

## **SB-Warenhaus zwischen Auslauf- und Zukunftsmodell**

*Von Dr. Harald Münzberg*

Das Erfolgsmodell SB-Warenhaus scheint Geschichte zu sein – oder gibt es Anzeichen die auf eine Überlebensfähigkeit hoffen lassen.

Auf der einen Seite kommen gerade in einer dynamischen, auf Wachstum ausgerichteten Welt die Systemvorteile des Warenhauses zum Tragen. Hohe Frequenz, hoher Durchschnittsbon, breite Akzeptanz des Sortimentes, gepaart mit hoher Kundenzufriedenheit und -loyalität sind die Adern des Organismus. Der kommt allerdings auf der anderen Seite sehr schnell aus dem Gleichgewicht. Angriffe der Discounter, mangelnde Flexibilität, Systemnachteile in den Hauptkostenblöcken Personal, Kapitalbedarf und Komplexitätskosten sind die Ursachen für das Schwächeln des Systems.

Obwohl die Kunden auch heute noch gerne der Idee des „One Stop Shoppings“ folgen, strafen sie Enttäuschungen gnadenlos ab. Fleischskandale, als unfair empfundene Preise, steigende Benzinpreise, out of stocks, unfreundliches Personal oder auch lange Wartezeiten an der Kasse, schaden dem Formattyp als Ganzem. In der Konsequenz sinkt die Anzahl der Bons, die Kunden kommen weniger häufig. Darauf reagieren wiederum die die Unternehmen. Nicht selten jedoch mit situativen Initiativen. Die Werbung wird intensiviert, die Preise aggressiver herausgestellt, die Warenverfügbarkeit erhöht, Kundenorientierung gepredigt, um nur einige Beispiele zu nennen. Oft sind diese hektisch initiierten Maßnahmen auf einzelne Symptome ausgerichtet. An der Erhöhung der Leistungsfähigkeit des „Organismus“ wird selten ganzheitlich gearbeitet. Welche Ansätze für eine umfassende Reaktion auf die Herausforderungen der Branche gibt es also?

### **Rahmenbedingungen als systemgebend verstehen**

Ob Globus, Kaufland, Marktkauf oder Real - allen Formaten ist gemeinsam, dass kein Haus dem anderen gleicht. Jeder Markt hat einen eigenen Wettbewerb, ein spezifisches Kundeneinzugsgebiet, ja sogar unterschiedliche regionale Vorlieben für Sortimente. Und, was nicht zu unterschätzen ist, individuelle bauliche Gegebenheiten.

Ein Konzept ist umso erfolgreicher je mehr es diesen Rahmenbedingungen Rechnung tragen kann oder, was häufig unrealistisch ist, sie für sich neu definiert.

### **Ein klares, eingängiges Konzept bieten**

Wofür steht das Konzept? Warum sollen die Menschen der Zielgruppe den Markt aufsuchen ist fraglos eine nahe liegende, allerdings sehr schwer zu beantwortende Frage. Schon alleine die Ausrichtung auf eine Zielgruppe kann andere Käuferschichten ausgrenzen. Zumal das gesamte operative System, die Werbung, die Sortimente, die Warenverkettung, das Serviceniveau und nicht zuletzt das Instore-Marketing auf diese Kernfrage auszurichten sind.

### **Flexibel und standardisiert zugleich sein**

Es zeichnet sich ab, dass modularisierte Konzepte dem Anspruch der Marktnähe einerseits und der Komplexitätsbeherrschung andererseits am ehesten entsprechen. Sortiments-, Preis- und Werbemodule sind auf die regionalen Markt- und Hausanforderungen auszurichten. Diese Konzepte sind operativ durch die Stammdaten und Warenwirtschaftssysteme abzusichern, was im Einzelfall sehr aufwendig sein kann.

### **Veränderungen aktiv angehen**

Das System SB Warenhaus muss permanent angepasst und verändert werden. Ein zu langes Ausharren und Hoffen auf eine Verbesserung beispielsweise der Konjunktur, kann zum Kollaps führen. Wenn beispielsweise die Erkenntnis vorliegt, dass im Service ein Differenzierungspotenzial liegt, dieser allerdings nicht zu wettbewerbsorientierten Kosten anzubieten ist, dann sind zeitnah Systemanpassungen vorzunehmen. Dies gilt noch eindringlicher für das Standortportfolio und das Hinauszögern von notwendigen Standortbereinigungen.

### **Führungsfähig bleiben**

Ein zentraler Hebel um das System Großfläche zu stärken liegt auch in einem verbesserten Managementprozess des Marktes. In der Führung von oft mehreren hundert dezentralen Leistungseinheiten liegt ein völlig unterschätztes Potenzial. Ein Ansatzpunkt liegt im Managementprozess selbst. Der andere in den Märkten. Hier können die Fähigkeiten der Mitarbeiter vor Ort und ihre Kenntnisse der lokalen

Begebenheiten noch viel besser genutzt werden. Eine Methode die sich hier im Handel außerordentlich bewährt hat, ist „Hothousing“ (siehe Kasten).

### **Offen sein für Kooperationen**

Kein Unternehmen ist in allem was es tut das Beste. Die eigenen Stärken und Schwächen müssen offen reflektiert werden. Und dort wo Dritte - auch der Wettbewerber - besser ist, sollten diese Stärken genutzt werden. Dies kann die konsequente Verlagerung von nicht produktiven Flächen sein oder eine Kooperation im Einkauf, der Werbung oder in der Logistik. Auch überdimensionierte Zentralen sind keine heiligen Kühe ganz abgesehen vom eventuellen Auslagern mengenintensiven Basisprozessen, wie zum Beispiel den Buchhaltungsprozessen oder der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

### **Fazit**

Es zeichnet sich ab, dass SB Warenhaus-Konzepte, die trotz aller nötigen Standardisierung über anpassungsfähige Module verfügen, Wettbewerbsvorteile haben. Dies gilt umso mehr als sie mit discountorientierten Kostenstrukturen gegenüber mehr servicebetonten Konzepten zumindest bei den deutschen Verbrauchern die Nase vorn haben. Für die großen Haustypen wird eine Rückführung der Flächen notwendig sein. Differenzieren kann man sich über eigene Hausmarken. Diese sollten dann allerdings sowohl hinsichtlich Qualität und Anmutung als auch Preis überzeugen. Eine offene Flanke für alle Betreiber bleibt das Format-Branding. Hier ist zurzeit überhaupt noch kein Konzept erkennbar.

### **Zum Autor**

Dr. Harald Münzberg verantwortet als Vice President bei Capgemini Deutschland GmbH das Beratungsfeld Konsumgüterindustrie und Handel. Seine Arbeitsgebiete umfassen unter anderen Unternehmenstransformationen, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Komplexitätssenkungsprogramme unter Berücksichtigung der produktivitätssteigernden Effekte der Informationstechnologie. Er berät führende Markenartikel- und Handelsunternehmen.

### **Kasten Hothousing**

Ein Hothouse folgt der Idee eines Gewächs- oder Treibhauses. Zunächst wird ein Markt so gut wie möglich von Außeneinflüssen, insbesondere von firmenpolitischen,

abgekoppelt. Hier sollen neue Ideen, Prozesse und Arbeitsweisen von den Mitarbeitern unter realen Bedingungen eines Marktes ausprobiert werden. Alle Veränderungen werden mit und durch die Mitarbeiter und das Management des Marktes entwickelt und umgesetzt. Die Auswirkungen der neuen Maßnahmen werden in einer am Start des Hothouse-Programms etablierten Balanced Scorecard (BSC) reflektiert. Damit ist sichergestellt, dass die Maßnahmen bezüglich der vier definierten Leistungsdimensionen der BSC – Kunde, Mitarbeiter, Prozess und Finanzen – einen nachhaltigen Effekt hinterlassen.