

Quo vadis, deutscher Handel? – Zukunft, Trends und Strategien im Handel.

Eine Aktuelle Studie zum *kostenlosen Download* unter www.ulricheggert.de

- HANDELSBERICHT 24 -

Herausgeber: Ulrich Eggert, Ulrich Eggert Consulting, Köln

Das ist die entscheidende Frage: wohin geht's künftig im deutschen Einzelhandel? Denn im Grunde stagniert er seit der Wiedervereinigung vor nunmehr über 20 Jahren bei einem Jahresumsatz von 390 bis 410 Milliarden € bei realer Netto-Rechnung. Branchenkonjunkturen haben sich verabschiedet, es gibt nur noch Firmenkonjunkturen, allenfalls noch Gruppen- und Formatkonjunkturen.

In den 1950er Jahren gab es aufgrund der Zerstörungen nach dem II. Weltkrieg einen enormen Nachholbedarf, der sich in sehr hohen Wachstumsraten des BIP von teilweise über 12 % netto real niederschlug, der jedoch allmählich abflachte und zu einem sinkenden jährlichen Wachstum überging. Heute – seit etwa dem Jahr 2000 – ist festzustellen, dass der natürliche Wachstumspfad Deutschlands auf 1,5 – 2,0 % Wachstum des BIP pro Jahr abgesunken ist. Die Überalterung der Gesellschaft, die sinkenden Bevölkerungszahlen, die Lohnstrukturen, die internationale Verzahnung und andere Aspekte führen dazu, dass das natürliche Wachstum nur noch in Ausnahmejahren höher ausfallen kann. Die vorhandenen Ressourcen erlauben nicht mehr. Der große Einbruch in der Finanzkrise 2008 / 2009 mit beinahe - 5 % ist genauso eine Ausnahme wie das Jahr 2010 mit einem Wachstum von beinahe 4 %. À la long wird sich das Wachstum Deutschlands wiederum auf 1,5 – 2,0 % pro Jahr einpendeln mit leichten Ausschlägen nach oben und unten – krisenhafte Erscheinungen unberücksichtigt. Unter diesen Voraussetzungen ist nur wenig Handelswachstum zu erwarten, da das BIP-Wachstum zur Schuldentilgung einerseits und zur Abfederung der zunehmenden Überalterung andererseits benötigt, ja, wahrscheinlich kaum reichen wird.

Dadurch steht der deutsche Einzelhandel insgesamt unter starkem Druck und vor einer umfassenden Branchenbereinigung:

1. Der private Verbrauch verlagert sich insgesamt immer mehr in den Dienstleistungssektor.
2. Insbesondere vom Zuwachs des privaten Verbrauchs fließt immer weniger in den Einzelhandel; neben Dienstleistungen sind es auch das Handwerk und die Direktbelieferungen der Industrie und Importeure an den Verbraucher (Vertikalisierung), die dem Handel Konkurrenz machen.
3. Internet bzw. E-Commerce absorbiert immer mehr Umsatzanteile.
4. Der stationäre Handel steckt dadurch zunehmend in einer massiven strukturellen Krise.
5. Die überproportional aufgebauten neuen Flächen verschärfen die strukturelle Schieflage – sie führen zur Verdrängung alter Flächen und Strukturen.

6. (Near-)Discounter, Fachmärkte und Distanzhandel sind die Gewinner im Markt, viele klassische Formate sind nur noch bedingt zukunftsfähig. Das sind insbesondere Warenhäuser, Vollsortimenter, Sortimentsversender und unkooperierte Fachgeschäfte ohne USP.

7. Wesentliche Erfolgsfaktoren werden nur noch von einer beschränkten Anzahl von Unternehmen beherrscht.

8. Neue, vertriebs- statt warenorientierte Konzepte sichern Wettbewerbsvorteile.

„Pi mal Daumen“ lässt sich abschätzen, dass vielleicht 40 % des Handels gute Zukunftsaussichten haben, aber jeweils 30 % haben massiven Anpassungsbedarf oder dass sie nicht mehr sanierbar sind. Verstärkt wird die Tendenz noch dadurch, dass die Anteile vieler Sortimente am Budget der Verbraucher überproportional sinken, wie etwa die Ausgaben für Bekleidung.

Daraus erwachsen für künftige Handelsunternehmen klare Anforderungen, die sich immer mehr nach vorne schieben:

1. Klares Profil und leistungsfähige Vermarktungskonzepte, d.h.: neue, „unschlagbare“ Formate
2. Kapital und Investitionskraft
3. Zu erreichen durch hohe Effizienz in den Prozessen / Kostenoptimierung
4. Ausgeprägte Management- und Führungskompetenz

Fazit dieser Entwicklung ist ein enorm steigender Bedrohungsgrad von Handelsunternehmen.

Es kommen jedoch noch zwei entscheidende Aspekte hinzu, die diesen Eindruck verstärken, nämlich die deutlichen Unterschiede zwischen Handel und Industrie hinsichtlich der Bilanzstruktur einerseits und der GuV-Struktur andererseits. Aufgrund der heute sehr häufig üblichen Betriebsaufspaltung in Besitzgesellschaft einerseits und Betriebsführungsgesellschaft andererseits ist bei den Handelsunternehmen das Anlagevermögen relativ niedrig ausgeprägt, das Umlaufvermögen entsprechend anteilig sehr hoch. Hinzu kommt eine normalerweise geringe Eigenkapitalquote, verbunden mit entsprechend hoher Fremdkapitalquote.

Damit ergeben sich geringere bilanzielle Spielräume wegen der niedrigen Substanz im Anlagevermögen und eine geringere Krisenresistenz wegen der niedrigeren Eigenkapitalquote. In der GuV-Struktur zeigen sich die Unterschiede zwischen Handel und Industrie vor allen Dingen darin, dass der Wareneinsatz des Einzelhandels im Vergleich zum Materialeinsatz der Industrie in der Regel wesentlich höher ausfällt und damit entsprechend der Waren-Rohhertrag vergleichsweise niedrig ist. Das bedeutet eine geringere Deckungsbeitragsqualität des Handels im Vergleich zur Industrie und damit ein entsprechender Effizienzdruck auf alle Kostenpositionen, die – global gesehen – wesentlich geringer ausfallen müssen, um noch ein operatives Betriebsergebnis zu erzielen. Dieses wird noch durch einen höheren Fremdfinanzierungsanteil weiter gedrückt. Damit ist die „Spielmasse“ für eine Sanierung über die Kostenseite im Handel deutlich geringer als in der Industrie, eine Umsatzsanierung ist jedoch vor dem Hintergrund der bretterharten Wettbewerbssituation sehr häufig nahezu unmöglich!

Daraus wird jedoch vor allen Dingen deutlich, dass ein Thema wie Kostenoptimierung und -senkung im Handel nicht nur eine reine Sanierungsaufgabe sein kann, sondern – da fundamentale betriebliche

Umstände den Handel quasi in einer dauerkritischen Situation halten – zu einer Dauereinrichtung werden muss.

Deshalb kommt es im Handel als die Institution zur Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern immer mehr auf das richtige Konzept, das Geschäftsformat und damit die Unternehmensstrategie an. Ein weiterer Aspekt ist dabei unabdingbar: Kooperation – wer alleine agiert, hat mittelfristig keine Chance mehr im Markt!

In Ihrer aktuellen Studie QUO VADIS, DEUTSCHER HANDEL? zeigt die Ulrich Eggert Consulting in Köln auf, was auf den Handel in den nächsten Jahren zukommt und wie der Handel in Zukunft agieren kann, um existenzfähig zu bleiben. Die Studie steht zum kostenlosen Download bereit unter www.ulricheggert.de.