



# STÜRMISCHE ZEITEN FÜR DEN HANDEL

Nutzung der Schlechtwetterfront  
zur Stärkung der Marktposition  
Ein OC&C Insight

# STÜRMISCHE ZEITEN FÜR DEN HANDEL

Die deutsche Handelslandschaft steht den schwierigsten Wirtschaftsbedingungen seit zehn Jahren gegenüber: Das Wachstum ist schwach, die Kaufkraft geht zurück und die Verbraucherstimmung sinkt auf den Tiefpunkt. Die Konsumausgaben sind 2007 zwar nominal noch um 1,2 Prozent gestiegen, real jedoch seit langem erstmals wieder rückläufig gewesen. Diese Anzeichen wirtschaftlicher Schwierigkeiten werden nun durch eine – die Medien derzeit dominierende – Finanzkrise verstärkt, so dass in den kommenden Jahren sogar mit einer Rezession bei den Konsumausgaben gerechnet werden muss.

**Kerstin Lehmann**  
Partner, Düsseldorf  
kerstin.lehmann@occstrategy.de

**Christian Ziegfeld**  
Partner, Hamburg  
christian.ziegfeld@occstrategy.de

# NUTZUNG DER SCHLECHTWETTERFRONT ZUR STÄRKUNG DER MARKTPOSITION



Die Analyse von OC&C basiert auf der Entwicklung der Konsumausgaben sowie der Leistung der Handelsunternehmen in und seit der letzten Krise Anfang des Jahrzehnts und zeigt, dass einige Sektoren und bestimmte Unternehmensformen durchaus fähig sind, gestärkt aus Rezessionsphasen hervorzugehen, während andere den Boden unter den Füßen verlieren:

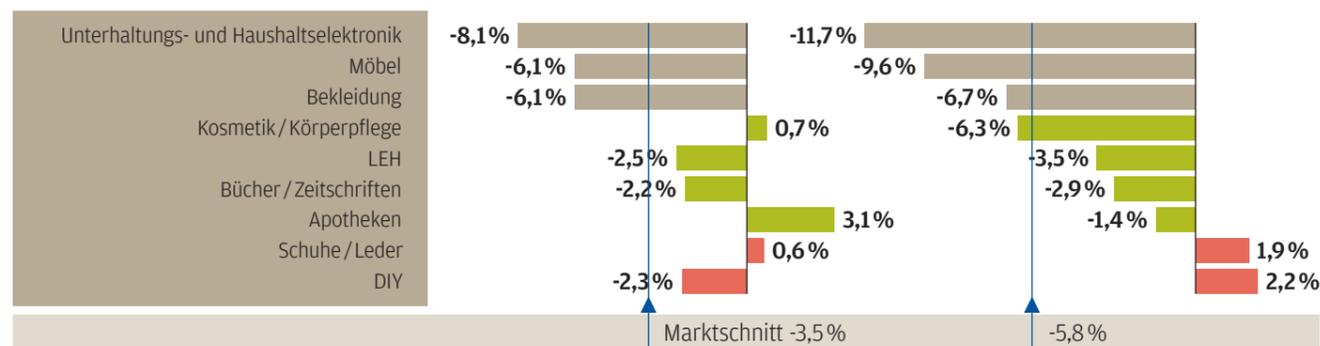
- **Investitions- und Gebrauchsgüter sind in Abschwungphasen deutlich stärker betroffen als Konsumgüter des täglichen Bedarfs.** In schwierigen Zeiten achten die Verbraucher mehr auf ihr Geld, konzentrieren sich auf Produkte des Grundbedarfs und kaufen „clever“.
- **Handelsunternehmen mit einem gesunden und starken Geschäftsmodell können Abschwungphasen dazu nutzen, die Grundlage für zukünftiges Wachstum zu schaffen.** Die Rezession destabilisiert den Handel. In einer solchen Situation festigen solide Unternehmen ihre Position, während schwächere Ketten und kleine Fachhändler empfindlicher reagieren und unter Druck geraten.
- **Ein nachhaltiges und verlässliches Leistungsversprechen ist gerade in schwierigen Zeiten die strategisch bessere Wahl.** Unternehmen, die im Abschwung ihre angestammte Preisposition nach unten verlassen und ausschließlich auf Niedrigpreise setzen, destabilisieren ihre Positionierung.

# INVESTITIONS- UND GEBRAUCHSGÜTER LEIDEN STÄRKER ALS VERBRAUCHSGÜTER



**Branchenentwicklung in schwachen Jahren**  
Beispiel 2002 in %

**Entwicklung in schwachen im Vergleich zu starken Jahren**  
Beispiel 2002 vs. 2000 in %



Quelle: Statistisches Bundesamt; OC&C Analyse

Unterhaltungs- und Haushaltselektronik, Möbel und Bekleidung zählen zu den zyklischsten Branchen, d. h., sie haben unter schwierigen Wirtschaftsbedingungen weit aus stärker zu leiden als z.B. Lebensmittel-, Bücher-, Schreibwaren- oder Heimwerkerbedarf (DIY). In Phasen wirtschaftlicher Abschwächung bzw. Rezession sind die Verbraucher sparsam und preissensibel – die Konsumenten konzentrieren sich auf „die notwendigen Dinge“, d.h. Produkte des Grundbedarfs und das sogenannte Smart-Shopping, der „clevere“ Einkauf gewinnt an Bedeutung.

**Zwei Faktoren erklären diese Zyklizität:**

- Die Stückpreise der Produkte in den stärker zyklischen Branchen sind vergleichsweise hoch und belasten die Haushaltsbudgets damit stärker. Daran ändern auch die in solchen Phasen üblicherweise stark ansteigenden Sonderangebotskampagnen nichts. Dies trifft sicherlich noch stärker für Großgeräte und Möbel zu als für Bekleidung, doch auch im Textilsegment werden typischerweise Budgets gekürzt und „größere“ Anschaffungen verschoben.

- Die Produkte dieser Branchen sind von Natur aus „Ermessenssache“, d.h. sie gehören nicht zum Grundbedarf und haben mit Ausnahme von notwendigen Ersatzkäufen keinen unmittelbaren Einfluss auf die Lebensführung einer Familie. Und auch im Bekleidungsbereich „tut es der Wintermantel dann noch ein Jahr länger“.

Im Gegensatz dazu bleiben die Ausgaben für Lebensmittel (Grundbedarfssektor) sowie für Bücher und Schreibwaren (geringe Stückpreise) stabil. Trotz ihrer Schwankung unterliegen die Ausgaben für Kosmetik und Körperpflege – die mit -6,3 Prozent leicht über dem Marktschnitt liegen, ebenso wie für Produkte aus der Apotheke, die mit -1,4 Prozent nur sehr schwach schwanken – hierbei grundsätzlich einem seit über 10 Jahren anhaltenden Wachstumstrend.



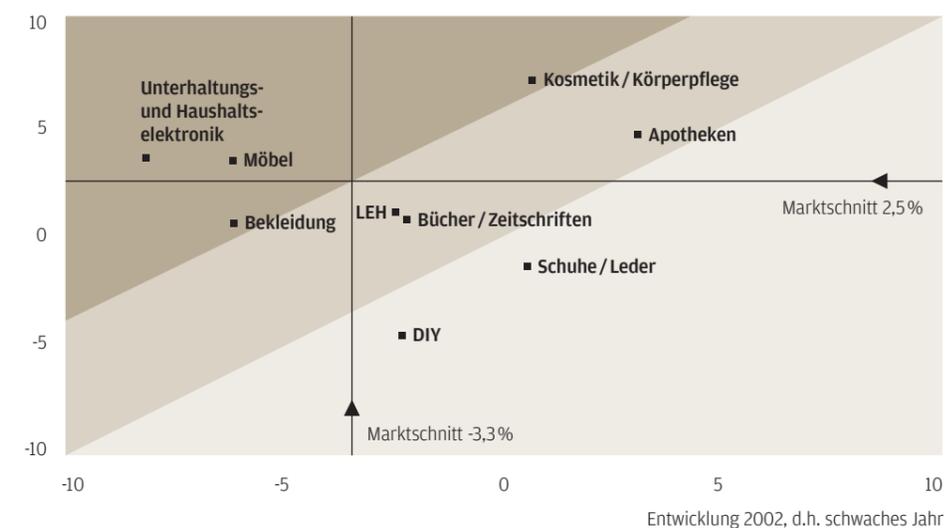
## UNTERHALTUNGS- UND HAUSHALTS-ELEKTRONIK UND MÖBEL ALS DIE AM STÄRKSTEN VON EINEM ABSCHWUNG BETROFFENEN BRANCHEN

Besonders zu beachten ist der Bereich Heimwerkerbedarf/DIY. Dieser Sektor war in der Abschwungphase sogar stärker als in der vergleichbaren Aufschwungphase. Das Umsatzwachstum in diesem Bereich erklärt sich durch einen typischen antizyklischen Verhaltensreflex auf Konsumentenseite. Die DIY-Branche blüht in Zeiten eines allgemeinen Abschwungs vor allem aus zwei Gründen auf: Zum einen kalkulieren die Verbraucher in diesen Phasen sehr hart und versuchen, weniger Geld für Handwerksdienstleistungen auszugeben und einen größeren Teil anstehender Arbeiten

selber (DIY) auszuführen. Zum anderen geben Verbraucher in Abschwungphasen in Summe weniger Geld für Urlaub, Fernreisen und Wochenendtrips aus, weshalb das eigene Heim eine deutlich höhere Aufmerksamkeit erfährt. Somit reagiert der DIY-Bereich oft antizyklisch zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

### Branchenentwicklung in starken und schwachen Jahren jeweils in % gegenüber Vorjahr

Entwicklung 2000, d.h. starkes Jahr



Quelle: Statistisches Bundesamt; OC&C Analyse

- Reagiert im Abschwung besonders stark
- Geht im Abschwung nur unterproportional zurück
- Im Abschwung sogar stärker als im Aufschwung

**Handelsunternehmen mit einem starken Geschäftsmodell nutzen Schlechtwetterphasen, um Grundlagen für zukünftiges Wachstum zu schaffen**

Eine Rezession ist häufig ein Katalysator, der es den Besten ermöglicht, sich abzusetzen und die Karten innerhalb einer Branche neu zu verteilen. Branchenführer profitieren in den häufigsten Fällen von Wirtschaftskrisen, da sie über die nötigen Ressourcen verfügen, um stürmische Zeiten unbeschadet zu überstehen und die Grundlagen für zukünftiges Wachstum zu legen. Sie investieren beispielsweise weiter in die Entwicklung ihres Filialnetzes, ihres Markenauftritts oder professionalisieren ihr Geschäftssystem.

Im Gegensatz dazu konzentrieren sich die schwächeren Marktteilnehmer meistens auf Kostenreduzierung, um zu „retten, was zu retten ist“.

Gewinner sind letztlich die führenden Handelsketten, die auch in Rezessionsphasen Marktanteile gewinnen, und das zuweilen in einem schnelleren Tempo als in konjunkturell günstigeren Perioden.

**Die Gewinner der letzten Rezession<sup>1</sup> ...**

**Die Gewinner in Phasen der Wirtschaftsabschwächung sind die Handelsketten, die:**

- über ein solides und klar definiertes Leistungsversprechen verfügen, dieses auch konsequent und für den Konsumenten verlässlich in stürmischen Zeiten beibehalten und schnell auf Markttrends reagieren können
- die Komplexität des Unternehmens verringern und das Wachstum in ihrem Kerngeschäft forcieren
- in der Lage sind, in ihre Markenposition und ihr Filialnetz zu investieren.

H&M  
ZARA  
P&C  
HORNBACH  
MEDIA MARKT  
IKEA  
ALDI  
ROSSMANN  
DEICHMANN

**... und die Verlierer**

**Im Gegensatz dazu sind die Verlierer diejenigen Handelsketten:**

- die ihr Geschäftsmodell nicht rechtzeitig an neue Marktanforderungen und Wettbewerber angepasst haben (z.B. durch Vertikalisierung)
- deren Leistungsversprechen schon zu Beginn undifferenziert war und die dieses durch aktionistische Überbetonung von Einstiegs- und Niedrigpreislagen weiter untergraben haben
- die in Segmenten anbieten, in denen sich starke Category Killer etabliert haben, deren Auswahl und Preis-Leistungsverhältnis schwer und deren dominante Marktkommunikation fast nicht mehr zu überbieten ist.

KARSTADT / KAUFHOF  
SINNLEFFERS  
WEHMEYER  
VÖGELE  
PRAKTIKER  
EXPERT  
PORTA  
ROLLER  
SCHLECKER  
RENO  
Die Non-Food-Bereiche der SBWHs und Verbrauchermärkte  
Der unabhängige Facheinzelhandel

1. Zeitraum 2000 – 2003

**HANDELSKETTEN  
MIT EINEM STARKEN  
GESCHÄFTSMODELL  
NUTZEN DEN  
ABSCHWUNG FÜR  
IHR WACHSTUM**

## AUF KURS BLEIBEN UND DIE WETT- BEWERBSPOSITION STÄRKEN

**Der wichtigste Faktor, der die Gewinner von den Verlierern unterscheidet, ist die Stärke und Überlegenheit des Wertversprechens eines Händlers und seine Fähigkeit, es durch gute Voraussicht von Markt- und Konsumtrends weiter zu stärken. Sehr zum Leidwesen gerade des kleinen Fachhandels bemisst sich die Leistungskomponente des Wertversprechens immer stärker in modischer Aktualität und dem Angebot der richtigen Trends. Die physische Produktqualität wird mehr und mehr zum Hygienekriterium und differenziert damit nicht mehr hinreichend, um gegen die „Schnellen“ im Markt gewinnen zu können.**

- Im Bekleidungssektor gehören vor allem vertikale Anbieter wie Zara, H&M, Esprit, s.Oliver oder Street One zu den Gewinnern, da sie über ihr Geschäftsmodell in der Lage sind, ein überlegenes Wertversprechen zu liefern: Im Vergleich mit nicht-vertikalen Handelsformen bieten sie besser auf Konsumentenbedürfnisse ausgerichtete Kollektionen, schnellere Verfügbarkeit neuester Trends zu im Vergleich günstigeren Preisen – und in den Preislagen angemessener Qualität. Diese Anbieter haben über die letzten Jahre beständig Marktanteile gewonnen und ihre Leistungstärke dazu genutzt, ihre PoS-Netze auszubauen, in Marke und Einkaufserlebnis zu investieren und schwächere, nicht-vertikale Anbieter zu verdrängen. Im Gegensatz dazu sind die Textilumsatzzahlen von Anbietern wie z.B. Karstadt, Wehmeyer, Adler oder Vögele gesunken. Obwohl diese Händler an vielen Stellen zu ähnlichen Preispunkten im unteren bis Mainstream-Preislevel anbieten, haben sie es aufgrund des „schwerfälligeren“ Geschäftssystems nicht vermocht, ihren Preisen die gleiche Leistung bzw. den gleichen Wert wie die Vertikalen gegenüberzustellen.
- Im Bereich der Unterhaltungselektronik haben Media Markt und Saturn ihre Stellung als unangefochtene Category Killer gestärkt und systematisch ausgebaut. Media Markt ist z.B. zwischen 2002 und 2007 mit durchschnittlich 4,4 Prozent gewachsen. Hierdurch werden der Fachhandel und die großen Fachhandelskooperationen wie z.B. Expert, EP oder R.I.C. immer weiter unter Druck gesetzt. Der Umsatz von Expert ging daher im gleichen Zeitraum um durchschnittlich 0,6 Prozent pro Jahr zurück. Große Teile des Fachhandels können allein aufgrund ihrer Größe die Kombination aus Auswahl, Preisangeboten und Preis-Leistungsverhältnis des Marktführers nicht konkurrenzieren. Und die Teile des kooperierenden Fachhandels, die in der Lage sind mitzuhalten, verlieren dennoch durch weniger Investitionskraft in Kommunikation. Die Dominanz der Kommunikation und der Aufbau eines positiven Wertversprechens in der Kundenwahrnehmung lässt Media Markt und Saturn abermals die Nase vorn haben.
- Im Drogeriebereich legen alle drei führenden Anbieter ein rasanten Wachstum hin. An der Spitze steht Rossmann mit durchschnittlich 19,1 Prozent zwischen 2002 und 2007, gefolgt von DM mit 10,2 Prozent und Schlecker mit nur 1,4 Prozent. Rossmann expandiert dabei rasch und auf einem weiter zunehmenden Ertragsniveau. Die Quadratmeterproduktivität liegt hierbei bei gut 4.600 € je qm und ist damit nahezu doppelt so hoch wie beim Wettbewerber Schlecker, der ca. 2.310 € je qm erzielt. Schlecker zeigt mit seiner hohen Distributionsdichte begrenztes weiteres Expansionspotenzial.
- Im Möbelbereich dominiert IKEA mit seinem vertikalen Geschäftsmodell und seiner klaren Positionierung mit einem Wachstum von 8,7 Prozent pro Jahr (2004 / 2007) seit Jahren die Branche. IKEA profitiert mit seinem Geschäftsmodell seit langem von zunehmend kürzeren Modezyklen im Wohn- und Wohnaccessoirebereich und gewinnt über modische Erneuerung, schnelle Verfügbarkeit und natürlich seine günstigen Preise. Den Trend zu schnelleren Zyklen und häufigerer Erneuerung der heimischen Optik machen sich auch neue innovative Geschäftstypen wie z.B. Butlers, zunutze, die diesen Trend aufgreifen, in die Innenstadt tragen und damit Marktanteile des traditionellen Fachhandels und der Warenhäuser angreifen. Mit beeindruckenden durchschnittlich 14,8 Prozent Wachstum – allerdings derzeit absolut gesehen noch auf recht niedrigem Niveau – scheint das Konzept von Butlers aufzugehen. Die verbleibenden „klassischen“ Player wie z.B. der sehr stark ausschließliche auf „Preis“ fokussierte Roller mit -1,4 Prozent p.a. oder Möbel Porta mit 0,2 Prozent p.a. suchen derweil nach einer Lösung und arbeiten an ihrer Kostenposition.
- Im LEH haben vor allem die großen SBWHs Marktanteile in zahlreichen Non-Food-Bereichen verloren. Dies liegt an einem klar unattraktiveren Angebot, sowohl was die Produkte selbst als auch was die Preise betrifft. Zudem ist das Einkaufserlebnis für die Kunden nicht eben verlockend. Die SBWHs und Verbrauchermärkte verlieren gerade in den Kategorien, in denen sie weder in Auswahl noch in Aktualität mit vertikalen Konzepten und / oder Category Killern gleichziehen können wie z.B. bei Bekleidung, Schuhen, Unterhaltungselektronik, Spielzeug oder Heimwerkerbedarf. Selbst der vielfach durchaus günstige Preis reicht als alleinige Komponente des Wertversprechens offensichtlich nicht aus. Viele SBWHs arbeiten daher bereits an Strategien, die Non-Food-Bereiche zurückzufahren oder auf diejenigen Kompetenzbereiche zu fokussieren, in denen ein wettbewerbsfähiges Wertversprechen aufgebaut werden kann.

**Der zweite Faktor, der es den Starken ermöglicht, Marktanteile zu erobern, liegt in der Fähigkeit, in unvermindert hohem Tempo Filialen zu eröffnen – sowohl in Deutschland als auch im Ausland. So gut wie alle Gewinner eröffneden auch in Krisenzeiten weitere Geschäfte, und das in allen Branchen:**

- Im Textilhandel fahren insbesondere die vertikalen Anbieter in den vergangenen Jahren ein sehr schnelles Expansionstempo. Das Expansionstempo der Vertikalen war dabei sehr konstant, d.h. sowohl in starken wie auch in schwierigen Jahren nahezu unverändert. So eröffneten<sup>1</sup> z.B. H&M durch-

schnittlich 20 Filialen pro Jahr, Zara durchschnittlich 8 oder Esprit im Schnitt 10 weitere Filialen pro Jahr. Im Gegensatz hierzu haben die traditionellen Filialisten ihr Portfolio eher bereinigt. Wehmeyer z.B. hat die Filialanzahl seit 2005 bereits um über 30 Prozent auf 39 Standorte verringert und plant, weitere 16 Filialen zu schließen, SinnLeffers schloss bereits 4 Standorte und Adler reduzierte um 3 Standorte.

- Während der Umsatz des deutschen Möbelhandels noch auf dem Niveau von 2000 liegt, hat IKEA seitdem allein in Deutschland 17 Filialen eröffnet und damit sein Filialnetz in nur 7 Jahren um gut 65 Prozent vergrößert.
- Bei den Drogerien hat Rossmann sein Filialportfolio seit 2001 um ca. 680 auf 1300 Standorte ausgebaut, während Ihr Platz konsolidierte und sein Filialnetz allein seit 2005 um ca. 150 Filialen auf 675 Filialen verringerte.

<sup>1</sup> Eröffnungen in Deutschland





# NIEDRIGPREISE SIND NICHT IMMER EIN ERFOLGSGARANT

**Eine letzte Feststellung: Das beste Preis-Leistungsverhältnis ist häufig eine erfolgversprechendere Strategie als ein reiner Fokus auf Niedrigpreise:**

Im Gegensatz zur allgemein verbreiteten Vorstellung garantiert eine Positionierung im Niedrigpreissegment keineswegs auch in Phasen einer wirtschaftlichen Flaute gute Erträge. Die deutlich überproportionale Entwicklung von Hornbach, dessen Stärken in seinem klaren und sehr konsequent gelebten Leistungsversprechen als Preis-Leistungsanbieter von Qualitätsprodukten liegt, ist hierfür ein Beleg. Mit einem Wachstum von durchschnittlich 6,6 Prozent von 2000 bis 2006 liegt Hornbach weit vor seinem für „Preis“ stehenden Wettbewerber Praktiker, der im gleichen Zeitraum mit

nur 0,8 Prozent wuchs. Der sehr hohe Fokus von Praktiker auf das Thema Preis resultierte hierbei nicht nur in einem schwächeren Umsatzwachstum, sondern hat über die rückläufige „Sogwirkung“ seiner „20 Prozent auf alles“-Aktionen auch nachhaltig negativen Einfluss auf die Ebitmarge gehabt.

Die zuvor genannten Beispiele von Roller vs. IKEA oder Schlemmer vs. Rossmann zeigen genauso wie das Beispiel von Deichmann, der – im Gegensatz zu seinem Wettbewerber Reno – neben seinen günstigen Preisen gezielt an Handelsmarke, Eigenmarken und der Filialerscheinung gearbeitet hat, dass niedrige Preise alleine auch in Abschwungphasen kein Erfolgsgarant sind. Deichmann erzielte so z.B. zwischen 2003 und 2006 ein Wachstum von durchschnittlich 8,8 Prozent p.a., während die Umsätze von Reno jeweils um -0,8 Prozent p.a. zurückgingen.

Der große Erfolg der Lebensmittel-Discounters in Deutschland widerspricht dem nicht: Denn dem Geschäftsmodell von Aldi und Lidl liegt eine sehr klare Leistungs- bzw. Wertkomponente zugrunde – sei es durch hohe Qualität der Eigenmarken bzw. ein attraktives Angebot an Herstellermarken.

Eine klare Erkenntnis aus dem letzten Abschwung in 2001/2002 ist in jedem Fall, dass aktionistische Preisaktionen, ungesteuertes Trading-down und alleiniger Preisfokus Handelsunternehmen nachhaltig beschädigen können.

## Büros

### Abu Dhabi

T +971 2631 6111

### Boston

T +1 617 896 9900

### Brüssel

T +32 2 500 56 56

### Dubai

T +971 4 368 1725

### Düsseldorf

T +49 211 86070

### Hamburg

T +49 40 4017 560

### Hong Kong

T +852 2201 1700

### London

T +44 20 7010 8000

### Mumbai

T +91 22 6619 1166

### Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

### New York

T +1 212 803 72 80

### Paris

T +33 1 58 56 18 00

### Rotterdam

T +31 10 217 5555

### San Francisco

T +1 415 354 4670

### Shanghai

T +86 21 6115 0310

[www.occstrategy.com](http://www.occstrategy.com)