

Klaus Gutknecht | Joachim Stumpf | Dirk Funck (Hrsg.)

Erfolgreich im mittelständischen Handel

Diese Publikation wird gefördert von der Günther Rid Stiftung, München.

Impressum:

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-941951-08-2

Verlag | Gestaltung | Druck:
KASTNER AG – das medienhaus,
Schloßhof 2–6, 85283 Wolnzach,
Tel. (08442) 9253-0, Fax (08442) 2289
E-Mail: verlag@kastner.de
www.kastner.de

Gedruckt auf Papier mit 97 % Recycling-Anteil und umweltfreundlicher Aufbereitung.

©2010 Verlagshaus Kastner

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Erfolgreich im mittelständischen Handel

Erprobte Methoden, Hilfsmittel und Erfolgsstrategien

Herausgegeben von
Prof. Dr. Klaus Gutknecht, Hochschule München,

Joachim Stumpf, Geschäftsführer BBE Handelsberatung GmbH, München und
IPH Immobilien + Projektentwicklung für Handel und Gewerbe GmbH,

Dr. Dirk Funck, Geschäftsführer der sale & service GmbH – Tochterunternehmen
der EK/servicegroup

1. Auflage 2010

Günther Rid Stiftung

Vorwort

Im Jahr 1988 gründete Dr. Günther Rid, vier Jahre vor seinem plötzlichen Tod, *seine* Stiftung in München. Die Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel fördert mittelständische Unternehmer bzw. den Unternehmensnachwuchs und verfolgt ausschließlich gemeinnützige Zwecke.

Dr. Günther Rid hat frühzeitig die Herausforderungen im Verdrängungswettbewerb erkannt und eine einzigartige Stiftung speziell für mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen im Einzelhandel geschaffen.

Im Jahr 2008 wurde die Günther Rid Stiftung 20 Jahre alt. Seit der Gründung engagiert sich Prof. Dr. Gustav Kuhn, in der Rolle als wissenschaftlicher Berater, für die Ziele der Stiftung. Im Herbst 2008 kamen wir als Herausgeber zu dem Schluss, dass diese Jubiläen eine besondere Würdigung verdienen. Daraufhin entschieden wir uns, dieses Buchprojekt – gemeinsam mit den Autoren – in Angriff zu nehmen.

Die Autoren dieses Buches vereint das Engagement für den mittelständischen Einzelhandel und zu einem Großteil auch für die Günther Rid Stiftung. In vielen Tagen harter Arbeit haben sie ihre Praxiskenntnisse und ihr theoretisches Wissen in die ausgezeichneten Beiträge umgesetzt. Dafür möchten wir allen Mitautoren ganz herzlich danken!

Mit der Günther Rid Stiftung verbinden uns viele Jahre der erfolgreichen, freundschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie des Engagements für mittelständische Unternehmer und Unternehmerinnen im Einzelhandel. Für die vielfältige Unterstützung – nicht nur dieses Buchprojektes – möchten wir uns bei der Günther Rid Stiftung herzlich bedanken, und zwar bei dem Vorstand, Herrn Peter Habit, und dem Beirat, vertreten durch den Beiratsvorsitzenden Herrn Dr. Joachim Kormann. In unseren Dank schließen wir Frau Dagmar Harnest von der Stiftung herzlich ein, für ihr mittlerweile über 20-jähriges Engagement für die mittelständischen Einzelhändler.

Über die vielen Jahre der Zusammenarbeit haben wir Prof. Kuhn als herausragenden Handlungsexperten, Unternehmensberater und Wirtschaftspädagogen kennen und schätzen gelernt. Diese einzigartige Kombination kennzeichnet, dass ihm nicht nur die Inhalte seiner Arbeit wichtig sind, sondern auch die Vermittlung, so dass die Inhalte die Menschen erreichen und sie diese auch umsetzen können. Stets ist ihm die qualitativ hochwertige Arbeit, die humanitäre Sichtweise und vor allem die Nachhaltigkeit des Tuns von großer Bedeutung, die er in seiner persönlichen Integrität für uns vorbildlich repräsentiert. Er war und ist für uns ein vertrauensvoller Partner, Mentor und Freund. Dafür möchten wir ihm herzlich danken und widmen ihm daher dieses Buch.

Klaus Gutknecht

Joachim Stumpf

Dirk Funck

Prof. Dr. Gustav Kuhn



Geleitwort

Dr. Günther Rid, der visionäre, begeisterte Einzelhändler, und Prof. Dr. Gustav Kuhn, der anerkannte Hochschullehrer mit ausgeprägter „Handelsnähe“ – es war beinahe unausbleiblich, dass sich ihre Wege in den achtziger Jahren kreuzten. Die gemeinsame Überzeugung, dass gerade der mittelständische Einzelhandel ein wichtiges, zentrales Element im Gesellschaftsgefüge der Bundesrepublik darstellt, das es zu erhalten und zu fördern gilt, war das verbindende Element.

Für Dr. Günther Rid lagen die Vorteile des mittelständischen Fachgeschäftes auf der Hand: die schnelle Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und die Nähe zum Kunden, die der mittelständischen Einzelhändler den konkurrierenden Großunternehmen voraus hat und in der seine Chance liegt. Sein Credo war allerdings, dass der Wettbewerb mit Großbetrieben und Discountern nur dann erfolgreich bestanden werden kann, wenn es in den Einzelhandelsgeschäften qualifizierte Führungskräfte gibt. Deshalb war es sein Bestreben, durch gezielte Schulung und Weiterbildung der Führungskräfte die Position des mittelständischen Einzelhandels zu stärken.

Aus diesem Denken heraus entstand die Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel, die Prof. Dr. Gustav Kuhn von Anfang an als wissenschaftlicher Berater zunächst begleitete und nach dem frühen Tod

des Stifters verantwortlich gestaltete und inhaltlich prägte. Die bereits erwähnte „Handelsnähe“ prädestinierte ihn hierfür.

Geprägt durch seinen familiären Bezug zum Einzelhandel und die praktischen Erfahrungen, resultierend aus der von ihm absolvierten Lehre, suchte er in der Folge den wissenschaftlichen Bezug zum Thema Handel. Dies verdeutlichte Gustav Kuhn mit seiner Dissertation zum Thema „Entwicklungen und Probleme der Kooperationen im Handel“, mit der er insbesondere die Bedeutung der Verbundgruppen sowie strategische Verbesserungsansätze aufzeigte. Es folgte das gemeinsam mit Prof. Dr. Nieschlag herausgebrachte Buch „Binnenhandel und Binnenhandelspolitik“, das wegbereitend für die Handelsforschung unter Einbeziehung der mittelständischen Einzelhandelsperspektive war.

Prof. Dr. Gustav Kuhn verharrte nicht im Elfenbeinturm der Forschung, er hatte immer ein Gespür für die Problemstellungen des Handels und stellte sich ihnen. Das in den Folgejahren entwickelte Fortbildungsprogramm trug und trägt seine Handschrift. Die innovativen, auf den mittelständischen Einzelhandel zugeschnittenen Seminarangebote mit dem Klassiker, dem Vier-Wochen-Seminar, und die vielfältigen Coaching-Programme haben ganz entscheidend das Bild

der Günther Rid Stiftung geprägt. Die vielen, außerordentlich positiven Rückmeldungen der Teilnehmer bestätigen dies eindrucksvoll.

In einer Phase, in der der mittelständische Einzelhandel vor großen Herausforderungen

im Verdrängungswettbewerb steht, ist es an der Zeit, mit dem vorliegenden Werk „Erfolgreich im mittelständischen Handel“ ihrem langjährigen Mentor für sein außerordentliches Engagement sowohl für die Günther Rid Stiftung als auch für den mittelständischen Einzelhandel zu danken.

Peter Habit
Vorstand

Dr. Joachim Kormann
Vorsitzender des Beirats

Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel

Warum dieses Buch?

Der Einzelhandel in Deutschland befindet sich in einem schrumpfenden Markt: Seit 1995 müssen wir ein preisbereinigtes Umsatzminus von über 5% verzeichnen. Der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch sinkt stetig und konkurriert mit der Abschöpfung der Kaufkraft durch Sozialabgaben, Krankenversicherung, Altersvorsorge und Energiekosten. Ebenso ist eine Konsumzurückhaltung angesichts unsicherer Zukunftsprognosen zu vermerken. Schließlich zeigen einige Märkte einen deutlichen Preisverfall und spürbare Sättigungstendenzen. Auch perspektivisch ist hier keine Besserung zu erwarten – zumal die Bevölkerungszahlen in der Bundesrepublik Deutschland leicht rückläufig sind. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist ein enormer Verdrängungswettbewerb, zumal den sinkenden Umsätzen ein Flächenwachstum von über 25 % gegenübersteht und der Vertriebsweg über das Internet weiterhin hohe Wachstumsraten ausweist.

Die logische Konsequenz aus dieser Entwicklung ist eine deutliche Marktberingung im Einzelhandel. Gerade die letzten Jahre waren gekennzeichnet von Insolvenzen namhafter Unternehmen wie Karstadt/Quelle, Hertie oder auch Woolworth, die den deutschen Einzelhandel teilweise über Jahrzehnte geprägt haben. Weniger spektakulär aber umso nachhaltiger ist die seit Jahren andauernde Abschmelzung im mittelständischen Einzelhandel: der nicht filialisierte Fachhandel hat seinen Marktanteil von 29,8 % in 1996 auf 15,6 % in 2008 fast halbiert. Dahinter stehen jedes Jahr viele 1.000 Un-

ternehmen, die aus dem Markt ausscheiden müssen.

Eindeutig marktbestimmend sind heute systemgetriebene, vertikal gesteuerte, filialisierte Formate von Handelskonzernen, die nicht nur ihr internationales Wachstum vorantreiben, sondern auch für eine zunehmende Uniformität der Handelsszene in den Einkaufszentren und Innenstädten Sorge tragen.

Zahlreiche Beispiele zeigen aber erfreulicher Weise auch, dass Erfolg im mittelständischen Einzelhandel möglich ist. Ob als Qualitätsführer, Nischenanbieter oder auch regionaler Versorger – diesen „Local Heroes“ gelingt es, die Handelslandschaft zu bereichern, die Konsumkultur zu heben und die wirtschaftliche Kraft ihrer Region zu stärken. Dazu muss der Mittelstand die ihm eigenen Instrumente gezielt einsetzen, so dass eine positive Differenzierung von den Großbetrieben gelingt. Aktuelle Entwicklungen zeigen dabei, dass es eine Renaissance der Individualität gibt, die neue Chancen für den Mittelstand bietet.

Betrachtet man nun die zahlreichen Veröffentlichungen zum Handelsmanagement und Handelsmarketing, so fällt auf, dass die Perspektive des Mittelstands dort selten konsequent eingenommen wird. Angesichts von über 250.000 Unternehmen, die dem mittelständischen Einzelhandel zuzurechnen sind, eigentlich verwunderlich. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Herausgeberwerkes, Methoden, Hilfsmittel und Erfolgs-

strategien vorzustellen, welche speziell kleine und mittlere Handelsunternehmen im Wettbewerb stärken können.

Der spezifische Anspruch eines Handbuchs für den mittelständischen Einzelhandel wird auf drei Wegen erfüllt:

1. Die Beiträge wurden durchgängig von Experten verfasst, die sich als Händler, Verbundgruppenmanager, Dienstleister, Berater, Trainer oder im Rahmen der Forschung und Ausbildung an Hochschulen intensiv mit dem mittelständischen Einzelhandel befassen. Dementsprechend werden die Ausführungen auch immer wieder mit Hilfe von Beispielen aus der Handelspraxis illustriert.

2. Es gibt in diesem Herausgeberwerk eine ganze Reihe an Beiträgen, die spezifisch mittelständisch sind und die in den einschlägigen Standardwerken häufig nur eine Randnotiz darstellen. Zu nennen sind die Beiträge „Handelsmanagement und Stadtmarketing“, „Zusammenarbeit mit Handelskooperationen“,

„Entwicklung einer Unternehmerpersönlichkeit“ sowie der Beitrag zur „Unternehmensnachfolge“.

3. Alle übrigen Beiträge befassen sich mit häufiger diskutierten Themen und Gestaltungsfeldern, nehmen dabei aber konsequent den Blickwinkel des mittelständischen Einzelhandels ein. Dies gilt für die einführenden Beiträge zu den Rahmenbedingungen (Entwicklung insgesamt sowie branchen- und betriebsformenspezifische Besonderheiten) genauso wie für die Erläuterungen zum strategischen Handelsmanagement (Positionierung, Standort, Finanzierung, Firmenwert, E-Commerce) und für die eher operativ ausgerichteten Ausführungen zum Handelsmarketing und Handelsmanagement (Sortiment, Kommunikation, Preis, POS-Marketing, Service, Personal, Controlling und Prozessmanagement).

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre und viele interessante Anregungen für die erfolgreiche Arbeit am und im mittelständischen Handel.

Klaus Gutknecht Joachim Stumpf Dirk Funck

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IV
Geleitwort	VI
Warum dieses Buch?	VIII

Rahmenbedingungen und Marktumfeld für den mittelständischen Einzelhandel

<i>Joachim Stumpf</i>	Branchen- und Betriebsformenentwicklung.....	3
<i>Bartho Treis</i>	Die Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels in Deutschland.....	33
<i>Dirk Funck</i>	Kooperationen als Erfolgsfaktor für den mittelständischen Einzelhandel.....	51
<i>Roland Wölfel</i>	Handelsmanagement und Stadtmarketing.....	61

Strategisches Handelsmanagement

<i>Klaus Gutknecht</i>	Positionierung und Profilierung.....	75
<i>Joachim Stumpf</i>	Standortanalyse und Standortstrategien.....	91
<i>Franz-Josef Hasebrink, Dark Nagel</i>	Finanzierung mittelständischer Handelsbetriebe.....	129
<i>Marie-Claire Tietze</i>	Unternehmensbewertung	141
<i>Klaus Gutknecht</i>	E-Commerce.....	163
<i>Otmar Pichler</i>	Lebensphasen und Lebenskrisen als Entwicklungschance für die Unternehmerpersönlichkeit	191
<i>Dudo von Eckardstein</i>	Nachfolgeplanung im Familienunternehmen.....	213

Operatives Handelsmanagement

<i>Klaus Gutknecht</i>	Sortimente analysieren und gestalten	231
<i>Stefan Vogel</i>	Potenziale durch effizientes Einkaufsmanagement heben	249
<i>Norbert Medelnik</i>	Im Verdrängungswettbewerb wahrgenommen werden.....	261
<i>Sebastian Deppe</i>	Der richtige Umgang mit dem Preis	287
<i>Wolfgang Gruschwitz</i>	Verkaufsraumgestaltung und POS-Marketing	301
<i>Christoph Bulushek</i>	Servicestrategien im Einzelhandel.....	313
<i>Dudo von Eckardstein</i>	Personalmanagement im mittelständischen Einzelhandelsunternehmen	325
<i>Klaus Gutknecht</i>	Handelscontrolling und Kennzahlen	351
<i>Dirk Fischer</i>	Prozess- und Risikomanagement	373
	Das Fortbildungsprogramm der Günther Rid Stiftung.....	385

