunghaft steigenden Verwaltungskosten, die im schlimmsten

Falle die zusätzlichen Erträge übersteigen.

Besonders anspruchsvoll gestaltet sich das Wachstum in schrumpfenden Märkten. Denn hier kann zusätzlicher Umsatz nur dem Wettbewerb abgerungen werden, und dieser wird nicht untätig dabei zusehen. Es beginnt ein Verdrängungswettbewerb, der nicht selten zum Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt führt. Um nicht zu den Verlierern zu zählen, haben Handelsunternehmen vier Möglichkeiten, die sie in Angriff nehmen können. Insbesondere die vierte Option ist auch für kleinere Unternehmen interessant:

I. Wachstum durch Zukäufe

Viele Unternehmen bedienen sich der Strategie des anorganischen Wachstums und kaufen Wettbewerber auf, filialisieren diese. Dieses Vorgehen hat zwangsläufig eine Marktkonzentration zur Folge. Dieser strategische Ansatz ist immer dann erfolgsversprechend, wenn es zu einem intensiven Markt-, Kunden- und Wettbewerber-Know-how-Transfer zwischen den Marktteilnehmern kommt, der auf anderem Wege nur sehr aufwendig und langwierig zu erzielen wäre. Zusätzlich kann durch aufgekaufte Filialen der Marktzutritt zu Kunden intensiviert und der Marktauftritt professionalisiert werden. Risiken bestehen unter anderem im hohen Investitionsbedarf, der Unsicherheit über die zukünftige Rentabilität neuer Standorte und die Integration der bestehenden Mitarbeiter. Bei Übernahmen prallen oft zwei Kul-

turen aufeinander, und es leiden Motivation, Loyalität und Leistungsbereitschaft, was sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

II. Organisches Wachstum durch Eröffnung neuer Märkte und E-Commerce

Ist das bestehende Format erfolgreich und lassen die Erträge weit-

„Auch auf bestehender Fläche kann entgegen des Trends Wachstum generiert werden.“

Dr. Johannes Berentzen, Wieselhuber & Partner

re Investitionen zu, dann ist auch aktives Verdrängen eine Option für Wachstum. Der Vorteil des organischen Wachstums liegt in der Möglichkeit zur detaillierten Planung, konsistenten Umsetzung und Kontrolle über neue Filialen oder einen Web-Shop. In schrumpfenden Märkten ist es jedoch immer schwieriger, aussichtsreiche Standorte („weiße Flecken“) zu finden, und eine aktive Verdrängung kostet immer viel Aufwand für Marketing, Preisnachlässe und Zusatzangebote. Beim Schritt ins Internet kommen neben den notwendigen Investitionen weitere Herausforderungen hinzu: Hier herrschen hohe Angebotstransparenz und ein erbitterter Preiskampf. Das Pricing wird dadurch online wie offline anspruchsvoller.

III. Professionalisierung durch Netzwerke und strategische Allianzen

Insbesondere für kleinere Händler ist es ein nahezu unmöglicher finanzieller Kraftakt, das eigene Geschäftsmodell alleine zu digitalisieren. Durch Kooperation in Ver-

bundgruppen oder andere strategische Allianzen können Entwicklungskosten auf mehreren „Schultern“ verteilt werden. Gleiches gilt auch für gemeinsame Betriebsstypen- und Eigenmarken, Marketing, Einkaufskonditionen sowie Liefer- und Lagerlogistik.

In Kooperationen (Verbundgruppen/Franchising) bestehen zunächst Herausforderungen in der Harmonisierung eigener Prozessabläufe mit denen der Kooperationspartner, etwa das Einbeziehen anderer IT-Landschaften. Hier müssen viele Prozesse neu strukturiert und Mitarbeiter intensiv geschult werden. Hinzu kommt die Gefahr einer gewissen Trägheit, da Entscheidungen mehrheitlich in Gremien getroffen werden, deren Mitglieder unterschiedliche Interessen verfolgen. Dies gilt auch für strategische Allianzen.

IV. Wachstum auf bestehender Fläche durch Verbesserung der Conversion Rate

Auch auf bestehender Fläche kann entgegen des Trends Wachstum generiert werden. Neben der oft teuren zusätzlichen Frequenzgenerierung durch Werbung und weitere Rabatte, ist eine Verbesserung der Conversion Rate möglich. Im weiteren Sinn kann dies auf zwei Wegen erfolgen: Mehr Besucher zu Kunden machen (höhere Frequenzabschöpfung) oder die Kunden animieren, mehr auszugeben (höherer Schnittbon).

Sieben Hebel bewegen

Zur Verbesserung der Conversion-Rate stehen sieben Hebel zur Verfügung (siehe auch Grafik):

- Interaktion mit dem Kunden durch E-Couponing, Beacons, Near Field Communication
- Schaffen eines Point of Emotion durch Cross Channel-

- Maßnahmen, einzigartige Services, Produktindividualisierungen, Produkttests vor Ort
- Gezielte und logische Kundenavigation durch das Geschäft
- Aufbau standort- und zielgruppengerechter Sortimente durch Markt-, Kunden- und Wettbewerberanalysen
- Frequenzorientierte Personalplanung und Professionalisierung der Verkäufer am POS durch individuelle Trainings und Schulungen
- Verbesserte Instore-Prozesse und intensiviertere Kundengespräche sowie Reorganisation der Nebenprozesse wie Warenverräumung, Dekoration
- Kennzahlen-basierte Steuerung der Marktmitarbeiter und Flächenproduktivität je Sortiment sowie transparente Tages-, Wochen- und Monatsziele

Unter Berücksichtigung dieser Conversion-Hebel kann es auch in schrumpfenden Märkten gelingen, Wachstum auf bestehender Fläche zu generieren. ■

Quelle: Conversion-Excellence – Frequenzrückgang im Handel, was nun? (Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2015)

Fazit

Es ist egal, ob ein Unternehmen sich für Zukäufe, die Eröffnung neuer Märkte, den Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten, die Etablierung strategischer Kooperationen oder Netzwerke, die gezielte Verbesserung der eigenen Conversion Rate oder eine Kombination dieser Möglichkeiten entscheidet. Wichtig ist es, dass sich der Händler dabei nicht von den Erfolgen der Vergangenheit leiten lässt, sondern die strategischen Stoßrichtungen auf Basis der aktuellen und zu antizipierenden Markt-, Kunden- und Wettbewerbsgegebenheiten definiert. Auf diese Weise kann es jedem Handelsunternehmen gelingen, sich im Verdrängungswettbewerb erfolgreich zu behaupten und auch in schrumpfenden Märkten zu wachsen. Die meisten Ansatzpunkte müssen nicht teuer sein, erfordern allerdings viel Zeit, Kraft und Durchhaltevermögen.

Anzeige

Zur Person



Dr. Johannes B. Berentzen hat an der Universität Münster BWL studiert. In seiner Doktorarbeit am Marketing Center Münster befasste er sich mit dem Management von Handelsmarken. Seit 2010 ist er bei Dr. Wieselhuber & Partner im Team Konsumgüter und Handel tätig und berät Hersteller und Händler in den Bereichen Strategie, Marketing, Vertrieb und Controlling.

