



Klaus Gutknecht | Joachim Stumpf | Dirk Funck (Hrsg.)

# Erfolgreich im mittelständischen Handel

Erprobte Methoden, Hilfsmittel  
und Erfolgsstrategien

**Günther Rid Stiftung**

Der Mittelstand steht auch im modernen Einzelhandel für beste Leistung und Kundennähe und ist Motor für Innovation. Daher gebührt den Autoren höchste Anerkennung für ihre Buchveröffentlichung „Erfolgreich im mittelständischen Handel“. Die Autoren liefern genau den großen betriebswirtschaftlichen Fundus, gestützt auf theoretische Grundlagen und praktisches Anwendungswissen, den unsere erfolgreichen Handelsunternehmer für ihre Führungsarbeit brauchen.

*Josef Sanktjohanser, Präsident Handelsverband Deutschland (HDE)  
Der Einzelhandel*

Die Autoren haben ein wertvolles Kompendium erarbeitet, welches insbesondere durch die Illustration der Chancen in der überbetrieblichen Zusammenarbeit mittelständischer Handelsunternehmen klare Perspektiven bietet. Für jeden dem Mittelstand Zugeneigten eine besondere Pflichtlektüre.

*Dr. Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer Zentralverband Gewerblicher  
Verbundgruppen e.V., ZGV, Berlin*

Der mittelständische Einzelhandel ist ein großer Wirtschaftsfaktor, Arbeitgeber und Identifikationsspendender unserer Innenstädte. Den Autoren dieses Werkes ist es durch die Symbiose von Wissenschaft und Praxis in herausragender Weise gelungen, dem mittelständischen Handelsmanagement erfolgreiche Wege aufzuzeigen, wie es die komplexen Aufgabenstellungen für seinen dauerhaften Erfolg meistern kann. Als Vertreter des Genossenschaftsverbands Bayern empfehle ich dieses Buch für jeden mittelständischen Handelsmanager.

*Dr. h.c. Stephan Götzl, Vorstandsvorsitzender und Verbandspräsident  
des Genossenschaftsverbands Bayern e.V.*



ISBN-Nr. 978-3-941951-08-2

# Vorwort

Im Jahr 1988 gründete Dr. Günther Rid, vier Jahre vor seinem plötzlichen Tod, *seine* Stiftung in München. Die Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel fördert mittelständische Unternehmer bzw. den Unternehmensnachwuchs und verfolgt ausschließlich gemeinnützige Zwecke.

Dr. Günther Rid hat frühzeitig die Herausforderungen im Verdrängungswettbewerb erkannt und eine einzigartige Stiftung speziell für mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen im Einzelhandel geschaffen.

Im Jahr 2008 wurde die Günther Rid Stiftung 20 Jahre alt. Seit der Gründung engagiert sich Prof. Dr. Gustav Kuhn, in der Rolle als wissenschaftlicher Berater, für die Ziele der Stiftung. Im Herbst 2008 kamen wir als Herausgeber zu dem Schluss, dass diese Jubiläen eine besondere Würdigung verdienen. Daraufhin entschieden wir uns, dieses Buchprojekt – gemeinsam mit den Autoren – in Angriff zu nehmen.

Die Autoren dieses Buches vereint das Engagement für den mittelständischen Einzelhandel und zu einem Großteil auch für die Günther Rid Stiftung. In vielen Tagen harter Arbeit haben sie ihre Praxiskenntnisse und ihr theoretisches Wissen in die ausgezeichneten Beiträge umgesetzt. Dafür möchten wir allen Mitautoren ganz herzlich danken!

Mit der Günther Rid Stiftung verbinden uns viele Jahre der erfolgreichen, freundschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie des Engagements für mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen im Einzelhandel. Für die vielfältige Unterstützung – nicht nur dieses Buchprojektes – möchten wir uns bei der Günther Rid Stiftung herzlich bedanken, und zwar bei dem Vorstand, Herrn Peter Habit, und dem Beirat, vertreten durch den Beiratsvorsitzenden Herrn Dr. Joachim Kormann. In unseren Dank schließen wir Frau Dagmar Harnest von der Stiftung herzlich ein, für ihr mittlerweile über 20-jähriges Engagement für die mittelständischen Einzelhändler.

Über die vielen Jahre der Zusammenarbeit haben wir Prof. Kuhn als herausragenden Handlungsexperten, Unternehmensberater und Wirtschaftspädagogen kennen und schätzen gelernt. Diese einzigartige Kombination kennzeichnet, dass ihm nicht nur die Inhalte seiner Arbeit wichtig sind, sondern auch die Vermittlung, so dass die Inhalte die Menschen erreichen und sie diese auch umsetzen können. Stets ist ihm die qualitativ hochwertige Arbeit, die humanitäre Sichtweise und vor allem die Nachhaltigkeit des Tuns von großer Bedeutung, die er in seiner persönlichen Integrität für uns vorbildlich repräsentiert. Er war und ist für uns ein vertrauensvoller Partner, Mentor und Freund. Dafür möchten wir ihm herzlich danken und widmen ihm daher dieses Buch.

Klaus Gutknecht

Joachim Stumpf

Dirk Funck

## Warum dieses Buch?

Der Einzelhandel in Deutschland befindet sich in einem schrumpfenden Markt: Seit 1995 müssen wir ein preisbereinigtes Umsatzminus von über 5% verzeichnen. Der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch sinkt stetig und konkurriert mit der Abschöpfung der Kaufkraft durch Sozialabgaben, Krankenversicherung, Altersvorsorge und Energiekosten. Ebenso ist eine Konsumzurückhaltung angesichts unsicherer Zukunftsprognosen zu vermerken. Schließlich zeigen einige Märkte einen deutlichen Preisverfall und spürbare Sättigungstendenzen. Auch perspektivisch ist hier keine Besserung zu erwarten – zumal die Bevölkerungszahlen in der Bundesrepublik Deutschland leicht rückläufig sind. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist ein enormer Verdrängungswettbewerb, zumal den sinkenden Umsätzen ein Flächenwachstum von über 25 % gegenübersteht und der Vertriebsweg über das Internet weiterhin hohe Wachstumsraten ausweist.

Die logische Konsequenz aus dieser Entwicklung ist eine deutliche Marktberreinigung im Einzelhandel. Gerade die letzten Jahre waren gekennzeichnet von Insolvenzen namhafter Unternehmen wie Karstadt/Quelle, Hertie oder auch Woolworth, die den deutschen Einzelhandel teilweise über Jahrzehnte geprägt haben. Weniger spektakulär aber umso nachhaltiger ist die seit Jahren andauernde Abschmelzung im mittelständischen Einzelhandel: der nicht filialisierte Fachhandel hat seinen Marktanteil von 29,8 % in 1996 auf 15,6 % in 2008 fast halbiert. Dahinter stehen jedes Jahr viele 1.000 Un-

ternehmen, die aus dem Markt ausscheiden müssen.

Eindeutig marktbestimmend sind heute systemgetriebene, vertikal gesteuerte, filialisierte Formate von Handelskonzernen, die nicht nur ihr internationales Wachstum vorantreiben, sondern auch für eine zunehmende Uniformität der Handelsszene in den Einkaufszentren und Innenstädten Sorge tragen.

Zahlreiche Beispiele zeigen aber erfreulicher Weise auch, dass Erfolg im mittelständischen Einzelhandel möglich ist. Ob als Qualitätsführer, Nischenanbieter oder auch regionaler Versorger – diesen „Local Heroes“ gelingt es, die Handelslandschaft zu bereichern, die Konsumkultur zu heben und die wirtschaftliche Kraft ihrer Region zu stärken. Dazu muss der Mittelstand die ihm eigenen Instrumente gezielt einsetzen, so dass eine positive Differenzierung von den Großbetrieben gelingt. Aktuelle Entwicklungen zeigen dabei, dass es eine Renaissance der Individualität gibt, die neue Chancen für den Mittelstand bietet.

Betrachtet man nun die zahlreichen Veröffentlichungen zum Handelsmanagement und Handelsmarketing, so fällt auf, dass die Perspektive des Mittelstands dort selten konsequent eingenommen wird. Angesichts von über 250.000 Unternehmen, die dem mittelständischen Einzelhandel zuzurechnen sind, eigentlich verwunderlich. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Herausgeberwerkes, Methoden, Hilfsmittel und Erfolgs-

strategien vorzustellen, welche speziell kleine und mittlere Handelsunternehmen im Wettbewerb stärken können.

Der spezifische Anspruch eines Handbuchs für den mittelständischen Einzelhandel wird auf drei Wegen erfüllt:

1. Die Beiträge wurden durchgängig von Experten verfasst, die sich als Händler, Verbundgruppenmanager, Dienstleister, Berater, Trainer oder im Rahmen der Forschung und Ausbildung an Hochschulen intensiv mit dem mittelständischen Einzelhandel befassen. Dementsprechend werden die Ausführungen auch immer wieder mit Hilfe von Beispielen aus der Handelspraxis illustriert.

2. Es gibt in diesem Herausgeberwerk eine ganze Reihe an Beiträgen, die spezifisch mittelständisch sind und die in den einschlägigen Standardwerken häufig nur eine Randnotiz darstellen. Zu nennen sind die Beiträge „Handelsmanagement und Stadtmarketing“, „Zusammenarbeit mit Handelskooperationen“,

„Entwicklung einer Unternehmerpersönlichkeit“ sowie der Beitrag zur „Unternehmensnachfolge“.

3. Alle übrigen Beiträge befassen sich mit häufiger diskutierten Themen und Gestaltungsfeldern, nehmen dabei aber konsequent den Blickwinkel des mittelständischen Einzelhandels ein. Dies gilt für die einführenden Beiträge zu den Rahmenbedingungen (Entwicklung insgesamt sowie branchen- und betriebsformenspezifische Besonderheiten) genauso wie für die Erläuterungen zum strategischen Handelsmanagement (Positionierung, Standort, Finanzierung, Firmenwert, E-Commerce) und für die eher operativ ausgerichteten Ausführungen zum Handelsmarketing und Handelsmanagement (Sortiment, Kommunikation, Preis, POS-Marketing, Service, Personal, Controlling und Prozessmanagement).

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre und viele interessante Anregungen für die erfolgreiche Arbeit am und im mittelständischen Handel.

Klaus Gutknecht      Joachim Stumpf      Dirk Funck

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IV
Geleitwort .....	VI
Warum dieses Buch? .....	VIII

### Rahmenbedingungen und Marktumfeld für den mittelständischen Einzelhandel

<i>Joachim Stumpf</i>	Branchen- und Betriebsformenentwicklung.....	3
<i>Bartho Treis</i>	Die Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels in Deutschland.....	33
<i>Dirk Funck</i>	Kooperationen als Erfolgsfaktor für den mittelständischen Einzelhandel.....	51
<i>Roland Wölfel</i>	Handelsmanagement und Stadtmarketing.....	61

### Strategisches Handelsmanagement

<i>Klaus Gutknecht</i>	Positionierung und Profilierung.....	75
<i>Joachim Stumpf</i>	Standortanalyse und Standortstrategien.....	91
<i>Franz-Josef Hasebrink, Dark Nagel</i>	Finanzierung mittelständischer Handelsbetriebe.....	129
<i>Marie-Claire Tietze</i>	Unternehmensbewertung .....	141
<i>Klaus Gutknecht</i>	E-Commerce.....	163
<i>Otmar Pichler</i>	Lebensphasen und Lebenskrisen als Entwicklungschance für die Unternehmerpersönlichkeit .....	191
<i>Dudo von Eckardstein</i>	Nachfolgeplanung im Familienunternehmen.....	213

## Operatives Handelsmanagement

<i>Klaus Gutknecht</i>	Sortimente analysieren und gestalten .....	231
<i>Stefan Vogel</i>	Potenziale durch effizientes Einkaufsmanagement heben .....	249
<i>Norbert Medelnik</i>	Im Verdrängungswettbewerb wahrgenommen werden.....	261
<i>Sebastian Deppe</i>	Der richtige Umgang mit dem Preis .....	287
<i>Wolfgang Gruschwitz</i>	Verkaufsraumgestaltung und POS-Marketing .....	301
<i>Christoph Bulushek</i>	Servicestrategien im Einzelhandel.....	313
<i>Dudo von Eckardstein</i>	Personalmanagement im mittelständischen Einzelhandelsunternehmen .....	325
<i>Klaus Gutknecht</i>	Handelscontrolling und Kennzahlen .....	351
<i>Dirk Fischer</i>	Prozess- und Risikomanagement .....	373
	Das Fortbildungsprogramm der Günther Rid Stiftung.....	385

---

# Branchen- und Betriebsformenentwicklung

Joachim Stumpf

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4	4 Branchenentwicklungen	14
2	Einzelhandelsentwicklung und ihre Umfeldbedingungen in Deutschland	5	4.1 Nahversorgung	15
	2.1 Einzelhandelsentwicklungen	5	4.2 Sport	17
	2.2 Umfeldbedingungen	7	4.3 Bekleidung	20
3	Betriebsformen	10	4.4 Optik	23
	3.1 Entwicklung	10	4.5 Consumer-Electronic/ Elektrowaren	25
	3.2 Perspektiven	11	4.6 Möbelhandel	27
			5 Fazit	30

## Der Autor

### Joachim Stumpf

ist seit 1988 Unternehmensberater bei der BBE-Handelsberatung in München und dort seit 2007 Geschäftsführer. Seine Spezialgebiete sind Strategieentwicklung, Standort-, Image- und Kundenzufriedenheitsforschung für Handelsunternehmen sowie die Entwicklung von Handelsimmobilien. Zwischen 1989 und 1992 war Joachim Stumpf zusätzlich Geschäftsführer des ersten bayerischen Stadtmarketingprojektes in Schwandorf, in dessen

Folge die CIMA Beratung + Management GmbH entstanden ist. Seit 1994 ist er zudem Geschäftsführer und Gesellschafter der IPH Immobilien + Projektentwicklung für Handel und Gewerbe GmbH, einer Tochtergesellschaft der BBE. Die IPH entwickelt, revitalisiert, verkauft und vermietet Handelsimmobilien und ist Berater für alle Fragen rund um die damit verbundenen Machbarkeiten.

## 1 Einleitung

Strategische Entscheidungen im Einzelhandel bedingen fundierte Kenntnisse über Entwicklungen und Perspektiven von Branchen- und Betriebsformen. Diese wiederum stehen unter dem Einfluss unterschiedlichster Umfeldbedingungen: politisch-rechtlich, sozio-ökonomisch, technologisch, infrastrukturell, sozialpsychologisch, kompetitiv. Dieser Beitrag soll einen Überblick über die wesentlichsten Rahmenbedingungen für den Einzelhandel insgesamt sowie für einzelne Betriebsformen geben und darüber hinaus einen tieferen Blick in sechs ausgewählte Branchen ermöglichen. Weiterhin soll eine Grundlage geschaffen werden, Standortentscheidungen (siehe hierzu auch Stumpf, „Standortanalyse und Standortstrategien“ in diesem Buch) und konzeptionelle Überlegungen zu fundieren. Gerade weil Betriebsformenkonzepte nicht statisch, sondern gestaltbar sind und sich wandeln, ergeben sich auch für das mittelständische Handelsmanagement und ihre Kooperationen Opportunitäten für neue Konzepte.

Auch wenn es in der Literatur keine einheitliche Verwendung der Begriffe Betriebsform und Betriebstyp gibt, ist ihre synonyme Verwendung sinnvoll. Sie beziehen sich auf das stationäre Geschäft, während z.B. der Versandhandel und der E-Commerce als Vertriebstypen zu bezeichnen sind (vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda, 2008, S. 369). Definiert und aufgelistet werden die im deutschen Einzelhandel anzutreffenden Betriebsformen im Katalog E vom Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution. „Als Betriebsform (Betriebstyp) bezeichnet man eine Gruppe von Handelsbetrieben (Handel im institutionellen Sinne) mit gleichen oder ähnlichen Merkmalsausprägungen; innerhalb einer Betriebsform ähneln sich die ein-

zelnen Betriebe relativ stark, zwischen den Betriebsformen liegen in einem oder in mehreren Merkmalen deutliche Unterschiede vor. Bei der Definition von Betriebstypen wird auf Merkmale zurückgegriffen, mit denen das Erscheinungsbild des Handelsbetriebes gegenüber den Abnehmern gestaltet wird. Betriebsformen werden sowohl im Groß- als auch im Einzelhandel unterschieden. Einerseits entstehen neue Betriebsformen, andererseits entwickeln sich bestehende Betriebsformen fort, einige scheiden aus, was auch als Dynamik der Betriebsformen bezeichnet wird. In neuerer Zeit wird gleichbedeutend auch von Formaten oder Vertriebschienen gesprochen“ (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2009, S. 15).

Für den Einzelhandel werden folgende Betriebsformen, die über einen Verkaufsraum verfügen, definiert (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2009, S. 30):

Fachgeschäft	Verbrauchermarkt	Off-Price-Store
Gemischtwarenhaus	Selbstbedienungswarenhaus	Fabrikläden
Warenhaus	Katalogschau-raum	Handwerks-handel
Gemeinschafts-warenhaus	Duty-Free-Store	Beziehungs-handel
Kaufhaus	Nachbarschafts-laden	Drive-in-Store
Spezialfach-geschäft	Convenience-Store	Kleinpreis-geschäft
Boutique	Drugstore	Discounter
Kleinpreis-geschäft	Supermarkt	Fachdiscounter
Fachmarkt	Einkaufszentrum	Partie-discounter
Tankstellen-shop	Havarie-Händler	Dritte-Weit-Laden

Abbildung 1: Betriebsformen im Einzelhandel

Ergänzt werden diese Betriebsformen des stationären Handels um diejenigen ohne Verkaufsraum, aber mit festem Standort, wie z.B. Versandhandel, Sammelbesteller, Automatenverkauf, Teleselling und Elektronischer Handel. Das mittelständische Handelsmanagement betreibt sein Geschäft vorwiegend in den traditionellen Betriebsformen des stationären Einzelhandels (Fachgeschäft, Warenhaus, Kaufhaus, Spezialfachgeschäft, Boutique, Nachbarschaftsladen), teilweise

neuen Betriebsformen wie Fachmärkten und Discountern, vereinzelt auch ergänzend zum stationären Handel in der Vertriebsform des E-Commerce. Daher konzentrieren sich die folgenden Ausführungen schwerpunktmäßig auf diese Betriebsformen. Wie im Angelsächsischen schon länger, ist im genannten Definitionenkatalog u.A. das Einkaufszentrum neu aufgenommen, welches auch für den Fachhandel einen potenziellen Standort darstellt.

## 2 Einzelhandelsentwicklung und ihre Umfeldbedingungen in Deutschland

### 2.1 Einzelhandelsentwicklungen

Bis Anfang der 90er Jahre ist der Einzelhandel mit einigen wenigen Unterbrechungen kontinuierlich gewachsen. Im darauf folgenden Zeitraum stagnierte oder schrumpfte der Markt. Abbildung 1 (HDE-Zahlenspiegel, 2009, S. 23, Statistisches Bundesamt 2009) zeigt, dass im Zeitraum von 1995 bis 2008 der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne (ohne Kfz, Tankstellen und Apotheken) nominal nur einen Umsatzzuwachs von 6,2 % erzielen konnte, was einem preisbereinigten Minus von 5,1 % entspricht. Gleichzeitig sind die Verkaufsflächen um 26,3 % angewachsen, was zu einem Rückgang der Flächenleistung von 16,1 % geführt hat. Damit steht das Handelsmanagement, in einem Markt ohne Wachstum, vor der Herausforderung, die Gefahr von Rentabilitätsrückgängen in Folge des Anstiegs der flächenbezogenen Kosten (Miete, Energie, Ladenbau, Warenpräsentation etc.) im Verhältnis zum Umsatz zu kompensieren. Eine wesentliche Maßnahme bestand in den vergangenen Jahren in der Substitution von Personal durch Fläche, wodurch der sinkenden Flächenleistung eine steigende Personalleistung gegenübersteht.

So stieg z.B. im Zeitraum von 1999 bis 2006 die Personalleistung im gesamten Einzelhandel um 11,6 % (vgl. EHI, 2002; EHI, 2009). Die weiteren Maßnahmen bestanden in der Verbesserung der Handelsspanne durch Direktimporte, Vorwärts- und Rückwärtsintegration, Erhöhung der Eigenmarkenanteile etc. In den 1-a-Lagen der Innenstädte von Klein- und Mittelzentren sowie den Nebengebieten sind zusätzlich die Mieten unter Druck geraten.

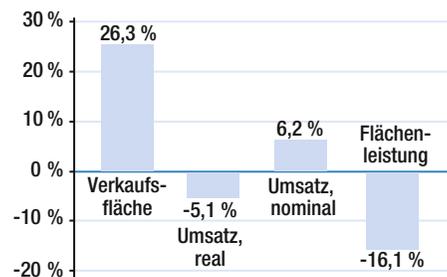


Abbildung 2: Entwicklung Einzelhandelsumsatz, Verkaufsflächen und Flächenleistung 1995 bis 2008

In diesem Zeitraum wurden auch die größten Liberalisierungsfortschritte im europäischen und im Welthandel erzielt. Daher stellt sich die Frage, ob die Globalisierung eine oder gar

die Ursache der Marktstagnation sein kann. Sie lässt sich nicht ganz eindeutig beantworten. Dennoch ist von einem starken Zusammenhang auszugehen. Die Liberalisierung der Beschaffungsmärkte (siehe Umfeldbedingungen) hat zu sinkenden Einkaufspreisen, mehr Warevielfalt und zu einem erheblichen Warendruck im Handel geführt. Dies würde die Stagnation des Marktes zum einen damit erklären, dass beim Verbraucher „volle Schränke“ vorhanden sind, d. h., dass er in einigen Produktbereichen nur noch Ersatzbedarf deckt. Zum anderen wecken Produkte mit technischer Innovation (z. B. in der Unterhaltungselektronik, der Telekommunikation, dem Sporthandel) oder in der Mode (nicht nur Textil und Schuhe, selbst bei Wohnen und Einrichten) permanent Bedarfe. Aber auch in diesen Branchen wächst der Markt nur schwach oder gar nicht, da die Verbraucher heute mehr Menge und mehr Vielfalt an Ware zum gleichen oder günstigeren Preis als vor der Globalisierung erhalten und daher ein geringer Anreiz für eine Ausdehnung der Ausgaben im Handel besteht. Es gibt keinen Nachfragestau.

Da der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch aber kontinuierlich sinkt von 35,2 % in 1995 auf 28,4 % in 2008 (HDE-Zahlenpiegel, 2009, S. 6), wäre zusätzlich der Frage nachzugehen, ob nicht eine Verbesserung der Attraktivität des Angebotes die Ausgabebereitschaft der Konsumenten im Einzelhandel verbessern könnte. Diese Erklärung ist wenig belastbar, da die Ausstattung des deutschen Einzelhandels quantitativ mit 1,4 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Einwohner weltweit führend ist. Auch qualitativ gesehen lässt das Niveau des Einzelhandels wenige Wünsche des Verbrauchers offen. So sind die Ausdifferenzierung an Konzepten und Betriebsformen sowie das Niveau des Ladenbaus im weltweiten Vergleich sehr hoch. Der

sinkende Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch erklärt sich vielmehr mit der zunehmend veränderten Mittelverwendung. Der Zuwachs beim privaten Verbrauch entfällt vor allem auf Ausgaben für Verkehr/Nachrichtenübermittlung, Wohnung/Wasser/Strom/Brennstoffe und übrige Verwendungszwecke, zu denen auch die Gesundheits- und Altersvorsorge zählen. Von steigenden Anteilen für Ausgaben für Dienstleistungen kann jedoch auch der Einzelhandel profitieren. So haben die Konzerne des Lebensmittelhandels mittlerweile erkannt, dass schrumpfende Umsätze bei Non-Food-Artikeln durch neue Dienstleistungsprodukte wie Reisen, Telekommunikationstarife etc. substituiert werden. Auch im Fachhandel wird das Berechnen von bestehenden und neu zu schaffenden Dienstleistungen in Zukunft ein stärkeres Gewicht erhalten. Wissensbasierte Dienstleistungen und Forschungsfelder leisten in Deutschland bis 2020 den größten Anteil der Bruttowertschöpfung (Deutsche Bank Research, 2007). Die Implementierung daraus resultierender, möglicher Dienstleistungen ist eine besondere Herausforderung für den Handel.

Zum Flächenwachstum: Gestiegene Verbrauchererwartungen an Präsentation, Ruhe-zonen, Ladenlayout etc. sowie Großflächenwachstum außerhalb der City erklären zum Teil das starke Flächenwachstum, welches vor allem durch Filialisten generiert wird. Der zweite Erklärungsansatz für das starke Flächenwachstum liegt in der treibenden Kraft des Immobilienmarktes. Handelsimmobilien sind begehrte Anlageprodukte und Immobilienentwickler suchen Standorte für neue Investitionen wie z. B. Shopping-Center, Nahversorgungs- oder Fachmarktzentren (siehe auch Stumpf, „Standortanalyse und Standortstrategien“ in diesem Buch). Nicht immer sind die Projektentwicklungen ausgelöst durch Expansionswünsche des Handels. In vielen Fällen reagiert der Han-

---

# Sortimente analysieren und gestalten

Klaus Gutknecht

## Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderungen im Sortimentsmanagement	232
2 Ist-Analyse des Sortiments	234
3 Sortimentspolitische Ziele	240
4 Sortimentsstrategie	241
5 Umsetzung von Sortimentsoptimierungen	244
6 Sortimentskontrolle	246
7 Schlussbetrachtung	246

## Der Autor

### Prof. Dr. Klaus Gutknecht

Dr. Klaus Gutknecht ist Professor für Handels-, Dienstleistungs- und E-Marketing an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München. Er promovierte am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen in den Bereichen Computersimulation und Marktmodellierung. Seitdem arbeitet er als Unternehmensberater im Bereich Marketing und E-Commerce

für internationale Konzerne sowie für mittelständische Einzelhandelsbetriebe. Darüber hinaus war er viele Jahre in leitender Vertriebsfunktion für eines der internationalen Top-IT-Beratungsunternehmen tätig. Er ist Initiator und Mitglied im Expertennetzwerk „E Commerce Inside“ führender deutscher E-Commerce-Unternehmen.

## 1 Herausforderungen im Sortimentsmanagement

Die Wertschöpfung von Einzelhandelsbetrieben ergibt sich insbesondere durch die Gestaltung attraktiver Sortimente für Konsumenten. Die Sortimentspolitik hat einen wesentlichen Einfluss auf Umsätze, Kosten und Gewinne (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 223). Forschungsergebnisse des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln zeigten, dass im Durchschnitt des deutschen Einzelhandels ca. 40 % des gebundenen Kapitals auf die Ware entfiel (ebd.). Aufgrund der großen Bedeutung für den Erfolg eines Handelsbetriebes müssen Sortimente professionell gesteuert werden.

Das Verständnis darüber, wie man optimal Sortimente steuern sollte, hat sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten fundamental verändert. Die traditionelle Sicht – die hier nur skizziert werden soll – war dadurch geprägt, dass Handelsbetriebe ihre Wertschöpfung im Einkauf bzw. im Erzielen möglichst guter Einkaufskonditionen gesehen hatten. Man suchte bspw. auf Ordermessen passende Produkte aus, die man glaubte, verkaufen zu können – verbunden mit einer dominanten Stellung der Einkäufer im Sortimentsentscheidungsprozess. In mittelständischen Betrieben war die Beschaffung auf nur wenige Ordertermine konzentriert. Was sich nicht gut verkaufen ließ, wurde in Sonderschlussverkaufsphasen reduziert angeboten. Diese Abschriften brachten jedoch große Ertragsprobleme mit sich. Ferner entstanden hohe Kosten der Kapitalbindung aufgrund relativ langer Liegezeiten der Ware. Es zeigte sich, dass es äußerst schwierig war, die sich schneller wandelnde Nachfrage im Voraus richtig einzuschätzen.

Diese traditionelle Logik – der noch immer viele Betriebe unterworfen sind – wurde vor allem von den so genannten „Vertikalen“ durch ihr

abweichendes Geschäftsmodell in Frage gestellt. Im Textilbereich sind bekannte Beispiele etwa die Firmen ZARA und Hennes & Mauritz. Eine herausragende Gemeinsamkeit dieser vertikal ausgerichteten Betriebe ist die Bedeutung schneller Warenprozesse. Innerhalb von nur zwei Wochen wechseln ca. 70 % der Artikel in einem typischen ZARA-Geschäft (vgl. dazu Merkle, 2008, S. 439–455). Durch die Geschwindigkeit in den Warenprozessen gelingt es, dass dort nur 15–20 % der Artikel nicht zum kalkulierten, vollen Preis verkauft werden, gegenüber 35–40 % im klassischen Textileinzelhandel. Ausgehend von den vorbildlichen Praktiken der Vertikalen folgte die Erkenntnis, dass Hersteller und Handel ihre Prozessgestaltung im Zusammenhang sehen müssen und den Herausforderungen nur durch Kooperation gerecht werden können. Es entstand das Konzept des ECR; es steht für „Efficient Consumer Response“. Im Kern geht es um die Verzahnung der Sortimentssteuerung zwischen Hersteller und Handel, mit dem Ziel einer besseren und profitableren Versorgung der sich schneller wandelnden Konsumentenbedürfnisse (vgl. dazu ECR Europe, 1997, S. 36 ff.). ECR beinhaltet optimierte logistische Prozesse (Supply Chain Management) sowie verbesserte Marketingprozesse (z.B. Abstimmung von Sortimenten, Kampagnenplänen, Preisaktionen, Platzierungen etc.). Einkaufs- und Verkaufsmanagement im Handel gilt es besser zu integrieren. Da es aber nicht sinnvoll ist, Einkauf und Verkauf einfach zusammen zu legen, weil dieses Aufgabenbündel zu komplex wäre, hat man die Forderung einer besseren Integration von Beschaffung und Absatz auf Warengruppen bezogen. Warengruppen lassen sich auch als „Categories“ bezeichnen, wodurch sich die Bezeichnung des „Category Management“ erklärt. Category Management beinhaltet

tet vor allem die folgenden Kernelemente (vgl. Eckardt, 2001, S. 54–68):

- ◆ Marktorientierte Führung strategischer Geschäftseinheiten (Categories) mit dem Ziel der Umsatz- und Gewinnerhöhung
- ◆ Gemeinsame Entwicklung strategischer Warengruppen-Pläne zwischen Hersteller und Handel
- ◆ Integration der Verantwortung für alle Einkaufs- und Vertriebs-Entscheidungen in einer Kategorie

Wollen mittelständische Betriebe die Potenziale erschließen, die in einem modernen Sortimentsmanagement liegen, so gilt es, typische Probleme der Warensteuerung zu überwinden. Zu diesen Herausforderungen – die auch für viele Großbetriebe gelten können – gehören insbesondere (vgl. dazu auch Schneider, 1994, S. 1351–1371):

#### Planung

- ◆ Gezielte Positionierung von Warengruppen im Rahmen eines strategischen Sortimentsmanagements
- ◆ Überwindung einer vielfach zu hohen Emotionalität bei Einkaufsentscheidungen durch systematische Planung
- ◆ Nutzung von Flächenkonzepten und gezielte Kooperation und Koordination mit Herstellern

#### Steuerung

- ◆ Überwindung einer oftmals zu hohen Artikel- bzw. Variantenanzahl
- ◆ Optimierung der Warenprozesse und Steigerung der Lagerumschlagsgeschwindigkeit
- ◆ Einführung eines systematischen Preis- und Abschriftenmanagements zur Bewältigung von Ertragsproblemen

#### Kontrolle

- ◆ Intensive Nutzung von Warenwirtschaftssystemen
- ◆ Schaffung von Transparenz über Ergebnisbeiträge von Sortimentseinheiten

Den Ausgangspunkt eines optimierten Sortimentsmanagements bildet die geplante Positionierung des Unternehmens (siehe dazu den Beitrag zur Positionierung und Profilierung in diesem Buch). Dabei müssen bereits Überlegungen angestellt werden, für welche Sortimentsbausteine das Unternehmen Kernkompetenzen besitzt und eine starke Marktstellung aufbauen könnte. Die Überlegungen bilden einerseits den Input für das Sortimentsmanagement, andererseits werden Erkenntnisse aus der Sortimentsbetrachtung wiederum für die Ausgestaltung der Positionierung des Unternehmens zu nutzen sein. Die nachfolgende Grafik zeigt einen idealtypischen Sortimentssteuerungsprozess, der durch die nachfolgenden Ausführungen in diesem Beitrag konkretisiert wird. Sowohl übergreifende Sortimentsplanungs- und Entscheidungsprozesse als auch das Warengruppen-Management orientieren sich an dieser Logik (vgl. dazu den Category Management-Prozess nach ECR Europe, 1997, S. 21):



Abbildung 1: Sortimentsmanagementprozess

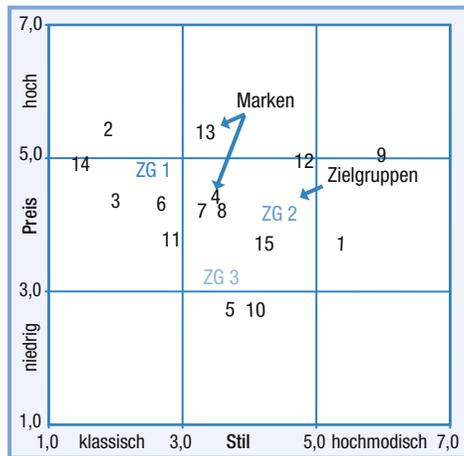
## 2 Ist-Analyse des Sortiments

Das Sortimentsmanagement ist keinesfalls eine einfach zu praktizierende Disziplin. Viele Einflussgrößen wirken auf die betriebswirtschaftlichen Zielgrößen ein. Sortimente müssen einerseits den Konsumenten bzw. Zielgruppen gefallen, andererseits ist es wichtig, dass die Erfolgsgrößen durch die Sortimentszusammenstellung positiv beeinflusst werden. Ob das gelingt, hängt auch davon ab, welche Ware die relevanten Wettbewerber führen. Ferner gilt es, die Strategien der Lieferanten in das Kalkül einzubeziehen, wobei die Positionierung verschiedener Herstellermarken im Zusammenhang mit der Warengruppenstrategie bedeutsam ist. Der Ausgangspunkt der Analyse von Sortimenten liegt nicht in der Betrachtung einzelner Kennzahlen, sondern in der Beantwortung der Frage, für welche Zielgruppen welche Ware oder Marken (das können auch Eigenmarken sein) positioniert werden sollen. Die Betrachtungsebene liegt dabei auf den Warengruppen bzw. Categories. Die nachgestellte Grafik zeigt, welche wesentlichen Elemente bei der Analyse zu berücksichtigen sind:



Für den Textilbereich wird bspw. vorgeschlagen, Zielgruppen und (Hersteller-) Marken in einem Diagramm abzutragen und sich dadurch klarzumachen, für wen (Zielgruppen)

man eigentlich was (Marken bzw. Herstellermodule) einkauft. Die nachfolgende Grafik demonstriert eine solche integrative Sicht, in dem Preisniveau und Modegrad als Merkmale dienen (vgl. Eckardt/Schöl, 2001, S. 283–306). Der Ansatz kann von der Grundlogik her auf andere Branchen übertragen werden:



**Abbildung 3:** Schematische Zielgruppen- und Markenpositionierung in einer Warengruppe

Ein Sortimentsmanager kann alternative Kriterien für die Achsen verwenden, z. B. statt des Preisniveaus das Qualitätsniveau, und anstelle des Modegrades etwa den Innovationsgrad.

Beim *Preislagenaufbau* ist es wichtig, die Positionierungsstrategie zugrunde zu legen. Beabsichtigt ein Unternehmen, bspw. sich stärker im oberen Marktsegment zu positionieren, so muss es der Versuchung widerstehen, untere Preislagen in zu starkem Maße vorzuhalten, nur um die vermeintliche Nachfrage „mitzunehmen“. Unter Umständen wird dann die falsche Kundschaft angezogen und die gewünschte Kundschaft fühlt sich nicht