

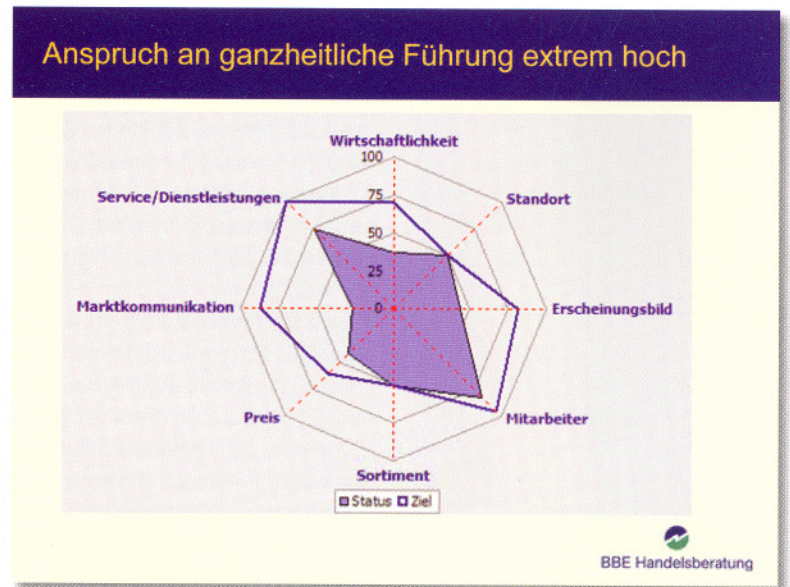
Profil schärfen! Jetzt!

Was kann der konventionelle Fachhandel in Anbetracht von Flächenüberkapazitäten und dem steigenden Druck von Großflächen, Fachmärkten und Discountern tun, um 2006 erfolgreich am Markt zu bestehen? Viel! Im Kern geht es darum, das Profil der Unternehmen zu schärfen. Was alles möglich ist und wie ein Unternehmer die Zukunftsaufgaben angehen kann zeigen wir gemeinsam mit der BBE Handelsberatung München in der neuen Serie »Check-up 2006«.

Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft ist so gut wie lange nicht mehr. Der Ifo-Geschäftsklimaindex stieg im Februar auf 103,3 Punkte. Damit war der Wert so hoch wie zuletzt Ende 1991 (!). Die Einzelhändler betrachteten sowohl ihre momentane Geschäftssituation als auch ihre Perspektiven für die kommenden sechs Monate spürbar zuversichtlicher. Doch auch ein steigendes Stimmungsbarometer auf der Nachfrage-Seite täuscht nicht darüber hinweg, dass die strukturelle Krise im konventionellen Einzelhandel weiter anhält (siehe Grafik Unternehmenskonjunktur).

Wie also bekomme ich den Kunden in mein Geschäft? Wie binde ich meine Kunden? Das sind die typischen Fragen, die sich momentan viele Händler stellen. Grundsätzlich gilt: Wer erfolgreich sein will, muss ein klares Profil haben. Für den Kunden identifizierbar mit eindeutigen Stärken und weniger ausgeprägten Erfolgsfaktoren. Doch was genau ist ein solches Profil? Und wie bestimme ich das für meinen Betrieb passende?

Die BBE hat dazu das Tool der »Strategischen Bilanz« entwickelt. In diesem Strategiemodell mit ganzheitlichem Ansatz werden die für ein Handelsunternehmen relevanten Erfolgsfaktoren systematisch bewertet und ein klares Soll-Profil erarbeitet. Daraus können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Mit dieser neuen Serie »STRATEGIE 2006« stellt die DNZ gemeinsam mit der BBE Handelsberatung München diese Schritte und neuen Lösungsansätze vor und gibt dem Unternehmer eine Hilfestellung, das eigene Unternehmen entsprechend den gestiegenen Marktforderungen optimal für die Zukunft aufzustellen. Dazu werden in



den nächsten Ausgaben systematisch die verschiedenen Erfolgsfaktoren beschrieben, Bestleistungen identifiziert und Maßnahmen aufgezeigt, um mögliche Schwächen zu überwinden. Denn: »Mittelmaß ist verboten. Die Kunden kaufen nicht beim Zweitbesten.«

Positionierung

Um eine klare Positionierung im Markt zu finden ist die Betrachtung der Standortsituation entscheidend. Dabei stehen neben dem Marktpotenzial auch die Wettbewerbssituation im Vordergrund. Welche Betriebstypen sind im Umfeld, wie sind die Hauptwettbewerber positioniert und welches sind die Stärken und Schwächen der einzelnen Wettbewerber. Auf Basis dieser Informationen muss die eigene Position, also die generelle Ausrichtung des Unternehmens entwickelt werden: Welche Zielgruppe soll angesprochen werden? Welcher klare Nutzenwert soll dieser Hauptzielgruppe gegeben werden?

Wie ist die preisliche Einordnung? Was ist die Wert-Aussage des Unternehmens (Branding)?

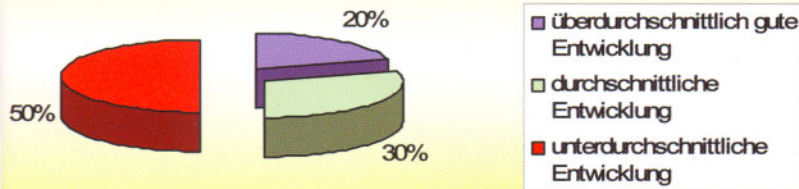
Bewertung der Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren aus Kundensicht sind wie auf nebenstehender Graphik ersichtlich:

- Standort
- Erscheinungsbild
- Mitarbeiter
- Sortiment
- Preis
- Marktkommunikation
- Service/Dienstleistungen

Der Punkt Wirtschaftlichkeit wird vom Kunden nicht direkt bewertbar, ist aber unmittelbar entscheidend in Bezug auf Investitionsfähigkeit und somit Voraussetzung für die Maßnahmenumsetzung. Die auf der Abbildung gezeigte Strategische Bilanz ermöglicht nun mit Hilfe von Checklisten eine systema-

Unternehmenskonjunktur



Quelle: BBE Erfahrungsgruppen-Vergleiche

tische Bewertung der einzelnen Faktoren für das eigene Unternehmen. Dabei sind die Faktoren von 0 bis 100 skaliert, wobei der Wert 0 einer schwachen Ausprägung und der Wert 100 der maximalen Ausprägung entspricht. Eine klare spürbare Stärke ist also nur in den Bereichen erkennbar die gegen 100 tendieren, mittlere Bewertungen sind mittelmäßige Leistungen und Werte gegen 0 entsprechen einer klaren Schwäche im Vergleich zum Wettbewerb.

Bestimmung des Sollprofils

Unter Berücksichtigung der eigenen Profilierung ist die Entwicklung des Sollprofils über die einzelnen Erfolgsfaktoren notwendig. Dabei ist es abhängig von der gewählten Betriebsform und der gegebenen Strukturen nicht möglich, in allen Bereichen Bestwerte zu erzielen. So ist ein klassischer Vollsortimenter nicht in der Lage die Preisführerschaft glaubhaft im Markt zu kommunizieren oder die Größe. Gleichwohl müssen die eigenen relevanten Profilierungsfaktoren identifiziert und herausgearbeitet werden. Diese sind je nach Betriebstypen unterschiedlich. Die Graphik zeigt die generellen Profilierungsfaktoren der Betriebstypen im Möbelhandel.

Für den klassischen Vollsortimenter sind diese Punkte:

- Mitarbeiter
- Service/Dienstleistungen
- Marktkommunikation

In diesen Bereichen müssen spürbare Bestleistungen erbracht werden. Die übrigen Bereiche sind selbstverständlich nicht vernachlässigbar. Gleichwohl können nicht überall Bestleistungen

erreicht werden. Hier müssen aber die spürbaren Schwächen zumindest überwunden werden. So darf zum Beispiel der subjektive Preisabstand gegenüber Großflächen nicht zu groß werden. Was das heißt und wie diese Bestleistungen zu erzielen sind, soll im Rahmen dieser Serie aufgezeigt werden.

Ableitung von konkreten Maßnahmen

In dem letzten Schritt müssen die identifizierten Abweichungen zwischen Ist und Soll entsprechend der Prioritäten in direkte Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet werden. Diese Serie soll eine Hilfestellung bieten das eigene Erfolgsprofil zu entwickeln. Dazu werden in den nächsten Ausgaben systematisch die verschiedenen Erfolgsfaktoren beschrieben, Bestleistungen identifiziert und Maßnahmen aufgezeigt, um mögliche Schwächen zu überwinden. |

Martin von Poschinger



Martin von Poschinger von der BBE Handelsberatung München ist Autor des Check-ups für den Mittelstand.

Nichts ist so beständig, wie die Veränderung.

Die BBE Handelsberatung ist seit Jahrzehnten der Beratungsspezialist im Handel. Sie hat es sich zum Ziel gesetzt, die Attraktivität und Wertschöpfung seiner Klienten auch in schwierigen Marktsituationen zu steigern. Dabei orientiert sich die BBE an den hohen Maßstäben der Branche genauso wie an aktuellen Vergleichsdaten und Ergebnissen aus der Handelsforschung.

Die Berater verfügen über ein fundiertes Branchenwissen und stützen sich in ihrer Arbeit auf haus-eigene Datenpools sowie auf die Ergebnisse umfangreicher Grundlagenforschung. Durch die Fülle von BBE Modellprojekten wird Wissenschaft mit Praxis erfolgreich verzahnt. Analyse- und Prognosemethoden, Branchendaten und Moderationstechniken werden kontinuierlich optimiert, sodass Aktualität und Innovation der Arbeit stets gewährleistet wird.

Ein erfolgreiches Netzwerk bewährter Handelsspezialisten versetzt die Handelsberatung in die Lage, auch auf ausgefallene Fragen eine richtige Antwort zu finden. Durch die enge, interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den Töchtern CIMA und IPH, wie auch durch kurze Wege zu den Einzelhandelsverbänden – der Landesverband des Bayerischen Einzelhandels (LBE) ist Gesellschafter der BBE – sind wir jederzeit in aktuelle Handelsfragen eingebunden. |

www.bbe.de