

Strukturierte Expansion ist im Einzelhandel unverzichtbar

Beitrag in „ACROSS 6 2011/2012“

Rainer Kundörfer

Vor dem Hintergrund der Turbulenzen der letzten Jahre auf den Finanz- und Immobilienmärkten wird die Notwendigkeit einer intensiveren Beschäftigung mit dem strategischen Faktor „Standort“ und eine engere Zusammenarbeit der Marktteilnehmer immer dringlicher. Der Grund: An die Stelle eines Hypes und einer getriebenen Expansion, insbesondere in Richtung Osteuropa, ist nun Skepsis, Vorsicht und Zurückhaltung getreten. Bis vor einigen Jahren war das Vorgehen der Einzelhändler meist durch die Prämisse geprägt, schnell alle sich bietenden Chancen zu nutzen. Man sprach von der Expansion oft als „Standortsicherung“. Die Angst, zu spät zu kommen, und gegenseitige Bekräftigungen trieben den Handel, so wie es auch Alfred Eichblatt, Geschäftsführer Hervis Sports, in der Vergangenheit beobachtet hat, an. „Wir sind wie die Lemminge mitgegangen, haben uns hineintreiben lassen und gegenseitig hineingetrieben“, resümierte er im Zuge einer Diskussionsrunde auf der Expo Real.

Der Markt hat sich zwischenzeitlich deutlich verändert. So bleibt nun, insbesondere in den CEE-Märkten, aufgrund eines reduzierten Flächenangebotes, aber auch in Folge des teilweise dramatischen Nachfragerückganges seitens der Konsumenten, verbunden mit hohen Kostensteigerungen, keine andere Wahl, als sich intensiv mit Strukturen, Prozessen und damit verbundenen Optimierungen und Kostenreduzierungen zu beschäftigen.

„Standortentscheidungen müssen 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 Aus-

gangswerte 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.

Fazit: Der strukturierte Entscheidungsprozess muss bereits bei der Analyse eines potentiellen Marktes beginnen. Doch schon hier versäumen oder verzichten Händler, teils aus Kostengründen, auf eine grundlegende Marktbewertung und die Festlegung einer Road Map mit konkreten Zielstädten und Zielstandorten. Dem gegenüber werden aber die Maklergebühren, ausschließlich für den Nachweis von Standorten, von den Verantwortlichen in der Regel als selbstverständlich akzeptiert. Aber stellt das Maklerhonorar oder gar eine noch höhere Summe für immer häufiger gefordertes Key Money einen strategisch besseren Gegenwert als eine objektive und interessenfreie Markt- oder Standortanalyse dar?

Die Qualität der ersten Standorte entscheidet über das weitere Wachstum und die Kosten der Expansion. Zu spät sein heißt teuer hinterherlaufen, zu früh einsteigen bedeutet Geduld haben. Rahmenbedingungen können sich verbessern, Produktqualität, Personal oder Marketing sind modifizierbar, aber den Standort, den kann man lapidar gesagt nicht einfach mal nach rechts oder links schieben. So ist die Expansion im neueren Verständnis nicht mehr als Standortsicherung nach Bauchgefühl, sondern als strategisches Business Development zu betrachten. Schnelligkeit und das Nutzen von Chancen sind dabei natürlich nicht verboten, sondern das eine tun und das andere nicht lassen, erscheint mir die neue Regel im Umfeld unserer aktuellen Marktsituation.

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