

Gefährdete Geschäfte

Veränderte Konsumgewohnheiten und die Digitalisierung haben die Regeln im Einzelhandel grundlegend verändert. Bisher konnten vor allem lokale Marktführer ansehnliche Gewinnmargen erzielen. Doch angesichts der Konkurrenz durch Onlinegiganten wie Amazon oder Alibaba reichen Größe, Marktführerschaft oder operative Exzellenz allein nicht länger aus. Traditionelle Einzelhändler müssen ihren Kunden heute mehr bieten: eine unverwechselbare Produktpalette, kanalübergreifende Services, eine ansprechende Marke. Hinzu kommt ein ständiger Innovationszwang, vor allem in der IT. Das ist das Ergebnis der Studie „The Future of Retail: Winning Models for a New Era“ der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company.



In den USA beispielsweise droht Einzelhändlern, die derzeit noch für rund 30 Prozent der dortigen Branchengewinne stehen, in den kommenden Jahren die Übernahme, manchen gar die Insolvenz. „Die Einzelhandelsbranche hat mit großen Problemen hinsichtlich Wachstum, Innovationskraft und der Nutzung von Kundendaten zu kämpfen“, erklärt Bain-Partner Miltiadis Athanassiou, der die Praxisgruppe Konsumgüter und Handel in Deutschland, Österreich und der Schweiz leitet. Und selbst die Branchenriesen seien gefährdet, wenn sie sich dem Wandel weiterhin so langsam anpassen. Auf die prekäre Situation haben längst auch die Finanzmärkte

reagiert. Entgegen dem Trend in anderen Branchen sinken die Bewertungen des Handels seit geraumer Zeit. Das Verhältnis von Unternehmenswert zu Umsatz ging bei den meisten Einzelhandelskonzernen seit 2015 um jährlich 4 Prozent zurück. Darüber hinaus vergrößert sich der Rückstand auf die Onlinehändler. So wird jeder der zehn weltgrößten Handelskonzerne in den nächsten fünf Jahren im Schnitt voraussichtlich 100 Milliarden US-Dollar weniger in IT investieren als Amazon.

Doch auch für Newcomer ist das Wettbewerbsumfeld herausfordernd. „Junge, innovative Firmen ziehen oft viel Aufmerksamkeit auf sich, ihren Geschäftsmodellen fehlt es indes



Bild: © Adobe Stock

meist an Skalierbarkeit und Profitabilität“, so Athanassiou. „Diese substanzialen Schwächen werden häufig durch hohe Investitionen und eine beeindruckende Marktkapitalisierung überdeckt.“

Konsequentes Handeln tut not

Die Bain-Studie beschreibt fünf Händlertypen, die mit den richtigen

Maßnahmen selbst in einer Ära neuer Konsumgewohnheiten und digitaler Veränderungen erfolgreich sind:

■ **Ökosystem-Player:** Stöbern, informieren, plaudern, spielen und kaufen. Wer den Kunden ein derart umfassendes Konsumerlebnis an einem Ort bietet, dessen Zukunft ist weitgehend gesichert. Ein solches One-Stop-Shop-System wächst nicht zuletzt durch die Integration weiterer Verkäufer, die so Zugang zu potenziellen Kunden, aber auch zu Diensten wie Logistik, Marketing, Datenanalyse oder Zahlungsmechanismen erhalten.

■ **Marktführer:** Branchenriesen, die mit ausreichend Kapital und hohen Marktanteilen ihre Märkte dominieren, können ihre führende Position weiter ausbauen, wenn sie schnell und innovativ sind. Dazu müssen sie überdurchschnittlich in ihre IT, in ihre Läden und in ihre Onlinepräsenz investieren.

■ **Discounter:** Billiganbieter haben gute Aussichten, wenn sie wie Aldi, Lidl oder Primark trotz niedriger Preise ein zufriedenstellendes Einkaufserlebnis bieten. Diese Unternehmen müssen in neue Regionen expandieren, ihre Kosten senken und ihr Angebot innovativ erweitern.

■ **Tramper:** Die kleine Gruppe von Einzelhändlern, die sich durch ein ausgefallenes Ladendesign oder ganz spezielle Produkte auszeichnet, kann sich trotz mangelnder Größe behaupten.

Dazu nutzen sie die Infrastruktur, Logistik, IT oder Datenanalysefähigkeiten großer Partner. Ihre Eigenständigkeit wahren sie durch erstklassige Produktentwicklung und exzellentes Marketing.

■ **Regionale Perlen:** Auch Händler, die nur in einer bestimmten Region vertreten sind, können in ihrer Nische bestehen. Setzen sie weiterhin auf exzellentes Personal und herausragende Kundenbetreuung, sind sie in der Lage, den globalen Riesen Paroli zu bieten, selbst wenn diese ihre lokalen Angebote ausweiten.

Schnelligkeit ist Trumpf

Unabhängig vom Geschäftsmodell sollte sich jeder Einzelhändler auf weitere Disruptionen im Markt vorbereiten, die eigene Position festigen und mithilfe von Innovationen ausbauen. Kundenwünsche müssen in allen Vertriebskanälen Priorität haben. In die IT und Datenanalyse gilt es mit Nachdruck zu investieren, dafür kann an anderen Stellen gespart werden. So ist durch mehr Technologieunterstützung weniger Manpower in Bereichen wie Sortimentszusammenstellung, Preisgestaltung oder Lagerhaltung erforderlich. Nicht zuletzt muss die Entwicklung neuer Produkte oder IT-Systeme durch agiles Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams beschleunigt werden. „Kein Einzelhändler, mag er noch so erfolgreich sein, kann sich auf seinen Lorbeeren ausruhen“, betont Bain-Experte Athanassiou. „Im Gegenteil: Viele müssen noch schneller werden, wollen sie ihre Wettbewerbsposition halten und verbessern.“ ♦

„Kein Einzelhändler, mag er noch so erfolgreich sein, kann sich auf seinen Lorbeeren ausruhen. Im Gegenteil: Viele müssen noch schneller werden, wollen sie ihre Wettbewerbsposition halten und verbessern.“

Bain-Partner Miltiadis Athanassiou