

EVOLUTION, EXPANSION UND DANN?

DIE LEBENSZYKLEN IM EINZELHANDEL VERÄNDERN SICH



EVOLUTION, EXPANSION UND DANN?

DIE LEBENSZYKLEN IM EINZELHANDEL VERÄNDERN SICH

Die größten Einzelhändler weltweit kämpfen meist mit rückläufigen Margen und schwachem Wachstum. Wer für diese Entwicklung allein die schwache Weltkonjunktur und den Wettbewerb durch Online-Startups verantwortlich macht, verkennet eine grundlegendere Herausforderung: Viele Einzelhändler haben eine Phase in ihrem Lebenszyklus erreicht, in der sie ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln müssen, um auf Wachstumskurs zurückzukehren; bewährte Modelle zu optimieren, genügt nicht mehr.

Einzelhändler durchlaufen einen Lebenszyklus mit klar erkennbaren Phasen, die jeweils unterschiedliche Wachstumsmodelle aufweisen. Jedes dieser Modelle stößt zwangsläufig an seine Grenzen. Sobald dieser Punkt erreicht ist, müssen Unternehmen „sich neu erfinden“ und den Übergang in die nächste Phase des Lebenszyklus meistern. Dies erfordert den Aufbau neuer Kompetenzen und häufig auch die Entwicklung neuer Kanäle und Formate. Der Übergang kann schmerzvoll sein. Doch Unternehmen, die den richtigen Zeitpunkt erkennen und die richtigen Weichen stellen, gewinnen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

LEBENSZYKLUSPHASEN IM EINZELHANDEL

Jeder Einzelhändler hat seine eigene Geschichte. Aber abgesehen von den Details gibt es immer wieder klare, sich wiederholende Parallelen: Unternehmen durchleben unterschiedliche Phasen eines Lebenszyklus. Erfolg oder Scheitern im Einzelhandel läuft grundsätzlich nach dem gleichen Muster ab – häufig zu vorhersehbaren Zeitpunkten. Es gibt vier charakteristische Lebenszyklusphasen im Einzelhandel (siehe Abbildung 1):

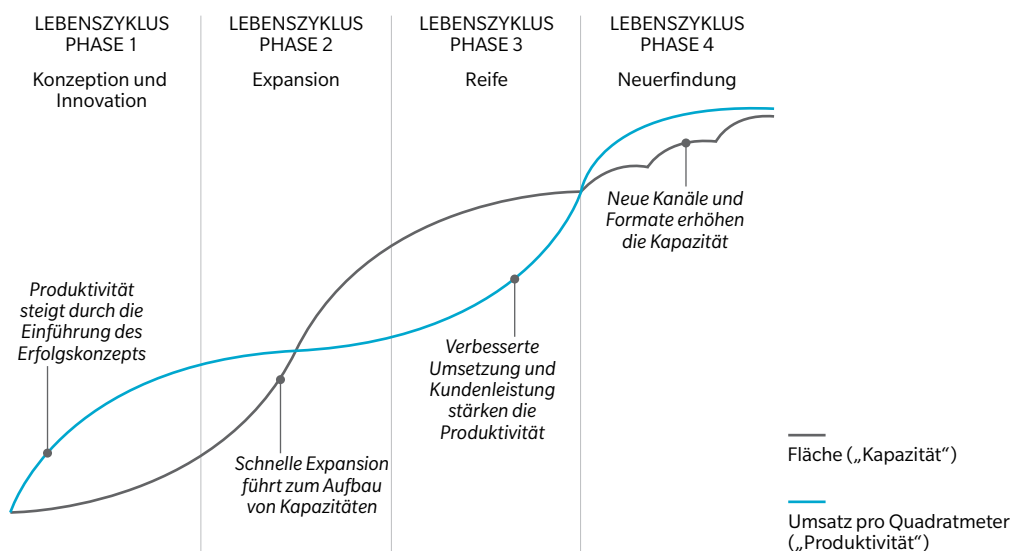
Am Anfang stehen **Konzeption und Innovation**. Junge Unternehmen entwickeln zukunfts-trächtige, innovative und wirtschaftlich attraktive Formate mit hoher Anziehungskraft für Kunden. Bei diesen Formaten kann es sich um Innovationen im stationären Handel, den Onlinebereich oder eine Kombination aus beiden handeln. Ziel ist immer die Entwicklung eines Konzepts, das neu, anders und profitabel ist.

Es folgt die **Expansionsphase**. Der entscheidende Fokus liegt hierbei auf raschem Wachstum. Offline- wie Onlineanbieter steigern in dieser Phase ihren Wert primär durch eine schnelle und effiziente Zunahme des Geschäftsvolumens, weniger durch eine stetige Verfeinerung des Geschäftsmodells.

Als Drittes erreichen Einzelhändler die **Reifephase**. Die fundamentale Herausforderung dieser Phase liegt in der Generierung von Wachstum auf konstanter Fläche. Der entscheidende Erfolgsfaktor dabei ist nun, die Umsetzung des Geschäftsmodells zu perfektionieren und maximale Wertschöpfung daraus zu erzielen.

Am Ende erreichen Einzelhändler eine Phase, in der eine vollständige **Neuerfindung** erforderlich wird. Dieses Stadium weist viele Gemeinsamkeiten mit der Anfangsphase auf: Es werden neue Formate und Vertriebskanäle entwickelt, neue Dienste angeboten, neue Unternehmen akquiriert, neue Geschäftsmodelle erprobt und neue Allianzen geschlossen.

ABBILDUNG 1: DIE EVOLUTION EINES EINZELHÄNDLERS



Das Prinzip der verschiedenen Lebenszyklusphasen leuchtet sofort ein. Weniger offensichtlich ist, dass sich die kritischen Erfolgsfaktoren und erforderlichen organisatorischen Fähigkeiten von Phase zu Phase grundlegend unterscheiden. Daher sind die Übergänge zwischen den Phasen enorm schwierig: Eine „natürliche“ Reaktion auf nachlassendes Wachstum ist, die Dinge, die man bereits gut macht, häufiger und besser zu machen. Dieser Reflex ist naheliegend, aber falsch. Unternehmen müssen vielmehr in die Entwicklung völlig neuer Kompetenzen und Fähigkeiten investieren. Dies ist deutlich schwieriger, mit Unsicherheiten behaftet und erfordert organisatorischen Wandel; dennoch ist es die einzige Möglichkeit, die nächste Phase im Lebenszyklus erfolgreich zu meistern.

VON DER KONZEPTIONS- ZUR WACHSTUMSPHASE

Der Einzelhandel ist ein „Ökosystem“, in dem ständig neue Formate entwickelt und getestet werden. In der ersten Phase sind eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und das Finden des richtigen Geschäftsmodells entscheidend, um die Weichen für den Erfolg zu stellen. Das Wachstum in dieser Phase fällt vergleichsweise schwach aus, schließlich liegt die entscheidende Herausforderung in der Optimierung von wenigen Filialen. So entsteht eine Formel für ein neues, wirtschaftlich attraktives Format mit hoher Anziehungskraft für die Kunden.

Einzelhändler in der Konzeptions- und Innovationsphase werden in der Regel von visionären Unternehmern geleitet. Risikobereitschaft und etwas Glück spielen dabei eine gewisse Rolle. Doch wer am Ende ein robustes und skalierbares Erfolgsformat entwickelt, hat vor allem ein bislang unbefriedigtes Kundenbedürfnis erkannt und kreativ eine Möglichkeit gefunden, dieses auf profitable Weise zu bedienen. Dies steht im Gegensatz zu den Kernkompetenzen eines Einzelhändlers, der durch einen raschen Roll-Out seines Formats wachsen will. Für Letzteres kommt es vor allem auf eine starke und konsequente Umsetzungsfähigkeit an, sowie auf die Akquise der richtigen Standorte und Flächen.

Wenn ein Händler ein erfolgreiches Format entwickelt hat, beginnt er in der Regel mit einer raschen Expansion. Damit dies gelingt, müssen Kosten so weit wie möglich optimiert und die wachsende Fläche so effizient wie möglich bewirtschaftet werden. Entscheidend dafür ist eine hohe vertriebliche Kompetenz und Umsetzungsstärke. Es überrascht nicht, dass erfolgreiche Unternehmen in dieser Phase häufig auf schlanke Strukturen und straffe Führung setzen. Das Management arbeitet nach klaren Vorgaben und nicht nach dem Ausnahmeprinzip: Es bleibt einfach keine Zeit, sich mit den Eigenheiten jedes Standorts zu beschäftigen.

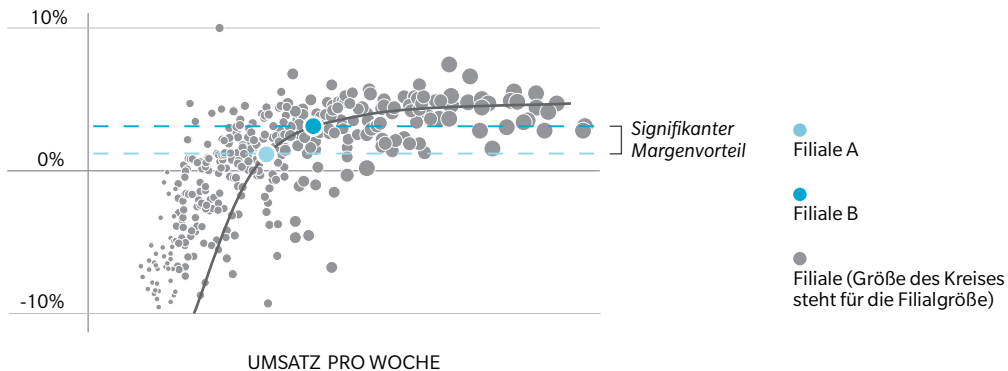
Erfolgsentscheidend in dieser Phase ist auch die richtige Auswahl der Standorte. Der optimale Standort für eine Filiale birgt typischerweise ein Umsatzpotenzial, das mindestens zehn Prozent über der nächstbesten Option liegt. Daraus ergibt sich für ein Unternehmen mit hohen Fixkosten ein entscheidender Vorteil auf der Ertragsseite, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Natürlich geht in der Regel das hohe Umsatzpotenzial eines Standorts auch mit entsprechend höheren Immobilienpreisen einher. Dennoch gilt: Wer weiß, wie sich unterbewertete Standorte finden oder wie sich Baukosten reduzieren lassen, kann hierdurch einen strukturellen Kostenvorteil entwickeln, der mindestens einem halben Prozent der Marge entspricht. Hieraus entsteht langfristig ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Auf dem Weg von der ersten in die zweite Lebenszyklusphase realisieren viele Einzelhändler, dass genau die Fähigkeiten, die zu Beginn entscheidend für den Erfolg waren, wie zum Beispiel Kreativität und Risikobereitschaft, nun zu einer Belastung für das weitere Wachstum werden. Es kommt unweigerlich zu einem Kulturschock; viele haben das Gefühl, der ursprünglich für den Erfolg so entscheidende unternehmerische Geist würde nun erstickt und durch einen Standardisierungsansatz ersetzt.

ABBILDUNG 2: EIN KLEINER GRÖSSENVORTEIL MACHT DEN UNTERSCHIED

Umsatzgröße ist ein entscheidender Hebel, um durch bessere Fixkostenabdeckung einen überproportionalen Margeneffekt zu erzielen.

EBIT-MARGE



Viele Einzelhändler haben diesen Wandel aber erfolgreich bewältigt und zum Teil eine extrem steile Wachstumskurve durchlaufen. Das bekannteste Beispiel in der Geschichte ist vermutlich Walmart, aber es gibt weltweit noch andere. In Deutschland wuchsen beispielsweise unter anderem die Discounter und das Unternehmen Media Markt so reibungslos wie rasant und entwickelten sich in kurzer Zeit zu großen Unternehmen. Im Gegensatz dazu gibt es zahllose Beispiele von Einzelhändlern, die ebenfalls vielversprechende Konzepte entwickelt haben, aber niemals erfolgreich die Wachstumsphase durchlaufen haben – und somit nie zu bekannten Marken aufgestiegen sind.

VON DER WACHSTUMS- ZUR REIFEPHASE

Der Übergang von der Wachstums- zur Reifephase ist erfahrungsgemäß eine noch größere Herausforderung. Wenn attraktive Standorte für weiteres Flächenwachstum rar werden, verschärft sich der Wettbewerb unter den bestehenden Anbietern. In einem solchen Umfeld kann bereits die reine Existenzsicherung zu einer Herausforderung werden. Ein weiteres, häufig übersehenes Phänomen ist, dass im langfristigen Verlauf die Lohnsteigerung und zunehmend auch die Energiekostenentwicklung über der Preissteigerung liegt. Daraus ergibt sich ein beständiger Druck auf die Margen im Handel.

In der Reifephase müssen Unternehmen anders wachsen als zuvor: nicht mehr die Expansion, sondern flächenbereinigtes Wachstum steht im Vordergrund. Erfolgreich in dieser Phase sind Unternehmen, die wissen, wie man im Verdrängungswettbewerb gewinnt. Eine hohe Kundenorientierung und die beste Angebotsleistung – bei nach wie vor geringen Kosten und klaren Abläufen – sind dabei Schlüsselfaktoren. Die hierfür benötigten Kernkompetenzen unterscheiden sich wieder deutlich von denen der vorherigen Lebenszyklusphase. Beim flächenbereinigten Wachstum nehmen die Anforderungen an Einkauf, Category Management und Marketing nochmals deutlich zu. Große Chancen ergeben sich zum Beispiel aus lokaler Differenzierung und maßgeschneiderten Sortimenten.

Auf dem Weg zu einem rundum führenden Angebot aus Kundensicht müssen Einzelhändler einen Vorsprung bei allen kundenrelevanten Themen erarbeiten – Produkt, Preis-Leistungs-Verhältnis, Service und Marke. Sie brauchen Tools und Prozesse, die tägliche Entscheidungen einfacher, schneller und besser im Vergleich zum Wettbewerb machen. Die besten Unternehmen in dieser Phase brauchen Jahre, bevor sie die besten Expertenteams rekrutiert und führendes analytisches Know-how entwickelt haben.

Wer Marktanteile vom Wettbewerb gewinnen will, muss Kunden Gründe für einen Wechsel bieten. Diese strategischen Differenzierungsmerkmale müssen auf dem aufbauen, was Kunden wirklich wollen und schätzen. Im Lebensmitteleinzelhandel kann dies beispielsweise ein besseres Frischesortiment sein, in der Elektronikbranche ein umfassendes Fachwissen der Filialmitarbeiter. Wenn es Einzelhändlern in der Reifephase dagegen nicht gelingt, solche Differenzierungsmerkmale systematisch zu entwickeln, beginnt ihr Wachstum zu stocken. Bekannte Beispiele für Unternehmen, die dies sehr erfolgreich gemeistert haben, sind Target in den USA und dm-drogerie markt in Deutschland: In verschiedenen Märkten und zu verschiedenen Zeitpunkten waren beide jeweils Vorreiter bei der Einführung modernster Instrumente in Einkauf, Category Management und Marketing, wodurch sie sich erfolgreich vom Wettbewerb abheben konnten.

VON DER REIFEPHASE ZUR NEUERFINDUNG

Wer über die Reifephase hinaus wachsen will, muss einen weiteren Wandel durchlaufen. Denn egal wie ausgereift ein Filialformat auch ist, es stößt irgendwann an seine Grenzen. In der vierten Lebenszyklusphase müssen sich Einzelhändler daher neu erfinden. Dafür brauchen sie abermals andere Kompetenzen und Fertigkeiten. Etablierte, große Unternehmen müssen wieder lernen, Pioniere bei der Entwicklung neuer Formate zu sein. Dazu gehört, viele Versuche zu wagen und auf deren mögliches Scheitern vorbereitet zu sein. Hinzu kommt ein ständiges Markt-Screening auf der Suche nach vielversprechenden Startups, die man übernehmen und rasch ausbauen könnte. Dies klingt vertraut: Wer sich über die dritte Lebenszyklusphase hinaus bewegt, braucht erneut Kreativität und Unternehmertum – und damit genau die Eigenschaften, die Unternehmen schon in der ersten Phase angetrieben hatten. Aber diese Eigenschaften einer Organisation mit Hunderten von Filialen und Zehntausenden von Mitarbeitern „einzuhauchen“, ist eine Herausforderung von ganz anderer Dimension.

Einzelhändler sollten ihren Blick zugleich auf ein mögliches Wachstum jenseits des Kerngeschäfts richten. Der Onlinekanal eröffnet beispielsweise Möglichkeiten, neue Warengruppen aufzunehmen und gleichzeitig die Platz- und Bestandsprobleme des stationären Handels zu vermeiden. Unternehmen sollten auch wesentlich häufiger die Flächenaufteilung hinterfragen. Verschiebungen in Richtung Online führen dazu, dass manche Warengruppen im stationären Handel immer weiter an Bedeutung verlieren. Die frei werdenden Flächen sollten produktiv und profitabel genutzt werden: entweder durch andere Warengruppen oder neue, innovative Konzepte. Beispielsweise haben manche Händler Bankdienstleistungen, Restaurants oder Fitnessstudios in ihr Angebot integriert.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Innovation und es ist unmöglich vorherzusagen, welche neuen Ideen sich in der Praxis durchsetzen werden. Die besten Beispiele für Einzelhändler, die erfolgreich neue Geschäftsmodelle und Formate etabliert haben, finden sich wahrscheinlich im britischen Lebensmitteleinzelhandel. Tesco und Sainsbury's entwickelten nach der Jahrtausendwende neue Formate für kleine Filialen und erweiterten ihr Angebot zugleich erfolgreich um Finanzdienstleistungen und weitere Bereiche. Natürlich befinden sich derzeit auch viele Einzelhändler auf dem Weg zum Multi-Channel-Anbieter. Doch in den meisten Fällen ist es noch zu früh, um von Erfolg oder Misserfolg sprechen zu können.

FAZIT

Obwohl die Unterschiede zwischen verschiedenen Handelssektoren und Märkten scheinbar enorm sind, durchlaufen erfolgreiche Einzelhändler tendenziell ähnliche Lebenszyklusphasen, und stehen zu ähnlichen Zeitpunkten vor ähnlichen und vorhersehbaren Herausforderungen. Ihr nachhaltiges Wachstum und ihre Existenz hängen entscheidend davon ab, wie gut sie sich auf die jeweils nächste Phase vorbereiten. Das hört sich einfach an, ist aber alles andere als das: Der Wechsel von einer Phase zur nächsten ist ein echter Paradigmenwechsel und zwingt Unternehmen jedes Mal, die Grundlagen ihres Geschäftsmodells zu überdenken – eine enorme Herausforderung sowohl aus finanzieller Sicht als auch für die Unternehmenskultur. Wer sie meistert, erwirbt dagegen entscheidende Vorteile, die Wettbewerber nicht ohne weiteres kopieren können, und geht bei Marktvereinigungen mit hoher Wahrscheinlichkeit als Gewinner hervor.

VIER FRAGEN, DIE SICH JEDER EINZELHÄNDLER STELLEN SOLLTE

1. **In welcher Lebenszyklusphase befindet sich mein Unternehmen?** Dies zu verstehen ist entscheidend, um einen Plan für langfristiges Wachstum zu erarbeiten und die nächsten Hürden frühzeitig vorzusehen.
2. **Verfügt mein Unternehmen über die nötigen Kompetenzen?** Jede Diskrepanz ist ein Problem und sollte rasch behoben werden, um die aktuellen Wachstumschancen möglichst umfassend nutzen zu können.
3. **Wie lange läuft die aktuelle Lebenszyklusphase noch?** Jede Quelle für Wachstum versiegt und jede Lebenszyklusphase endet irgendwann. Dies sollte man berücksichtigen, wenn man die eigene Agenda für die weitere Entwicklung plant. Die Vorbereitung auf die nächste Phase kann Jahre dauern; ein frühzeitiger Beginn lohnt sich also.
4. **Welche Kompetenzen braucht mein Unternehmen in der nächsten Phase?** Angesichts eines nahenden Übergangs in die nächste Lebenszyklusphase müssen Unternehmen Lücken beim Know-how schließen. Entscheidend ist zunächst, überhaupt zu erkennen, dass eine Lücke besteht. Der Wechsel zur nächsten Phase erfordert zwangsläufig einen grundlegenden Wandel der Denk- und Arbeitsweisen.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de

KONTAKT

JAMES BACOS
Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE
French & Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 145023 209

SIRKO SIEMSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICCARDO TRENTINI
Italian & Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771