



# DIE AUSGANGSLAGE

Der mittelständische Handel im Wettbewerb

Joachim Stumpf

## Zusammenfassung

---

Die umfassende Kenntnis der Rahmenbedingungen für den deutschen Einzelhandel und die damit verbundenen Implikationen für den mittelständischen Handel sind die Grundvoraussetzung, um als Unternehmerin oder Unternehmer im Handel die eigenen Entscheidungen zu Strategie und Positionierung fundieren zu können. Trends und Veränderungen der Umfeldbedingungen wirken unterschiedlich auf Branchen, Betriebsformen und Standorte. Der folgende Beitrag analysiert die Veränderungen in der Vergangenheit und beschreibt die zukünftigen Rahmenbedingungen sowie die aktuellen Reaktionen des Handels darauf. Daraus werden die Handlungsfelder für die Zukunft abgeleitet und die Bedeutung einer Innovationskultur für den mittelständischen Handel aufgezeigt.

## INHALT

1	Ein Markt, der nicht wächst	15
2	Die Treiber der Veränderung	21
3	Wie reagiert der Handel	26
4	Konsequenzen und Herausforderungen	31
	4.1 Verschiebung der Marktanteile	31
	4.2 Polarisierung der Lagen	33
	4.3 Druck auf die Rentabilität	34
	4.4 Positionierung, Profilierung und Innovationskraft	35
	LITERATUR	37

## DER AUTOR

### **Joachim Stumpf**

Joachim Stumpf ist seit 1988 Unternehmensberater für Handelsunternehmen und seit 2007 Geschäftsführer bei der BBE Handelsberatung in München mit Niederlassungen in Köln, Hamburg, Leipzig und Erfurt. Seine Spezialgebiete sind Strategieentwicklung, Standort-, Image- und Kundenzufriedenheitsforschung für Handelsunternehmen aller Branchen und Größen sowie für deren Verbundgruppen. 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 Handelsimmobilien GmbH, einer Tochtergesellschaft der BBE. Die IPH entwickelt, revitalisiert, vermietet und managt Handelsimmobilien. Seit 2010 ist Joachim Stumpf auch Geschäftsführer der elaboratum GmbH. Joachim Stumpf ist seit 20 Jahren als Dozent für die RID-Stiftung tätig und gibt sein Know-how zu Trends, Perspektiven, Positionierung und Erfolgsfaktoren von mittelständischen Einzelhandelsunternehmen in einer Vielzahl von Veröffentlichungen, Vorträgen und Seminaren weiter.

# 1

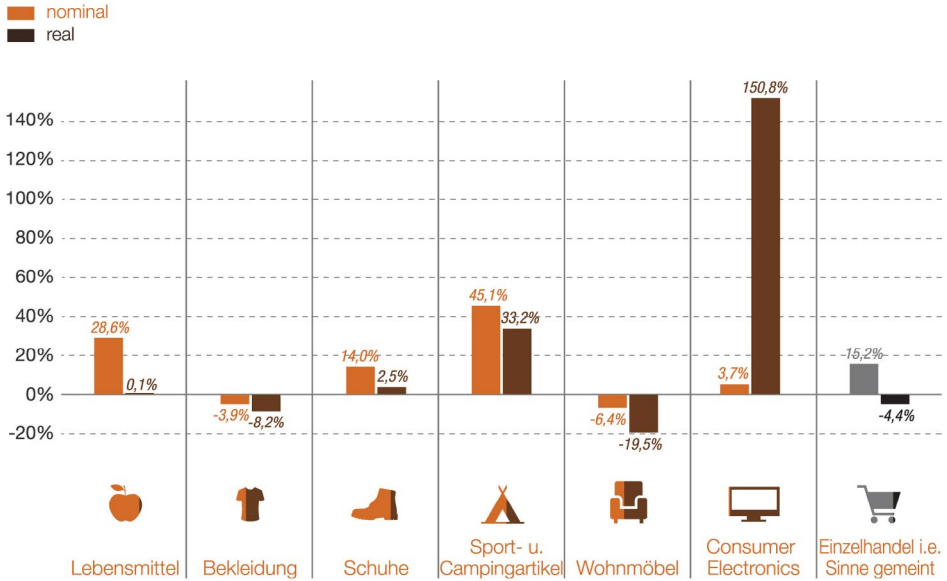
## EIN MARKT, DER NICHT WÄCHST

Die Bedeutung von Innovationsmanagement für den mittelständischen Handel wird besonders deutlich, wenn man Rahmenbedingungen, Betriebsformenentwicklung, Wettbewerb und Reaktionen auf der Angebotsseite im Einzelhandel sorgfältig analysiert und daraus die Perspektiven für die Zukunft ableitet. Der ungetrübte Blick über Chancen und Risiken für den mittelständischen Handel, den das nachfolgende Kapitel geben soll, bildet darüber hinaus die Basis für viele strategische Entscheidungen.

Der Blick auf einen langen Zeitraum der Entwicklung der Nachfrageseite zeigt: Wir befinden uns in einem Markt ohne reales Umsatzwachstum. Bis Anfang der 1990er Jahre ist der Einzelhandel mit einigen wenigen Unterbrechungen sowie einer Sonderkonjunktur nach der Wiedervereinigung kontinuierlich gewachsen. Ab 1994 sind diese Sondereffekte im Einzelhandel weitestgehend bereinigt. Im darauf folgenden Zeitraum ab 1995 stagnierte oder schrumpfte der Markt. Abbildung 1 zeigt, dass im Zeitraum von 1995 bis 2013 der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne (ohne Kfz, Tankstellen und Apotheken) nominal einen Umsatzzuwachs von 15,2 % erzielen konnte, was allerdings einem preisbereinigten Minus (reale Entwicklung) von 4,4 % entspricht. Zur Ermittlung des realen Umsatzwachstums wird das nominale Umsatzwachstum um die Preissteigerungsrate im jeweiligen Sortimentsbereich bereinigt. D. h., dass in Branchen in denen die Preissteigerung höher ist als das nominale Wachstum, die reale Umsatzentwicklung unter der nominalen liegt. Es gibt aber auch Branchen, wie z. B. Consumer Electronics, in denen ein so starker Preisverfall vorhanden ist, dass das reale Umsatzwachstum deutlich über dem nominalen liegt. In diesen Branchen muss deutlich mehr Menge bei gleicher Qualität verkauft werden oder deutlich hochwertigere Waren, um ein positives nominales Wachstum zu erzielen.

### UMSÄTZE AUSGEWÄHLTER BRANCHEN DES EINZELHANDELS VERÄNDERUNG 1995 BIS 2013

(nominal und real in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2014

Abbildung 1: Entwicklung Einzelhandelsumsatz gesamt und in ausgewählten Branchen 1995 bis 2013 (statistisches Bundesamt, 2014, Berechnungen BBE Handelsberatung GmbH)

Die Daten für den gesamten Einzelhandel resultieren aus erheblichen Unterschieden in den einzelnen Branchen. Der Lebensmitteleinzelhandel, der mit Abstand größte Teilmarkt innerhalb des deutschen Einzelhandels, erzielte ein nominales Umsatzwachstum von 28,6 %; real ist der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel nur um 0,1 % gestiegen. Dort schreitet die Konzentration weiter voran und fast alle Anbieter entwickeln Konzepte für die Innenstädte, um näher an den Verbraucher heranzurücken.

Im Gegensatz zur Lebensmittelbranche erleidet die Textilbranche seit Jahren kontinuierlich Umsatzrückgänge, die im Analysezeitraum bei nominal 3,9 % und real 8,2 % liegen. Die damit verbundenen Rückgänge der Flächenleistung, wachsende Online-Marktanteile und die Expansion der vertikalen Anbieter setzen den Mittelstand weiter unter Druck.