

# **Der Wandel in der Handelsexpansion am Beispiel des veränderten Typus des „Expansionisten“ und die modernen Anforderungen an seine Arbeitsmethodik**

Beitrag zu „...und Shoppingcenter“

Rainer Kundörfer

## **Die Expansion als strategische Komponente des Handels**

Das Shoppingcenter und die Expansion sind zwei untrennbar miteinander verbundene Themen.

Das Einkaufscenter bietet eine wesentlich Plattform für die Expansion des Handels und die Expansion benötigt die Projekte der Shopping Center Industrie für das überlebenswichtige Wachstum der Händler.

Die Expansion ist somit eine strategische Komponente der Unternehmen. Betrachtet man die begriffliche Bedeutung des Wortes Expansion so erkennt man auch seine Tragweite. „Expansion“ räumlich wie auch im übertragenen Sinn als Ausdehnung verstanden finden wir in den Naturwissenschaften wie in der Chemie der Physik und der Kosmologie. Aber auch die Politik das Militär und natürlich die Wirtschaft kommt ohne diesen Begriff für Wachstum oder Ausdehnung nicht aus.

Die Expansion als strategischer Hebel wird dabei in vielen Unternehmen aber immer noch unterschätzt oder auch nur beiläufig betrachtet, was oft in den verbesserungswürdigen Entscheidungsprozessen und Entscheidungsstrukturen dokumentiert wird.

Der wesentliche Hebel der Expansion ist allerdings der Mensch dahinter. Kaum eine Unternehmensfunktion hat soviel Außenkontakte und prägt so entscheidend den Außenauftritt des Unternehmens.

## **Wie haben sich die Anforderungen und der Typ „Expander“ entwickelt?**

### **Vom handwerklich orientierten und eher unauffälligen Vertretertyp hin zum Living Logo in Jeans und Flip Flops!**

Ein klassisches Berufsbild eines Verantwortlichen für Expansion gab es vor 20 oder 30 Jahren nicht. Eine gezielte Ausbildung oder einen Studienschwerpunkt speziell dafür hatte der Markt ebenfalls nicht zu bieten. Im Fachbereich Marketing war die Standortanalyse gerademal

ein Randbereich in den Lehrbüchern und füllte einige wenige Seiten in den letzten Kapiteln. Erst in den 90 er Jahren wurden die Inhalte in den Lehrbüchern vertieft und man erfuhr mehr als nur mathematische Berechnungsmethoden zur Ermittlung von Einzugsgebieten. Das „Schwerkraftgesetz im Einzelhandel“ von Reilly das Gesetz von Converse die Kreismethoden oder Zeitdistanzmethoden zur Bestimmung von Einzugsgebieten waren die Highlights von dem was Marketingstudenten über Expansion an den Universitäten lernen konnten. Alles ziemlich theoretisch und maximal geeignet einen Ansatz zu finden, um einem geografisches Gebiet ein Standortnetz oder einen Besatzplan überzulegen.

Die Menschen die in der Expansion oder wie es oft hieß in der Standortsicherung arbeiteten waren Quereinsteiger oder Leute die sich innerhalb der Unternehmen manchmal auch zufällig dahin entwickelt haben oder haben lassen. Es waren Personen mit einer gewissen Abenteuerlust, Unabhängigkeit und sie waren manchmal auch schwer in eine Organisation einfangbar. Aber sie waren Kontaktstark, sie konnten Situationen schnell erfassen und waren auch in der Lage zu improvisieren. Oft waren es Fachleute im Baubereich oder sie waren vertriebserfahren oder hatten ihre Vergangenheit im Maklerwesen.

Ihr Auftreten war optisch eher unauffällig und konservativ. Manchmal konnte man den Vertretertyp in ihnen erkennen.

Fachlich wurden umfangreiche Detailkenntnis über die Handelslagen gefordert. Der „Expansionmann“ hatte sich diese über die Jahre vor Ort im Verlauf seiner vielen Reisen angeeignet. Es gab früher kaum Hilfsmittel wie Geo-Marketing Tools oder permanente Updates von 1a-Handelslagen. Erst mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ standen dem „Expander“ die ersten Luftbilder für eine Vorabeinschätzung eines Standortes zur Verfügung.

Die langfristigen Beziehungen zwischen die Marktpartner war ein weiterer essentieller Baustein der erfolgreichen Expansion vor 20 Jahren.

## **Was hat sich verändert in den letzten beiden Jahrzehnten?**

### **Das Geschäft ist internationaler geworden.**

Dies zeigt sich auch im Typus der neuen Generation der Expansionsverantwortlichen. Der Expander kommt verstärkt aus dem Genre junger, im Immobilienbereich ausgebildeter und international ausgerichteter Mensch.

Eine spürbare Veränderung ist auch das lockerere Auftreten und der neue Stil in der Immobilienbranche. Ich erinnere mich wie das Deutsche Maklerunternehmen Lührmann vor etwa zehn Jahren auf der Münchner Expo Real konträr zum Dresscode der Branche mit rot-weiß karierten Holzfällerhemden und in Jeans deutlich auf Differenzierung im Auftritt gesetzt hat.

Lockerheit im Auftritt und Kleidung begann schrittweise salonfähig zu werden und bei manchen Unternehmen wurde es gar zur Voraussetzung. Die Menschen müssen die Marke die Sie nach außen vertreten auch verkörpern.

**Das „Living Logo“ entsteht.** Der Auftritt des Senior Director Real Estate von Abercrombie & Fitch / Hollister / Gilly Hicks, Richard Collyer beim letztjährigen German Council Congress in Berlin war ein Klassiker dieser Entwicklung. In Jeans, lässigem Hemd und Flip Flops am Fuß präsentierte er sein Unternehmen vor einer erlesenen Runde hochrangiger Führungskräfte der Shopping Center und Handelsimmobilienbranche. Der „Expansionist“ als Abbild seines Konzeptes. Er ist der Botschafter, er verkörpert die Philosophie und signalisiert dem Immobilienmarkt die Eigenschaften des Produktes das der Standort anbieten wird.

Aber nicht nur die Erscheinung und das Auftreten haben sich verändert.

Heute ist es mehr das Netzwerken und das fokussierte und entschlossene Vortragen der Vertragseckpunkte das den erfolgreichen „Expander“ charakterisiert. Der Generalist der das Standortprojekt mit viel Liebe zum Detail betreut verwandelte sich zum „Business Development Manager“ der um sich herum eine Schar an Spezialisten hat, die für ihn wichtige Baudetails klären, die Rechtsfragen über Mietkondition, Laufzeit und Sonderkündigungsrechte hinaus verhandeln oder die jeweiligen Punkte für dem „BDM“ wasserdicht fixieren.

Nach und nach sind die Filialisten dazu übergegangen systemgesteuerte und fixierte Abläufe in ihre Standort Entscheidungsprozesse einzubau-

en. Sowohl zur Bewertung von Standorten als auch bei Berechnung der wirtschaftlichen Kennzahlen. Damit werden die Menschen innerhalb des Systems austauschbarer. Viele Marktteilnehmer bestätigen „die Fluktuation ist gestiegen“.

### **Wird die Expansion zum standardisierten Industrieprodukt?**

Wo bleibt bei allen Vorgaben und fixierten Abläufen noch die Befriedigung der Abenteuerlust und die Gestaltungsmöglichkeit wie sie die „Expansionisten“ der ersten Stunde hatten?

Als Begleiterscheinung dieser Entwicklung muss man leider auch feststellen dass durch zunehmende Standardisierungen der **unternehmerische Zugang der Expansionisten in den Hintergrund rückt.**

Andererseits ist es insbesondere der Unternehmer, der in der Aufbauphase eines Filialkonzeptes oft die Standortentscheidungen selbst trifft. Kein anderer kennt sein Konzept besser, spürt den Zugang zum Kunden und kann somit auch die besonderen Entscheidungen treffen, die der angestellte Expansionsverantwortliche als Rädchen in einem System von Spezialisten unter fixierten Kriterien niemals am Ende seiner Bewertung als Ergebnis stehen haben würde.

### **Die Damen haben Einzug gehalten in die frühere Männerdomäne Expansion.**

Ein interessanter und positiver Aspekt der Entwicklung der letzten Jahre aber ist, es sind mehr Frauen in der Branche anzutreffen. Ich möchte hier keine Debatte über Rollenbilder oder über strukturelle Veränderungen in unserer Gesellschaft führen, aber als Fakt ist dieser Trend unverkennbar.

Sicher haben dazu auch attraktivere Ausbildungsangebote der Immobilienbranche beigetragen. Auch helfen moderne Kommunikationsmittel und Geo-Marketing Tools beim Optimieren der Reisezeiten was die Vereinbarung von Expansion mit einer Familie erleichtert. Sicher hat auch der Trend zum „Living Logo“ viele Modeunternehmen dazu bewogen bei zum Beispiel ausschließlich weiblicher Zielgruppe das Unternehmen durch eine Expansionsverantwortliche zu repräsentieren.

Ich meine nicht, dass eine Expansionsposition nach Optik und nicht nach fachlicher Fähigkeit als Grundvoraussetzung besetzt wird. Nein sicher nicht! Aber es ist ein neues Kriterien das durchaus ins Kalkül der Auswahlentscheidung gezogen wird.

Durch die Krise in 2008 änderten sich in den letzten Jahren auch die Anforderungen an die Arbeitsweise. Immer mehr der neuen Standorte, selbst solche erfolgreicher Handelskonzepte, waren keine Selbstläufer mehr! Feine kleine Unterschiede entscheiden über Flop oder Top.

### **Zugang zur modernen Methodik und Arbeitsweise eines „Expansionisten“**

In den Jahren vor der Krise waren Standortentscheidungen, trotz aller zur Verfügung stehender Daten und Möglichkeiten der Analyse, nicht selten vom klassischen Bauchgefühl gesteuert.

### **Standortentscheidungen müssen aber einer strukturierten Methodik folgen und dürfen nicht opportunitätsgetrieben oder allein aus dem Bauch heraus getroffen werden!**

Das Bauchgefühl möchte ich als eine Komponente im Entscheidungsprozess nicht wegdiskutieren. Aber wird das Bauchgefühl alle relevanten Entscheidungsfaktoren abdecken können und wie erhalte ich vergleichbare Ausgangswerte für spätere Erfolgsmessungen? Kriterien einer objektiven und nachvollziehbaren Entscheidung bilden die Grundlage zur Erkennung von Veränderungen und somit die Basis für spätere Maßnahmen. Potentiale für Qualitäts- oder Kostenverbesserungen werden praktisch leichter feststellbar und operative Änderungen werden kontrollierbar.

Zu diesem idealtypischen Ablauf der Expansion gehören Elemente wie eine Road Map als Basis einer Markterschließung. Ebenso die Soziodemografie der Region, die umfassende Lagebewertung, die Korrelation von Standortfaktoren zu möglichen wirtschaftlichen Größen, die Ertragsrechnung und nach der Eröffnung die regelmäßige Reflexion der Standorte.

Die Märkte wurden in den letzten Jahren gehörig durcheinandergewirbelt und sind in manchen Ländern dabei sich auf reduzierter Basis wieder neu zu finden und aufzustellen.

Was bleibt ist die Prägung der „Expansionisten und Exansionistinnen“. Sie sind weiterhin sehr individuell, freiheitsliebend, verstärkt unkonventionell und oft nicht einfangbar.

Aber gerade das ist die Eigenschaft die es braucht um ein Unternehmen voranzutreiben, neue Wege suchen, finden, und erfinden. Wie der Trendscout im Modebereich dem Mainstream mindestens ein bis zwei Schritte voraus ist, so sollte das auch immer das Ziel des „Expanders“ sein. Er gibt dem Filialnetz neue Impulse und scheut dabei nicht ungewöhnliche Wege und Ansätze zu gehen.

*Rainer Kundörfer ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Kundörfer Consulting. Davor war er Vorstandsmitglied der Leder & Schuh International AG.*