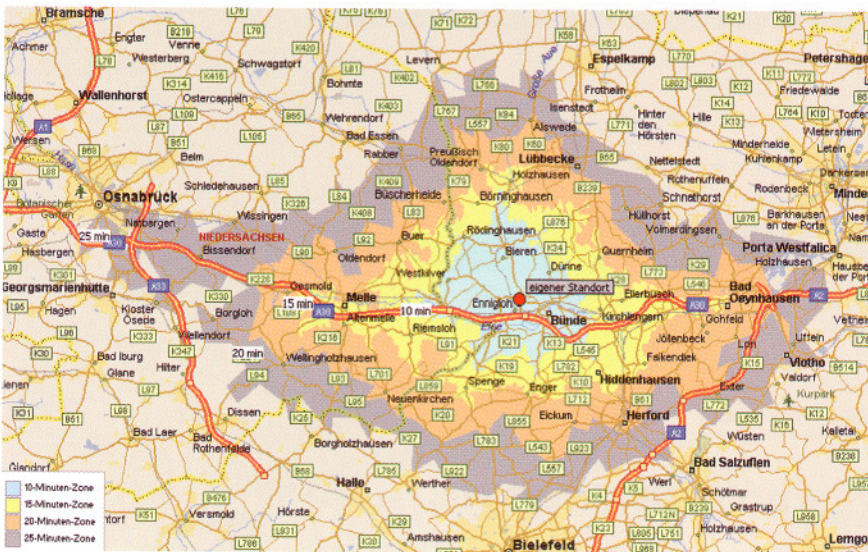


Standortfragen

Im ersten Teil haben wir in einem Gesamtüberblick die Strategieentwicklung dargestellt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und überhaupt von den Kunden wahrgenommen zu werden, ist es gerade für die kleineren mittelständischen Unternehmen unerlässlich, ihren Standort genau zu durchleuchten.



Es gibt Handelsspezialisten, die sagen, für den Erfolg eines Unternehmens sind drei Faktoren ausschlaggebend: 1. Der Standort; 2. Der Standort; 3. Der Standort. Ganz so ist es nicht, es spielen viele weitere Faktoren wie wir im Zuge der Serie noch sehen werden eine Rolle. Nichts desto Trotz spielt der Standort eine bedeutende Rolle. Zum einen werden Standortentscheidungen in der Regel langfristig getroffen. Dies insbesondere, wenn es sich um die eigene Immobilie handelt. Zum anderen können sich Kundenströme verlagern und Ihr Unternehmen wird nicht mehr gesehen.

Der Handel sollte sich ein Beispiel an den Indianern aus den amerikanischen Western nehmen. Diese lebten von der Büffeljagd. Büffel sind Weidetiere die weiterwandern. Die Indianer bauten ihre Zelte ab, wenn die Büffel weitergewandert sind und bauten sie dort wieder auf, wo die Büffel vorbeikamen. Verstehen Sie es jetzt nicht falsch: Kunden sind nicht mit Büffeln zu vergleichen. Aber: Kaufkraftströme können sich verlagern. Wenn Sie keinen Einfluss darauf nehmen können, was in der Regel der Fall ist, dann müssen Sie umziehen. Dies aber rechtzeitig!

Der Handel lebt von Umsatz. Es können drei Arten von Umsatz unterschieden werden:

- »generated business«: Umsatzvolumen, das auf Eigenanziehung beruht.
- »shared business«: Umsatzvolumen, das durch benachbarte Einzelhandelsbetriebe angezogen wurde (Koppelungskäufe).

»suscipient business«: Umsatzvolumen, das auf das zufällige Aufsuchen von Passanten entfällt.

Durch eine Analyse erkennen Sie, welche Umsatzgeneratoren bei Ihnen in welchen Maße ausschlaggebend sind. Wichtig ist, das Marktpotenzial und die Konkurrenz zu analysieren. Analysieren Sie mit Hilfe dieser Checkliste die Stärken und Schwächen Ihres Standortes

Wie ist das Marktpotenzial im engen Einzugsgebiet, d.h. wie viele Einwohner sind nach verschiedenen Entfernungszonen vorhanden? Wie sind die soziodemografischen Daten (Altersstruktur, Arbeitslosenquote etc.)? Welchen Einfluss hat ggf. der Tourismus in Ihrer Region. Gibt es weitere regionale Besonderheiten die zu beachten sind, wie z.B. Nähe der Grenze. In Eigenregie können Sie dazu Informationen aus dem Internet oder aus amtlichen Statistiken erhalten. Fragen Sie in der Stadt oder Gemeinde die für Stadtentwicklung etc. zuständigen Mitarbeiter. Über Routenplaner im Internet können Sie Ihr Einzugsgebiet abgrenzen. Professionell durchgeführte Standortanalysen oder Geo-Marktanalysen führen ebenfalls zum Ziel.

Entscheidend für die Ermittlung von Marktpotenzialen ist die Eingrenzung des Einzugsgebietes bzw. des Konsumentenpotenzials. Die BBE Handelsberatung wendet zwei unterschiedliche Methoden zur Ermittlung des Konsumentenpotenzials an, damit werden Fehleinschätzungen aufgrund einseitiger Methoden abgeschwächt. Fol-

gende Berechnungsmethoden werden verwendet:

- Konsumentenpotenzial nach EH-Zentralität des Standortes
- Konsumentenpotenzial auf Basis von Fahrtzeitonen

Die erste Methode geht davon aus, dass der tatsächlich realisierte EH-Umsatz an einem Standort (ermittelt für Orte über 10.000 EW von der BBE/CIMA) etwas über die Attraktivität und Zentralität eines Standortes aussagt. Ist der Gesamt-EH-Umsatz einer Stadt bekannt, kann annäherungsweise ermittelt werden, wie viel Konsumenten an diesem Standort ihren Bedarf voll abdecken. Grundsätzlich wird dann davon ausgegangen, dass für den untersuchten Sortimentsbereich diese Konsumentenzahl ebenfalls zur Verfügung steht.

Die zweite Methode geht von der Überlegung aus, dass aufgrund der Mobilität der Verbraucher ein gewisses Konsumentenpotenzial in verschiedenen Fahrtzeitonen zur Verfügung steht. Je nach Bedeutung und Zentralität des Standortes werden unterschiedliche Fahrtzeitonen ermittelt, im Normalfall gehen wir von Fahrtzeitonen im Bereich 10 Minuten, 15 Minuten, 20 Minuten und 25 Minuten aus. Mit Hilfe eines Geomarketing-Programms werden unter Berücksichtigung von durchschnittlichen Pkw-Geschwindigkeiten die Einwohnerzahlen nach Postleitzahlgebieten in den Fahrtzeitonen ermittelt und summiert.

Je nach individueller Einschätzung der Attraktivität des Standortes und des geplanten Vorhabens wird aus

diesen beiden Methoden das Konsumentenpotenzial abgeleitet. Generell ist bei Marktpotenzialsbetrachtungen auch zu beachten, dass mit steigendem Angebot bzw. höherer Attraktivität der Anbieter auch das Marktpotenzial zunimmt (bei attraktivem Angebot gibt der Konsument in dieser Branche mehr aus und macht Einsparungen bei Branchen, die nicht attraktiv vertreten sind). Beispielhaft haben wir die Daten für ein fiktives Geschäft in Bünde dargestellt

Wie sieht es denn mit der Attraktivität des Makrostandortes (Ort) aus? Anhaltspunkte zur Beurteilung sind die örtliche Zentralitätskennziffer, weiterhin die landesplanerische Einordnung (Ober-, Mittel-, Unterzentrum) aber auch überregionale Verkehrsbeziehungen oder die Attraktivität konkurrierender Standorte. Wie schaut es vor Ort aus mit dem Branchenmix oder der Handelsstruktur. Gibt es sehr viele Leerstände? Wie ist die Parksituation? Gibt es in Ihrer Kommune ein City- oder Stadtmanagement. Wie aktiv ist die Werbegemeinschaft? Welche Marketingaktivitäten entwickelt die Kommune allgemein?

Schlussendlich nehmen Sie Ihren Mikrostandort, d.h. die Lage im Ort bzw. in der Stadt exakt in Augenschein. Anhaltspunkte sind die Verkehrsfrequenz aber auch die Passantenfrequenz. Gibt es im Umfeld Magnetbetriebe. Wie werden sie erreicht? Kann vor oder in direkter Nähe des Geschäftes geparkt werden? Bieten Sie eventuell eigene Kundenparkplätze? Wie sind sie mit dem öffentlichen Personennahverkehr erreichbar?

Wichtig für Ihre Beurteilung der Analyse:

- Handel wird durch Nähe zum Handel für den Verbraucher erst interessant!
- Vielfalt des Einzelhandels belebt das Geschäft.
- Andere Nutzungen (Arbeitsstätten, Verkehrsumsteigepunkte,...) bieten gegenüber dem Handel weitaus weniger attraktive Synergiepotenziale.
- Kopplungspotenzial ist Erfolgsvoraussetzung und Umsatz-Katalysator für Innenstädte, Shopping Center und Fachmarkttagglomerationen.

Allerdings genügt es nicht nur die derzeitige Situation des Standortes zu prüfen, sondern es ist auch die Zukunftsfähigkeit kritisch zu hinterfragen,

Meine individuelle Standortstrategie



Unternehmenssteckbrief

- Lage, Branche/Sortiment, Verkaufsfläche, Mitarbeiter, Besonderheiten

Die wichtigsten Makrostandortdaten

- Verkehrsanbindung, Kaufkraft, Zentralität, Standortperspektive

Meine Wettbewerbssituation

Wie groß ist mein Einzugsgebiet und mein Marktvolumen?

Mikrostandort

- Stärken und Schwächen

Chancen und Risiken an meinem Standort

Welche zukünftige Standortstrategie ist für mich sinnvoll?

Welche Maßnahmen muss ich ganz konkret ergreifen?

d.h. informieren Sie sich über aktuelle Planungen der Kommunalpolitiker und der Behörden im Hinblick auf Verkehrsführung, Fußgängerzone, Parken, Umgehungsstraßen und ähnliches. Versuchen Sie Informationen über die Entwicklung der Rahmenbedingungen wie Einwohnerzahl, Altersstruktur oder Arbeitslosigkeit zu bekommen. Gibt es evtl. die Schließung von Magnetbetrieben oder größeren Arbeitgebern? Denken Sie an Standortauflösungen der Bundeswehr und Ähnliches. Informationen erhalten Sie im Rathaus, aus statistischen Unterlagen, Prognosen aber auch aus der Lokalpresse.

Analysieren Sie die Wettbewerbssituation im näheren Einzugsgebiet. Wie sieht die Wettbewerbsdichte aus (Anzahl der Wettbewerber, Verkaufsflächen, die Entfernung zu ihrem Ladenlokal)? Wie attraktiv sind die Mitbewerber? D.h. wie werden diese von den Kunden gesehen. Wie aggressiv ist die Werbesituation (Preis und Werbeintensität)? Ähnliche Fragen müssen Sie sich auch über die Wettbewerbssituation im weiteren Einzugsgebiet stellen. Dazu kommen weitere Wettbewerber, wie z.B. Unternehmen die das Internet als Verkaufsplattform nutzen. Nirgendwo ist ein Preisvergleich schneller angestellt als im Internet.

Wie können Sie nun den Wettbewerb richtig einschätzen und beurteilen? Hilfestellung dazu bieten die so genann-

ten Wettbewerbsanalysen. Diese können Sie selber durchführen oder von Ihren Mitarbeitern durchführen lassen. Manchmal macht es Sinn, die Analyse von unterschiedlichen Personen unabhängig voneinander durchführen zu lassen, um aus verschiedenen subjektiven Beurteilungen einer objektiven Beurteilung nahe zu kommen

Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz von Experten oder Informationen, die Sie im Rahmen einer Erfa-Tagung gewinnen. Vom Schreibtisch aus können und müssen Sie die Werbemittel des Wettbewerbes analysieren. Professionelle Imageanalysen oder Kundenzufriedenheitsanalysen die per Fragebogen oder Telefon durchgeführt werden, geben noch detailliertere Auskunft über die Wettbewerbssituation (siehe Grafik rechts).

Aus allen Faktoren ergeben sich Handlungsalternativen:

- Stay or exit
- Standortverlagerung (lokal, regional und/oder in Shopping-Center, FMZ etc.)
- Expansion
- Spezialisierung
- Fachhandelsstrategie
- Betriebstypenänderung |

Martin von Poschinger