

Wachstum im Einzelhandel: Herausforderungen für deutsche Einzelhändler

von

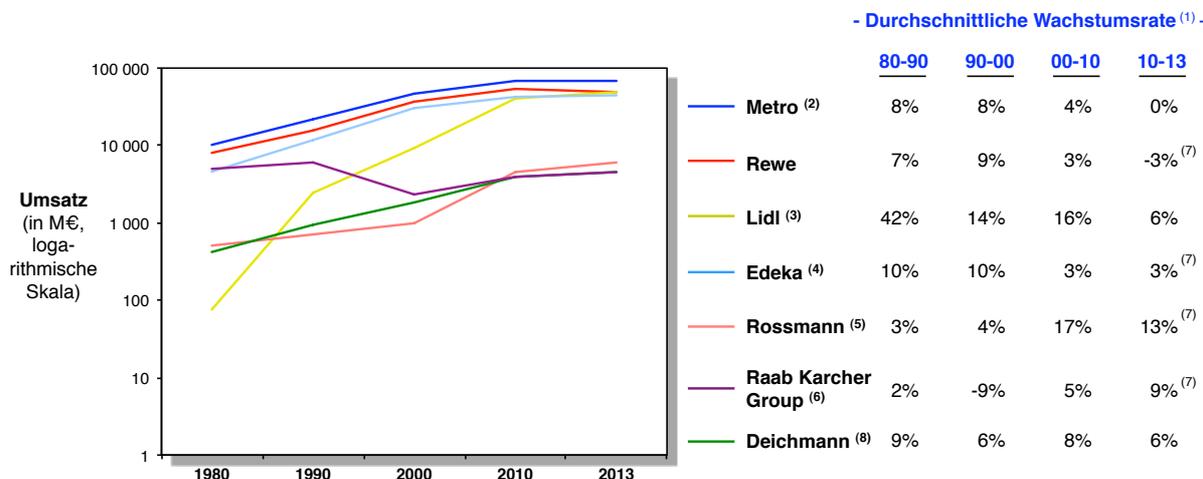
Marco Mäder und Frédéric Milgrom

Vice Presidents, Estin & Co

Nach einem langen Zeitraum mit hohem Wachstum verzeichnen die deutschen „Champions“ des Einzelhandels derzeit nur niedrige Wachstumsraten. In jedem einzelnen Sektor wachsen sie aktuell langsamer als in der Vergangenheit (siehe Tabelle 1), und daraus resultiert ein niedrigerer Shareholder Value bzw. Unternehmenswert. In ihrer Mehrzahl sind die in diesem Bereich tätigen Unternehmen zu über 80 Prozent vom deutschen und von angrenzenden Märkten abhängig, in denen eine hohe Marktkonzentration erreicht ist, immer größere Überkapazitäten aufgebaut werden, die Konkurrenz aus dem Internet nicht einzudämmen ist und die Kaufkraft dauerhaft schwächelt. Nur wenige der deutschen Einzelhändler konnten sich eine starke internationale Marktpräsenz aufbauen. Zudem ist es für sie häufig schwierig, interne Hindernisse auf der Ebene der Unternehmenskultur und -führung zu überwinden, die das Wachstum hemmen.

- Tabelle 1 -

Verlangsamung der Wachstumsraten der Deutschen Detailhändler - 1980/2013



(1) Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate ; (2) Umsätze 1980: Basierend auf Presseartikeln, Summe der Umsätze der jeweiligen Tochtergesellschaften, 1990: Extrapolation früherer bekannter Umsätze ; (3) 1980: Schätzung, auf Grund der Anzahl Filialen und des durchschnittlichen Umsatzes ; (4) 1980, 2001: Extrapolation früherer bekannter Umsätze (Presseartikel) ; (5) 1980, 1990: Schätzung, basierend auf der Anzahl Filialen und des durchschnittlichen Umsatzes ; (6) Schätzung für 1990; Extrapolation früherer Umsätze, bereinigt um Verkäufer einiger Geschäftsbereiche, etwa Sicherheitsdienstleistungen ; (8) 1980, 1990: Schätzung, auf Grund der Anzahl Filialen und des durchschnittlichen Umsatzes, 2000: Schätzung, Extrapolation früherer bekannter Umsätze ; (7) Periode 2010-2012
Quellenangabe: Jahresberichte, Fachpresse, Nielsen Reports, Analysen und Schätzungen von Estin & Co

Quellen eines langfristigen, stetigen Wachstums ohne Verwässerung der Rendite

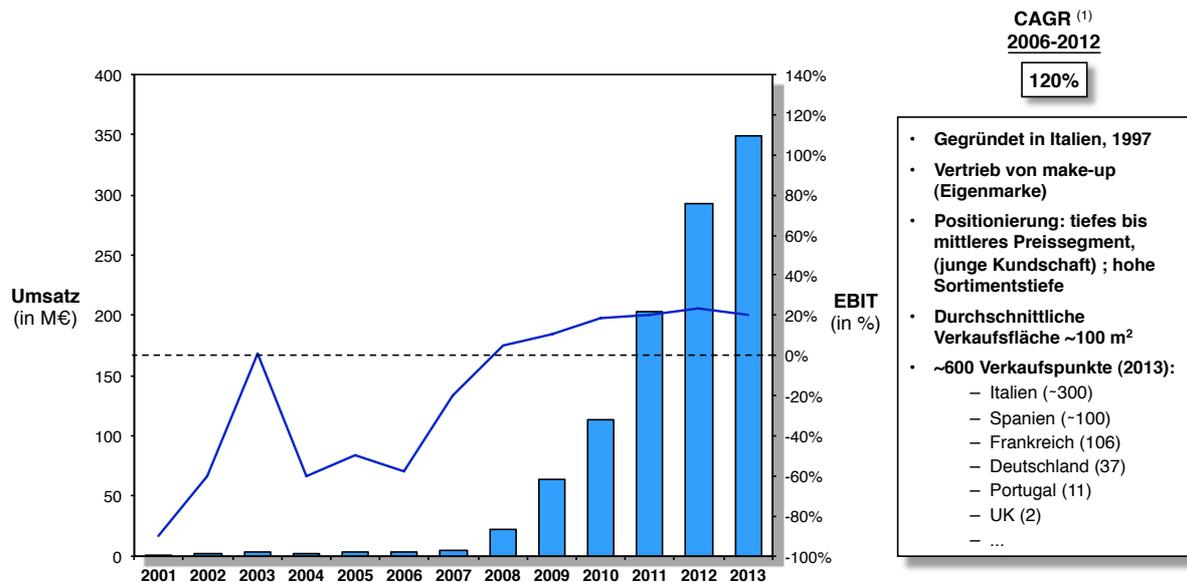
Das Kerngeschäft deutscher Einzelhändler profitiert lediglich in seltenen Fällen von existierenden Wachstumsquellen. Daher ist Wachstum woanders zu finden:

- Durch die Einführung *eines neuen Geschäftsmodells* auf dem nationalen Markt, wie beispielsweise Kaufland der Lidl-Schwarz-Gruppe, welche damit die Kannibalisierung ihres vorherigen Modells in Kauf genommen hat;

- Durch die verstärkte Entwicklung des Absatzes über das *Internet*, wie zum Beispiel John Lewis (Großbritannien) und Nordstrom (USA), trotz des im Online-Handel anfänglich geringeren Renditeniveaus;
- Durch das Streben nach einer führenden Position *auf internationaler Ebene*, wie von Fressnapf, Rossmann oder Kiko (Italien, siehe Tabelle 2) umgesetzt, ... und damit das Eingehen des Risikos der Internationalisierung des Vertriebskonzepts. Dies ist ein erhebliches Risiko angesichts der Tatsache, dass sich die Kosten und Konzepte nur in begrenztem Umfang auf die einzelnen Länder aufteilen lassen.

- Tabelle 2 -

Kiko - Make-up - Entwicklung von Umsatz und EBIT - 2001-2013



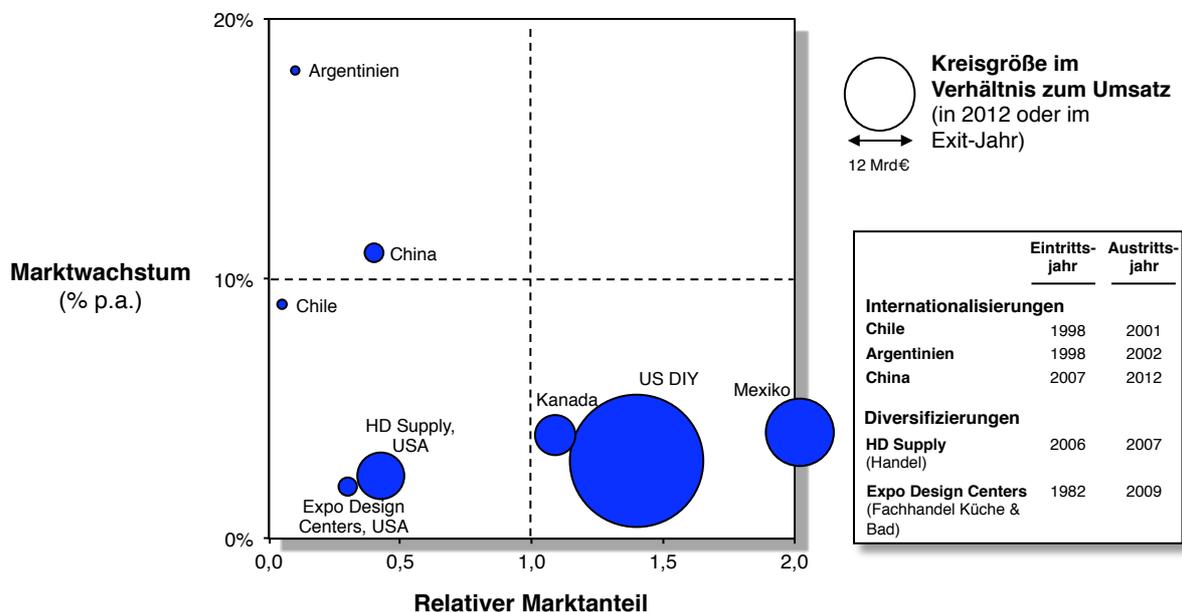
(1) CAGR: Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate
Quellen: Analysen und Schätzungen von Estin & Co

Diese drei Wachstumsschwerpunkte erfordern kurzfristig Investitionen in erheblichem Masse; das Unternehmen muss rasch eine kritische Masse erreichen – durch das neue Geschäftsmodell, über das Internet oder über den Markteintritt in ein neues Land. Dabei erscheinen jährliche Wachstumsraten von 10-15 % auf den ersten Blick attraktiv, reichen jedoch nicht aus, um Marktführerschaft zu erreichen. Abwesenheit von Marktführerschaft hingegen bedeutet gleichzeitig eine unzureichende Wettbewerbsfähigkeit. Daraus ergeben sich zahlreiche „Hin-und-Her-Entscheidungen“ mit destruktiver Wirkung. Beispiele hierfür sind die Internationalisierung von Carrefour oder auch die internationale Expansion und Diversifizierung von Home Depot (Tabelle 3). Es sind also erhebliche Investitionen erforderlich – sowohl finanzieller als auch personeller Art.

Auf finanzieller Ebene sind für ausreichend hohe und kurzfristige Investitionen daher Prioritäten festzulegen: Schwierig gestalten sich Investitionen in eine Vielzahl von Wachstumfeldern, da damit unweigerlich das Risiko des Eingehens zu schwacher und letztlich kaum wettbewerbsfähiger Marktpositionen verbunden ist, ebenso wie eine kurzfristig starke Verwässerung des Geschäftsergebnisses auf Konzernebene. Zudem geht es darum, abgesehen von den notwendigen Markttests wie etwa einer Pilotfiliale die sorgfältige Analyse des Potenzials jedes einzelnen Wachstumfelds und der jeweils erforderlichen Finanzmittel durchzuführen. Damit soll gewährleistet werden, gegenüber den Aktionären ein wirtschaftlich tragfähiges Verhältnis von notwendigen Investition zu verfügbarer Liquidität und Ergebnisprofil vorweisen zu können.

- Tabelle 3 -

Ein nicht fokussiertes Wachstum kann nicht zu Leadership führen, sondern hat schädigende „Hin- und Her-Entscheidungen“ zur Folge wie z.B. Home Depot, DIY, USA

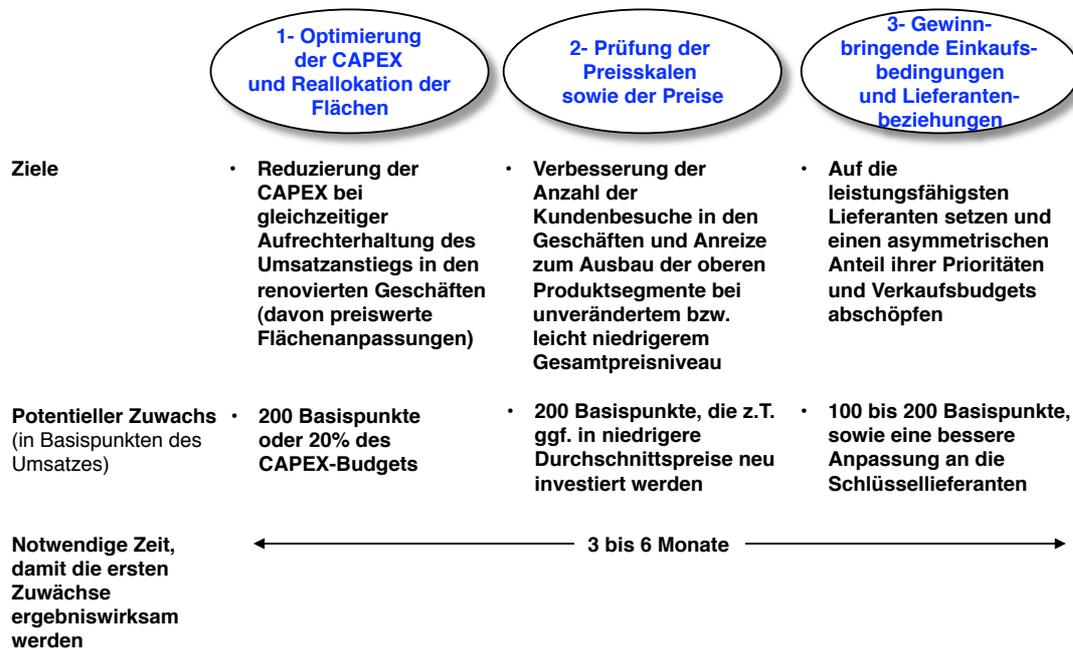


Hinweis: Relativer Marktanteil > 1 = Verhältnis des Home Depot Marktanteils auf den Marktanteil des wichtigsten Herausforderers; weniger als 1 : Beziehung des Home Depot Marktanteils und des Marktanteils des Marktführers
 Hinweis: Marktwachstum für 2012-16 für laufende Aktivitäten und für die 5 Jahre danach für die verlassen Aktivitäten
 Quellen: Euromonitor, Home Depot, Research, Estin & Co Analysen und Schätzungen

An welchem Punkt soll man also auf das aus dem etablierten Modell in Deutschland freigesetzten „Cash“ zurückgreifen, um damit in andere Bereiche zu investieren? Allgemeiner ausgedrückt: Sollte man eher sein bisher etabliertes Modell so steuern, dass ein optimaler Cashflow generiert wird, oder besteht die Möglichkeit, sich „neu zu erfinden“, das Geschäftsmodell „aufzufrischen“ und es (erneut) zu einem starken Wachstumstreiber zu entwickeln? Dabei ist jede Situation und jedes Geschäft anders und erfordert eine Analyse. Diese Analyse muss jedoch sehr gründlich und objektiv sein. Tatsächlich gab es erfolgreiche Versuche der „Neuerfindung“ (darunter im Zeitraum 1995-2005 die Unternehmen Tesco in UK, Monoprix oder die Galeries Lafayette in Frankreich), jedoch sind diese weniger zahlreich als die Fehlschläge (hier wären unter anderem die großen Verbrauchermärkte in Frankreich, die Warenhäuser des mittleren Marktsegments in den US-amerikanischen Großstädten oder die Baumarktketten in Deutschland zu nennen). Das Potenzial und die Kosten eines Ansatzes des „Sich-Neu-Erfindens“ sind sorgfältig zu analysieren und nachfolgend in Zusammenhang mit den Marktbedingungen (die oft gegenläufig sind: Überkapazitäten, Notwendigkeit der Weitergabe aller erzielten Kosteneinsparungen an die Kunden, nur um „auf Kurs“ zu bleiben usw.) sowie im Verhältnis zur Strategie einer weniger kapitalintensiven Unternehmensführung zu betrachten, die vor allem auf die Cashflow-Generierung ausgerichtet ist und den Spielraum des Unternehmens auf das nötige Maß ausweitet. Dazu können Maßnahmen dienen, die einen hohen Return on Investment generieren, wie etwa die Optimierung von Preisen, Verkaufsflächen und Beziehungen zu Zulieferern, die so umfassend, schnell und professionell umgesetzt werden, dass sie den entsprechenden Initiativen des Wettbewerbs überlegen sind (siehe Tabelle 4).

- Tabelle 4 -

Drei wesentliche kurzfristige Hebel, die es unter Wahrung der Positionierung der Marke umfassender, schneller und methodischer zu nutzen gilt als die Wettbewerber



Neue Herausforderungen für die Unternehmensführung

Die Anpassung der für die etablierten Geschäftsmodelle aufgestellten Budgets für operative Aufwendungen und Investitionen in der erforderlichen Geschwindigkeit ist eine heikle Angelegenheit – aufgrund ihres Anteils am Umsatz, des oftmals sehr soliden Wirtschaftens der Unternehmen und der bereits über mehrere Jahre erzielten Einsparungen. Das Unternehmen befindet sich hier in einem Dilemma: Entweder fehlt es an den Mitteln für die Entwicklung neuer Wachstumsfelder oder es kommt zu einem Verlust der Motivation der Führungsebene im Kerngeschäft und damit letztlich der wirtschaftlichen Stärke. Ein eleganter Ausweg aus diesem Dilemma mit Schaffung des notwendigen Spielraums und einer ausreichenden Motivation der Teams könnte darin bestehen, ausgewählte mobilisierende Projekte mit hohem Return on Investment zu initiieren (siehe oben), Kennzahlen, Steuerungs- und Anreizmechanismen einzuführen, die vor allem auf die Renditen aus dem eingesetzten Kapital ausgerichtet sind, sowie in gewissem Umfang einen Personalwechsel auf der Führungsebene vorzunehmen.

In neuen Ländern und bei neuen Geschäftsmodellen besteht die Herausforderung darin, das Wachstumsfeld gemäß den erforderlichen Zielen zu entwickeln: Positionierung der zuständigen Führungskräfte auf möglichst hoher Ebene in der Organisationsstruktur, vorausschauende Planung der zuzuweisenden Ressourcen – insbesondere Berücksichtigung der hohen Fluktuation im mittleren Management des jeweiligen Landes aufgrund von Unterschieden in Sprache, Kultur und Leistungsfähigkeit oder Abwerbung durch die Konkurrenz; Ansiedlung bestimmter unterstützender Funktionen in diesen Ländern, selbst unter Inkaufnahme möglicher vorübergehender Effizienz Nachteile; Anpassung der Systeme zur Personalführung, Motivation und Delegation von Aufgaben.

Zudem ist auf der Führungsebene eine ausgeprägte Dichotomie zwischen dem bisherigen Geschäftsmodell und der neuen Tätigkeit zu beachten – im Hinblick auf die Differenzierung von Zielvorgaben in Bezug auf Marktanteile, Renditen, Wachstum und Cashflow.

Profitables Wachstum ist eine bewusste Entscheidung ... und eine Rückkehr zu den Ursprüngen

Das erneute Anknüpfen an ein wertsteigerndes Wachstum erfordert daher ambitionierte Ansätze mit folgenden Fragestellungen: Wie stark sind die Umschichtungen zwischen Geschäftsmodellen/Ländern? Welche Wachstumsfelder, welche Marktanteile sollen mit welchen Ressourcen und Prioritäten angestrebt werden? Welche bisher verfolgten Aktivitäten sollten neu ausgerichtet und im Hinblick auf die Generierung optimaler Cashflows – intelligent – gesteuert werden? Die erfolgreiche Überwindung interner Hindernisse in der Unternehmenskultur und -führung ist ein schwieriges Unterfangen. Erreichbar ist dieses Ziel durch eine erneute Konzentration auf die Schaffung hoher Werte auf finanzieller und personeller Ebene sowie auf die ursprüngliche Identität der deutschen „Champions“: von echten Unternehmern geführte Firmen, die ihre Tätigkeit im Hinblick auf ein langfristiges, stetiges Wachstum basiert auf einem oder zwei Geschäftsmodellen, Ländern und Vertriebskanälen entwickeln.

Januar 2015

Estin & Co ist eine internationale Strategieberatung mit Niederlassungen in Paris, Zürich, London und Shanghai. Unsere Firma unterstützt die Geschäftsführung großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne bei der Festlegung ihrer Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds bei der Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.