



 ERNST & YOUNG

Baumärkte in der Strategiefalle

Differenzierung der Formate als Chance

Das Design der Studie

Diese Untersuchung basiert auf telefonischen Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsführung von zwölf führenden deutschen Baumarktunternehmen. Die Interviews wurden im Oktober 2004 von Mitarbeitern der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt. Darüber hinaus befragte ein externes Meinungsforschungsinstitut im Auftrag der Ernst & Young AG 1.400 Verbraucher, von denen 816 sich als regelmäßige Baumarktkunden bezeichneten und weitergehende Fragen beantworteten. Diese Interviews wurden im Oktober 2004 durchgeführt. Weiterhin flossen zusätzliche Statistiken und Daten mehrerer externer Datenanbieter in die Studie ein.

Die Autoren – Industry Leader Retail & Consumer Products



Peter Schommer
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Titotstraße 8
74072 Heilbronn
Telefon +49 (7131) 939 236
Telefax +49 (7131) 939 200
peter.schommer@de.ey.com



Thomas Harms
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
I tch/Cf qih/Rrçv "37
40435 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 9352 18502
Telefax +49 (211) 9352 18293
thomas.harms@de.ey.com

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Die Baumarktbranche in Deutschland	5
2. Die Baumärkte treffen nicht die Bedürfnisse der Kunden	9
2.1. Baumärkte aus Kundensicht: nah, große Auswahl, preiswert	10
2.2. Wer Service sucht, wird enttäuscht	11
2.3. Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungen wird steigen	11
3. Die Baumärkte navigieren im Blindflug	14
4. Die Zeit ist reif für neue Formate	21
5. Baumärkte in der Finanzierungsklemme	25
6. Szenario: Die Baumarktbranche vor einem einschneidenden Umbruch	28
6.1. Konsolidierung im Baumarktsegment	28
6.2. Ein Ausweg: Differenzierung der Formate	30
6.3. Entstehung eines dominanten Marktführers?	34
Fachbeiträge:	
Gewinn- oder Verlustbringer? Prozessorientiertes Controlling im Handel	16
Risikomanagement: im Handel wieder ganz oben auf der Agenda	20
Umsetzungskontrollen durch Testkäufe	22
Die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg jedes Veränderungsprozesses!	24
Das Rating verbessern – wie geht das?	26
Markt- und Standortpotenzialanalyse/ Standortumnutzung	27
Immobilienmobilisierung	27
Umsetzung von Veränderungsprozessen	32

Die Kernergebnisse im Überblick

Umsatzwachstum der Baumarktbranche geht zu Lasten der Flächenproduktivität.

Die Verkaufsfläche wächst deutlich stärker als der Umsatz: Der Umsatz pro Quadratmeter lag 1985 noch bei 2.250 Euro, nimmt seither kontinuierlich ab und liegt heute nur noch bei etwa 1.500 Euro.

Baumarktbranche macht keinen Gewinn.

Über die gesamte Branche gesehen ist selbst bei vorsichtiger Schätzung davon auszugehen, dass die Umsatzrendite gegen null tendiert. Angesichts hoher Fixkosten und einer ineffizienten Kostenstruktur kann sich die Branche Preiskämpfe eigentlich nicht leisten.

Der Verdrängungswettbewerb in der Baumarktbranche wird in den kommenden Jahren noch härter.

75 Prozent der befragten Baumarktbetreiber geben an, weiter in die Inlandsexpansion und Standortoptimierung investieren zu wollen. Bereits heute ist Deutschland mit Baumärkten übersättigt: Die ungebremsste Expansion der Branche hat dazu geführt, dass heute, statistisch gesehen, auf einen Quadratmeter Baumarktfläche 4,6 Verbraucher kommen. In Frankreich beträgt das Verhältnis 1 zu 9,6 und in Großbritannien 1 zu 9,2.

Geringe Konzentration der deutschen Baumarktbranche.

Die drei größten deutschen Baumarktbetreiber haben einen Marktanteil von 32 Prozent. In Großbritannien kommen die dortigen drei Marktführer auf einen Marktanteil von 78 Prozent, in den USA sogar auf 91 Prozent.

Baumärkte suchen ihr Heil in der Größe.

Eine deutliche Differenzierung vom Wettbewerb bzw. das Besetzen von Nischen ist nicht im Fokus der Unternehmen. Stattdessen setzen die Unternehmen auf die Sortimentstiefe und -breite. Jedes zweite Unternehmen sieht erhebliches Potenzial in noch größeren Formaten. Strategien, die auf Qualität und Service ausgerichtet sind, spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Die Kunden wählen ihren Baumarkt vornehmlich nach der regionalen Nähe aus.

Erst mit deutlichem Abstand spielen Sortimentsauswahl und Preis eine Rolle bei der Entscheidung für einen bestimmten Baumarkt.

Wer Service sucht, wird enttäuscht.

Aus Kundensicht bietet kein Baumarkt einen überzeugenden Service – im Durchschnitt kritisieren 45 Prozent der Baumarktkunden die mangelhafte Beratungsqualität in den Baumärkten. Jeder dritte Kunde legt Wert auf zusätzliche Dienstleistungen.

Die Baumärkte navigieren im Blindflug.

Die Steuerungsgrößen, die von den Baumärkten angewandt werden, sind unzureichend. Das Controlling beruht auf einem Geschäftsmodell, das es in dieser Form längst nicht mehr gibt. Controlling auf Prozesskostenbasis ist in der Branche der Ausnahmefall.

Baumärkte in der Finanzierungsklemme.

Die meisten Baumärkte sind von der Kreditvergabe der Banken abhängig. Angesichts rückläufiger Cash Flows, fehlender Differenzierung am Markt und fehlender Erschließung von DIY-Potenzialen gibt es immer weniger Argumente, die aus Bankensicht für eine Kreditvergabe an Baumärkte sprechen.

Nur drei Baumarktbetreiber werden überleben.

Für den Fall, dass die Marktteilnehmer wie beabsichtigt an ihrer bisherigen Strategie festhalten, und es nicht zu einer deutlichen Differenzierung der Formate kommt, wird es im Jahr 2015 nur noch drei große Baumarktketten am deutschen Markt geben.

Ausweg: Differenzierung der Formate. Eine Differenzierung in die Segmente Discount, Nahversorger, Alleskönner und Service-Baumarkt und eine entsprechende Neupositionierung einiger Unternehmen käme nicht nur den Bedürfnissen der Kunden entgegen, sondern würde auch neue Kundenpotenziale erschließen. Das Marktvolumen könnte auf diese Weise gesteigert werden. Letztlich würde am Markt dann Platz für sieben Unternehmen sein können. Die Kraft zu einer eindeutigen Differenzierung in neue Formate hätten allerdings nur die finanzstarken Unternehmen.

1. Die Baumarktbranche in Deutschland

Die Lage der Baumärkte in Deutschland ist angespannt. Die Zeiten des rasanten Umsatzwachstums sind vorbei, die zahlreichen Baumarktunternehmen liefern sich einen erbitterten Kampf um Marktanteile, der in erster Linie über den Preis ausgetragen wird und letztlich auf Kosten der Profitabilität der gesamten Branche geht.

Der Umsatz konnte im Jahr 2004 leicht auf 17,4 Mrd. Euro gesteigert werden. Auf den ersten Blick wirkt das Segment Baumärkte damit sogar wie ein Lichtblick im von Umsatzrückgängen heimgesuchten deutschen Einzelhandel.

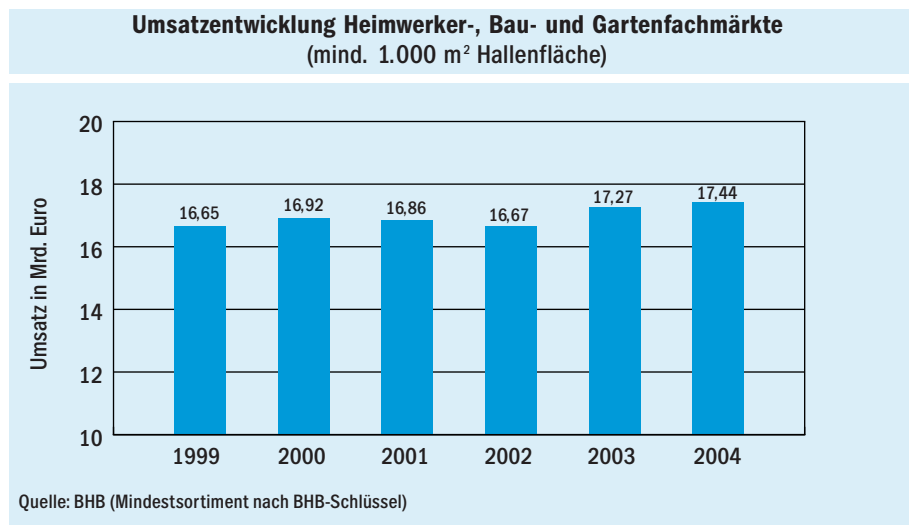


Abbildung 1

DIY-Gesamtumsätze (Deutschland)

Vertriebsschiene	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte (mind. 1.000 m ² Hallenfläche, Mindestsortiment nach BHB-Schlüssel)	16,65	16,92	16,86	16,76	17,27	17,44
Mittelständische Baumärkte und Baumärkte i. w. Sinne	4,65	4,56	4,46	4,27	4,27	4,21
Organisierter Baustoffhandel	7,26	7,19	7,21	7,17	7,44	7,41
Holzeinzelhandel	3,17	3,11	3,17	3,12	3,09	3,15
unabhängige Gartencenter	0,75	0,76	0,77	0,73	0,73	0,69
Sonstige Vertriebsformen (ohne Discounter, mit Onlinehandel)	3,76	3,83	3,94	3,75	3,78	3,70
Gesamtvolumen	36,24	36,37	36,41	35,80	36,58	36,6

Quelle: BHB

Abbildung 2

Bei genauerer Betrachtung trübt sich das Bild allerdings, denn dieses Umsatzwachstum wurde mit inflationärem Flächenwachstum und einer Ausweitung der Sortimente erkauft. Im Jahr 2003 wurden 116 Märkte eröffnet und die gesamte Verkaufsfläche stieg auf 17 Mio. m². Ein Ende dieses Wachstums ist nicht in Sicht. So bestätigen 75 Prozent der befragten Baumarktbetreiber, weiter in die Inlandsex-

pansion und Standortoptimierung investieren zu wollen. Ferner ist festzustellen, dass anders als noch in den Pionierjahren der Branche, in denen allein das Flächenwachstum der Baumärkte die Gesamtnachfrage stimulierte, heute das Wachstum des Segments Baumärkte nur noch zu Lasten anderer Vertriebsformen für Bau- und Gartensortimente möglich ist.

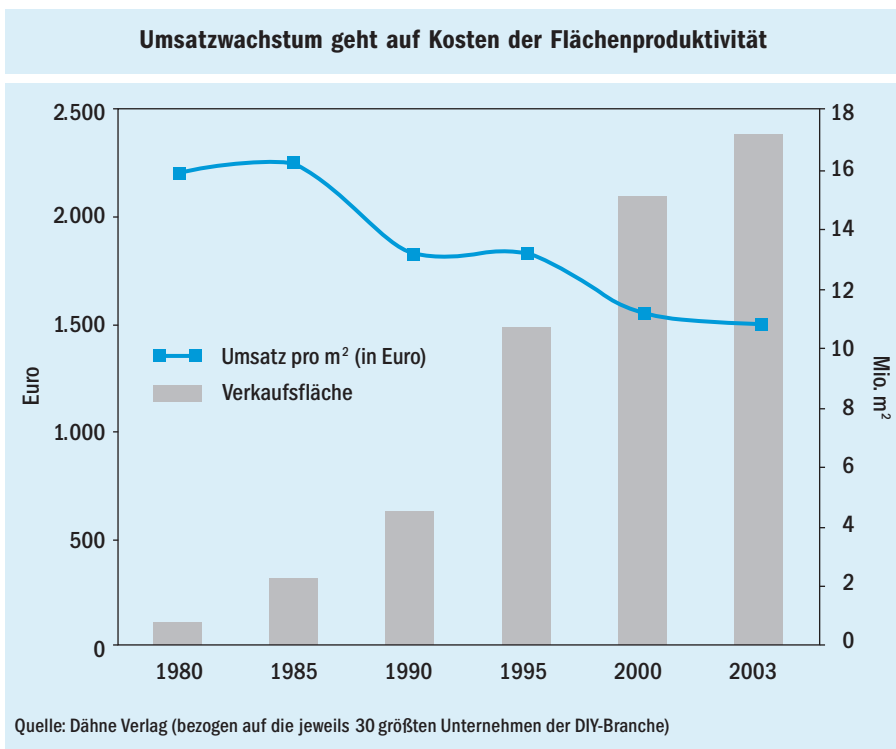


Abbildung 3

Den tatsächlichen Zustand der Branche spiegeln weniger die nackten Umsatzzahlen als die Umsätze pro Quadratmeter Verkaufsfläche wider. Hier wird die problematische Situation sehr deutlich. So lag der Umsatz pro Quadratmeter 1985 noch bei 2.250 Euro, nimmt seither mehr oder weniger kontinuierlich ab und liegt heute bei etwa 1.500 Euro.

Diese Entwicklung ist Besorgnis erregend. Auch wenn der Quadratmeterumsatz noch keine unmittelbaren Rückschlüsse zulässt, so ist er doch ein Indikator, der vermuten lässt, dass auch die Gesamtprofitabilität rückläufig ist. Zwar sind die Flächenkosten in den vergangenen Jahren eher zurückgegangen, jedoch bei weitem nicht im

gleichen Umfang wie der Flächenumsatz. Einen weiteren wesentlichen Kostenblock im Handel stellen die Personalkosten dar. Hier haben der Einzug der Informationstechnologie und die Optimierung der Prozesse grundsätzlich zu Personaleinsparungen geführt. Fortschreitende Regulierungen sowie die Steigerung der Löhne und insbesondere der Lohnnebenkosten haben diesen Effekt aber wieder aufgehoben.

Der typische deutsche Baumarkt von heute führt gegenüber 1985 mehr als die zehnfache Artikelanzahl und ist etwa vier- bis sechsmal so groß. Aufgrund der hemmungslosen Expansion in den vergangenen Jahrzehnten – in die Breite und in die Tiefe – ist die Komplexität in einem Ausmaß gestiegen, die nur noch mit entsprechend mächtigen und kostenträchtigen IT-Systemen zu bewältigen ist. Die in den letzten Jahren explosionsartig gestiegenen IT-Budgets sind ein Beleg dafür.

Der internationale Vergleich zeigt sehr deutlich, dass die niedrige Flächenproduktivität in Deutschland inzwischen kritische Ausmaße erreicht hat. Während der Umsatz pro Quadratmeter im Jahr 2003 in Deutschland noch knapp über 1.500 Euro

lag, kommt die Baumarktbranche in Großbritannien auf einen Wert von über 2.400 Euro und in Frankreich auf fast 2.800 Euro.

Die nach wie vor ungebremste Expansion der Branche hat dazu geführt, dass heute, statistisch gesehen, auf einen Quadratmeter Baumarktfläche 4,6 Verbraucher kommen. In Frankreich beträgt das Verhältnis 1:9,6 und in Großbritannien 1:9,2. Um es kurz zu fassen: Deutschland ist inzwischen mit Baumärkten übersättigt – dennoch werden immer neue und größere Standorte eröffnet.

Zur Profitabilität der Gesamtbranche liegen aufgrund der Eigentümerstruktur (die Mehrheit ist inhabergeführt oder besteht im Verbund mit Handelskonzernen) keine verlässlichen Zahlen vor. Nur wenige börsennotierte Unternehmen (Hornbach, Praktiker, AVA/Marktkauf) veröffentlichen entsprechende Zahlen, darunter allerdings zwei der deutschen Top 4.

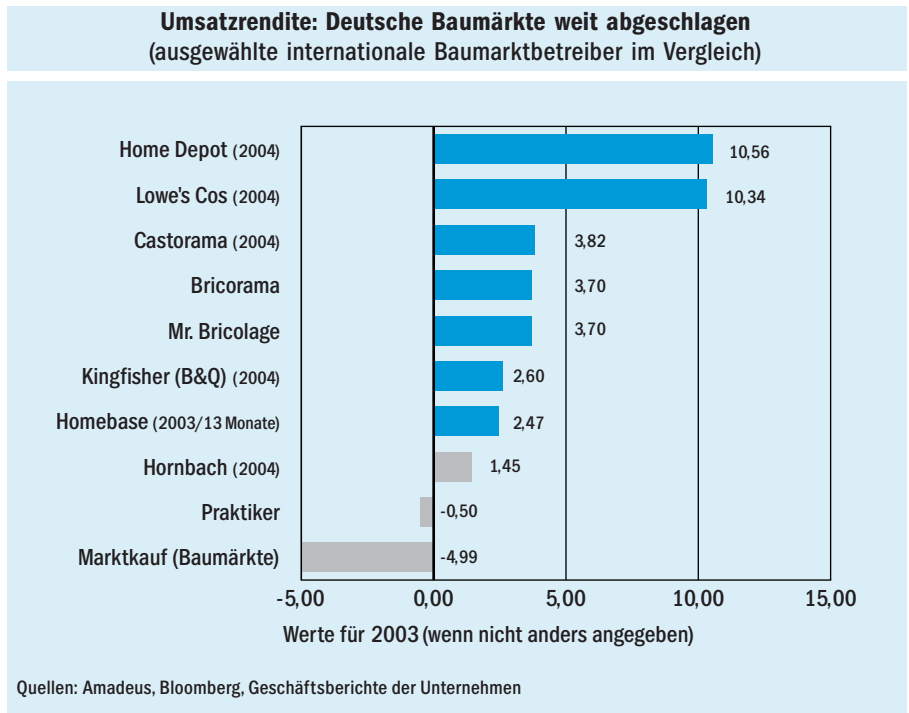


Abbildung 4

Baumarkt	Umsatz 2003*	Anzahl Filialen 2003
1. Tengelmann (OBI) (inklusive Franchisenehmer)	6.200 **	481
2. Metro (Praktiker etc.)	2.973	381
3. Bauhaus	2.500 **	185
4. Hornbach	2.000 **	108
5. Hagebau	1.590	318
6. Rewe (toom etc)	1.510 **	247
7. AVA (Marktkauf etc.)	1.021	149
8. Globus	842	55
9. Bahr	815	78
10. Zeus (Baufuchs etc.)	625	228

* Bruttoumsatz in Mio. Euro, ** geschätzt

Quelle: BHB

Abbildung 5

Über die gesamte Branche gesehen ist selbst bei vorsichtiger Schätzung davon auszugehen, dass die Umsatzrendite gegen null tendiert. Mit anderen Worten: Die deutsche Baumarktbranche erwirtschaftet derzeit keinen Gewinn – von einer adäquaten Kapitalverzinsung ganz zu schweigen.

Die Branchenstruktur ist durch ein breites Mittelfeld geprägt, in dem sich jeder als der vermeintlich Stärkere fühlt und darauf wartet, dass der Wettbewerber in Kürze aufgeben wird. Die Baumarktbranche in Deutschland weist damit die typischen Symptome eines Verdrängungswettbewerbs im Endstadium aus. Gleichzeitig fehlt es dem deutschen Markt an einer Marktführerschaft. Die Top 3 decken lediglich ein Drittel des deutschen Marktes ab. In Großbritannien sind es fast 80 Prozent und in Frankreich immerhin noch 63 Prozent.

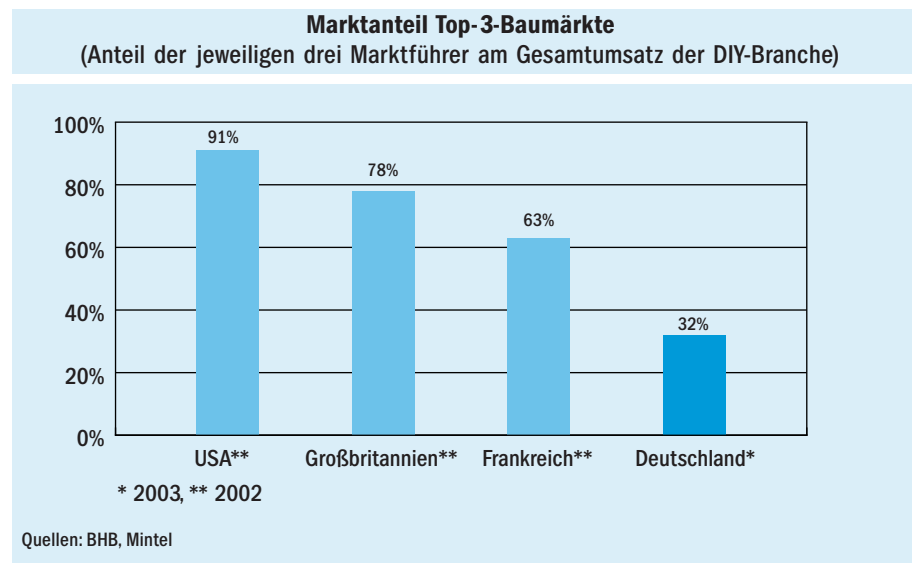


Abbildung 6

2. Die Baumärkte treffen nicht die Bedürfnisse der Kunden

Auf die Frage, welche Aussage die eigene Unternehmensphilosophie am besten charakterisiert, haben fast alle Baumarktbetreiber mit „Alles für ...“ und in Abhängigkeit vom Sortiment „das Haus“ und/oder „den Garten“ und/oder „das Hobby“ geantwortet. Auffallend ist, dass dabei qualitative Aspekte, die über das rein quantitative „Alles“ hinausgehen, weitgehend außen vor bleiben. Zu den Aussagen „Qualität über alles“ und „Service von A-Z“ bekennen sich 42 Prozent, zu „Immer eine Lösung“ 33 Prozent und zu „Der innovative Baumarkt“ sogar nur 25 Prozent der Unternehmen. Die Baumärkte definieren sich demnach in erster Linie über ihr großes Sortiment. Vor diesem Hintergrund erscheint auch die anhaltende Erweiterung des Sortiments nur folgerichtig.

Aussagen	%
Alles für das Haus	83
Alles für den Garten	75
Alles fürs Hobby	42
So schön kann selber machen sein	42
Qualität über Alles	42
Service von A-Z	42
Immer eine Lösung	33
Immer in Ihrer Nähe	33
Der innovative Baumarkt	25
Günstiger Preis	25

Abbildung 7

Mit welchen konkreten Strategien versuchen die Unternehmen, ihre Unternehmensphilosophie Wirklichkeit werden zu lassen? An erster Stelle stehen dabei die Sortimentstiefe und -breite (67 bzw. 58 Prozent).



Abbildung 8

Trotz grundsätzlicher Übereinstimmung im Antwortverhalten der Unternehmen bezüglich der Unternehmensphilosophie und der Umsetzung in konkrete strategische Maßnahmen setzt ein Teil hinsichtlich der Auswahl auf tiefere und ein anderer Teil offensichtlich auf breitere Sortimente.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mehrzahl der Baumärkte in Deutschland sehr ähnlich positioniert sind. Offenbar streben so gut wie alle Betreiber eine flächendeckende Abdeckung des Bundesgebiets mit möglichst großen Märkten, die ein breites und tiefes Sortiment bieten, an. Eine deut-

liche Differenzierung bzw. das Besetzen von Nischen ist nicht im Fokus der Unternehmen. Strategien, die auf Qualität und Service ausgerichtet sind, spielen nur eine untergeordnete Rolle; Strategien, die auf Kreativität und Innovation abzielen, so gut wie gar keine.

Stellt man dem noch das Investitionsverhalten gegenüber, so scheint der Aspekt der örtlichen Nähe zum Kunden eine größere Bedeutung zu haben, als dies in der Philosophie bzw. Strategie der Baumarktbetreiber zum Ausdruck kommt. Aber deckt sich das mit den Erwartungen der Kunden?

2.1. Baumärkte aus Kundensicht: nah, große Auswahl, preiswert

Die Ergebnisse unserer Verbraucherbefragung scheinen die Richtigkeit der „Wir bieten alles überall an“-Strategie der Unternehmen zunächst zu stützen. Bei den Antworten auf die Frage, was die Verbraucher an ihrem bevorzugten Baumarkt besonders schätzen, dominieren die Faktoren Nähe, Auswahl und Preis. Interessanterweise gibt es hier allerdings kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Baumarktunternehmen. Kunden nennen unabhängig vom Baumarkt, den sie bevorzugen, als Gründe in erster Linie diese drei Kriterien. Auch die Rangfolge – Nähe, Auswahl, Preis – ist bei fast allen Baumarktunternehmen gleich. Die übrigen zur Auswahl stehenden Kriterien – beispielsweise Beratungsqualität, geringer Zeitaufwand, Dienstleistungsangebot oder Produktqualität – werden jeweils nur von einem kleinen Teil der Befragten genannt. Zwar gibt es bei einigen Baumärkten kleinere Abweichungen vom Durchschnitt, allerdings taucht bei keinem einzigen Baumarkt ein anderes Kriterium als Nähe, Auswahl oder Preis unter den Top-3-Kriterien auf. Insgesamt ist die räumliche Nähe zum Kunden dabei das klar entscheidende Kriterium.

Bei oberflächlicher Betrachtung könnte man nun einwenden, dass die Baumärkte mit ihrer Strategie (möglichst viele Märkte mit möglichst großer Auswahl) also offenbar recht gut auf die Kundenwünsche eingehen. Die Auswertungen der weiteren Fragen zeigen allerdings, dass dies kei-

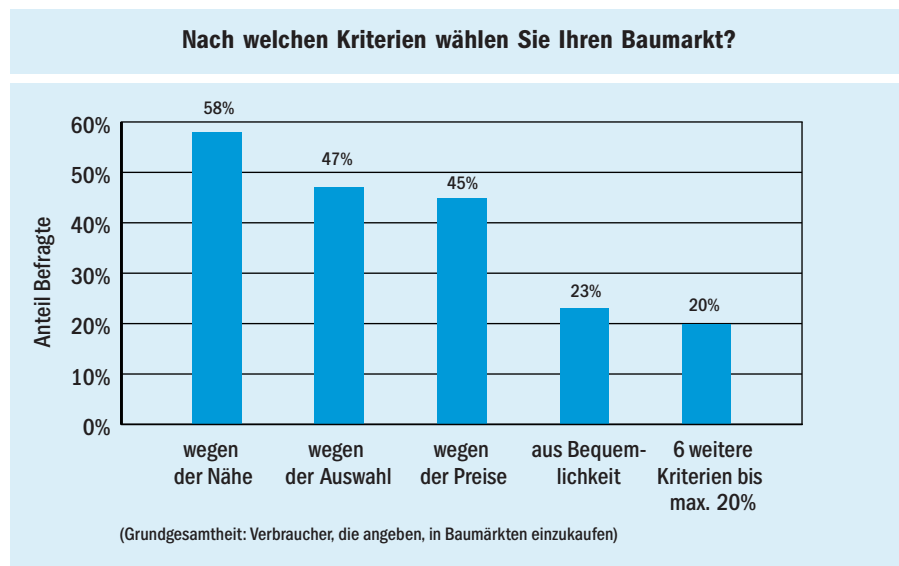


Abbildung 9

neswegs der Fall ist. So kritisieren immerhin durchschnittlich 45 Prozent der Verbraucher die Beratungsqualität in den Baumärkten. Auch hier ist die Aufschlüsselung nach Baumarktbetreibern aufschlussreich. Die Beratungsqualität ist bei

allen Baumärkten der am häufigsten genannte Kritikpunkt. Jeweils zwischen 40 und 60 Prozent der Befragten geben an, dass sie an dem grundsätzlich von ihnen bevorzugten Baumarkt die Qualität der Beratung negativ bewerten.

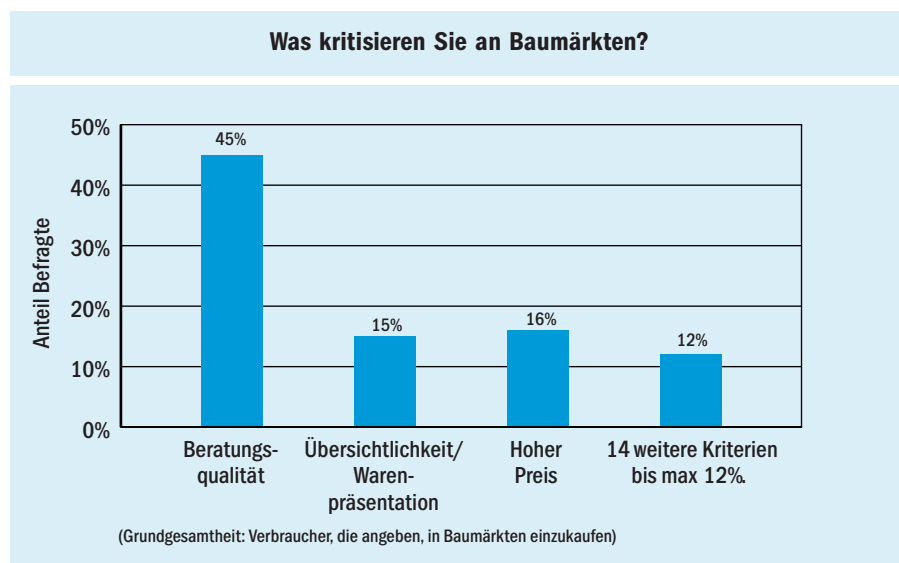


Abbildung 10

Betrachtet man das Antwortverhalten auf beide Fragen im Zusammenhang, dann findet eine qualitative Differenzierung aus Kundensicht offensichtlich nicht statt: Baumarkt ist Baumarkt. Dem Kunden ist es relativ egal, bei welchem Baumarktbetreiber er einkauft – Hauptsache, er liegt in der Nähe.

2.2. Wer Service sucht, wird enttäuscht

Die Qualität des gebotenen Services ist für die Kunden kein wichtiges Kriterium bei der Wahl „ihres“ Baumarkts – nicht, weil ihnen der Service nicht wichtig ist, sondern weil es aus Verbrauchersicht keinen Baumarkt gibt, der sich auf diesem Gebiet deutlich von der Konkurrenz abhebt. Immerhin nennen im Durchschnitt 45 Prozent der Baumarktkunden – und damit entfällt auf diesen Punkt der größte Teil der Kritik – die Beratungsqualität.

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass die Hälfte der Baumarktbetreiber in Bezug auf ihre Strategie angeben, dass sie auf Präsenz und Schulung des Verkaufspersonals setzen. Diese Maßnahme scheint jedoch nicht zu greifen oder wird von den Kunden nicht wahrgenommen. Die Märkte bieten zwar immer mehr Service-Leistungen an, können diese aber personell nicht wirklich bewältigen und nutzen sie nicht zur eindeutigen Profilierung. Die Befragung der Baumarktbetreiber zeigt zudem, dass eine echte Service-Ausrichtung schon personell kaum zu leisten ist: Das Verkaufspersonal verbringt durchschnittlich nur 30 Prozent seiner Arbeitszeit mit dem Kunden.

Wieviel Prozent seiner Arbeitszeit verwendet Ihr VK-Personal für Tätigkeiten außerhalb Verkauf und Beratung?

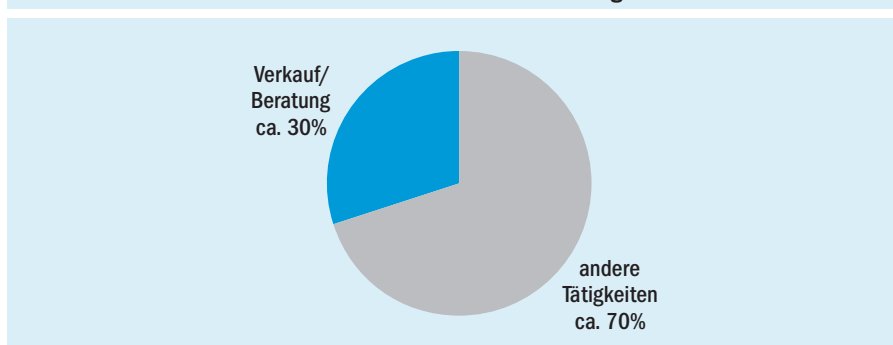


Abbildung 11

2.3. Bedarf an zusätzlichen Dienstleistungen wird steigen

Wir haben die Verbraucher gefragt, ob sie als Baumarktkunden Wert auf zusätzliche Dienstleistungen legen. Auf diese Frage haben immerhin 32 Prozent mit „Ja“ geantwortet. Das heißt, dass jeder dritte Kunde erwartet, im Baumarkt nicht nur Schrauben und Pinsel einkaufen zu können, sondern auch zusätzliche Beratungs- und Dienstleistungen zu erhalten.

Wir haben die Kunden darüber hinaus gefragt, unter welchen Voraussetzungen sie mehr selber machen würden. Die Auswertung der Antworten weist auf ein erhebliches, noch nicht aktiviertes Potenzial hin. Insgesamt haben 73 % der Baumarktkunden auf mindestens eine der vorgegebenen Alternativen positiv reagiert.

Legen Sie Wert auf zusätzliche Dienstleistungen im Baumarkt?

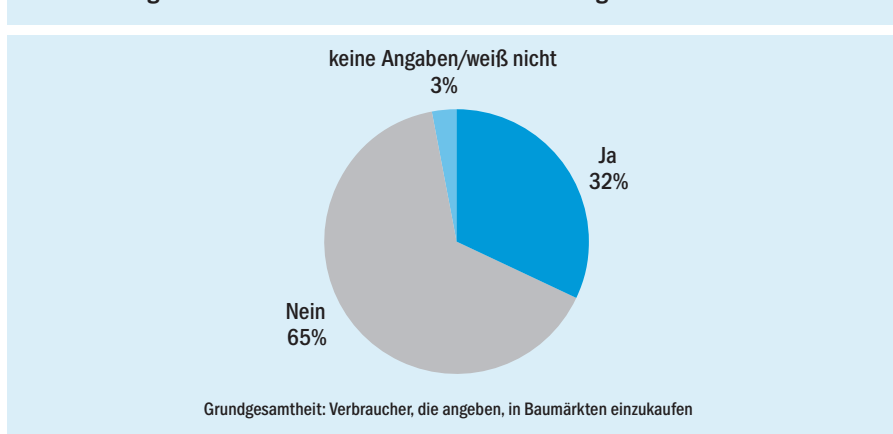


Abbildung 12

Knapp 60 Prozent der Befragten geben an, dass sie in Haus und Garten mehr selbst Hand anlegen würden, wenn sie wüssten, wie es geht. 46 Prozent würden mehr selber machen, wenn sie die richtigen Werkzeuge hätten. Jeder Dritte (34 Prozent) gibt an, mehr selber machen zu wollen, wenn das Material geliefert würde, und 31 Prozent ließen sich für DIY gewinnen, wenn ihnen ein Profi stundenweise zur Hand ginge. Für diese Dienstleistungen wäre jeweils etwa die Hälfte der Interessenten auch bereit, ein adäquates Entgelt zu zahlen. Die nachfolgende Darstellung zeigt die Verteilung unter Berücksichtigung möglicher Mehrfachnennungen.

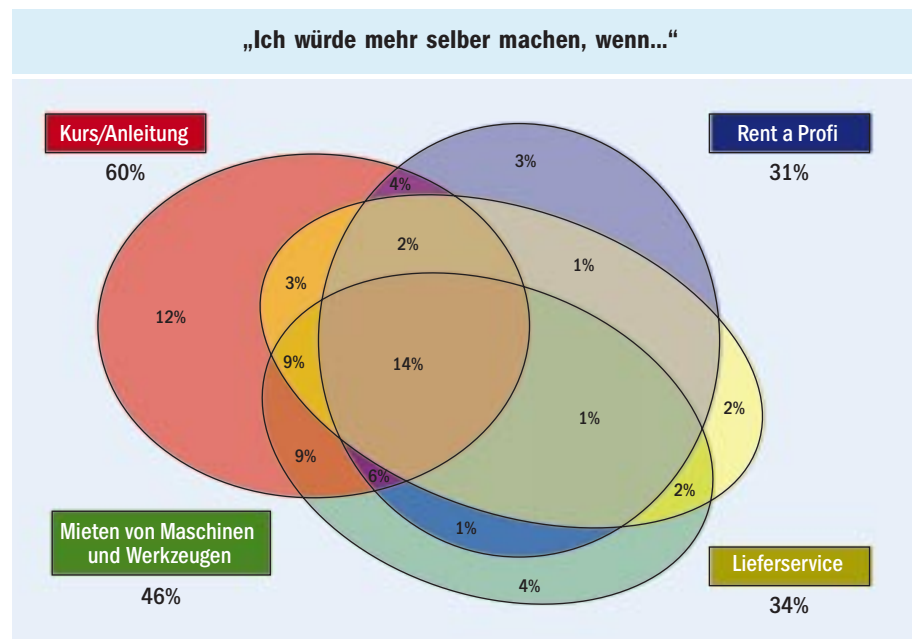


Abbildung 13

Doch damit nicht genug: Der Bedarf an diesen Dienstleistungen wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich steigen. Die Bedürfnisse verändern sich dramatisch! Die Kundenbefragung hat ergeben, dass der „typische“ Baumarktkunde heute 35 Jahre und älter ist, in einer Partnerschaft lebt und eine Immobilie sein Eigen nennt. Die Kunden der Zukunft sind die Kinder von heute – und diese sind nicht mehr mit Laubsäge und Metallbaukasten aufgewachsen, sondern mit Computer und Gameboy. Getreu dem Motto „Du sollst es einmal besser haben“ sorgen viele Eltern dafür, dass ihre Kinder sich nicht mehr die Hände schmutzig machen. Technologische Entwicklungen, die Werbung der Unterhaltungsindustrie und

gesellschaftliche Trends tun ihr Übriges: Das Erlernen handwerklicher Fähigkeiten ist „uncool“ geworden und es ist kaum zu erwarten, dass in den kommenden Jahren eine Trendwende stattfinden wird.

Dass dieser Trend tatsächlich besteht und dass die Baumärkte hinsichtlich ihres Dienstleistungsangebots vor großen Herausforderungen stehen, belegt auch die Auswertung der Kundenbefragung unter Berücksichtigung des Alters. Sowohl bei der Frage „Würden Sie mehr selber machen, wenn...“ als auch bei der Frage, ob Bereitschaft bestehe, für diese Dienstleistungen ein adäquates Entgelt zu zahlen, zeigen die unter 35-Jährigen eine höhere Bereitschaft.

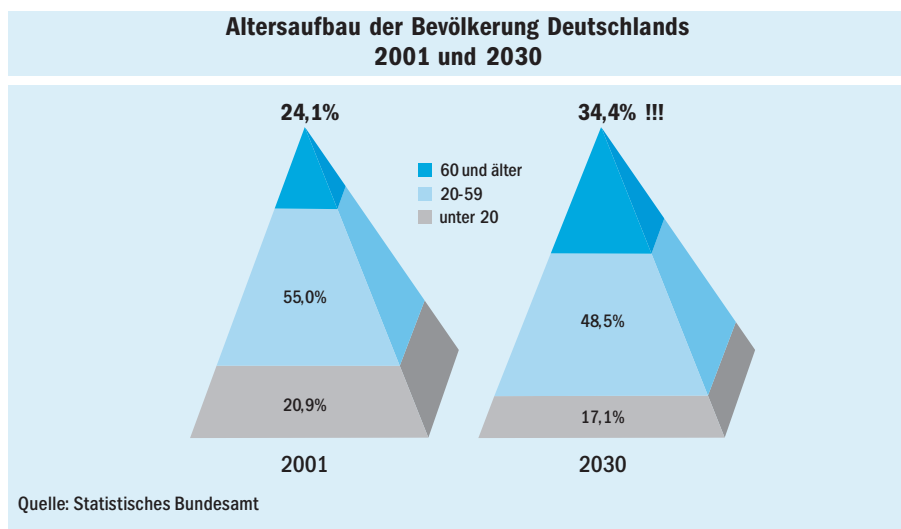


Abbildung 14

Gleichzeitig wird sich der Anteil derer, die über die notwendige Zeit für „DIY“ verfügen, bis 2030 dramatisch erhöhen. Der Anteil der über 60-Jährigen wird sich Prognosen des Statistischen Bundesamtes zufolge auf 34,4 Prozent der Gesamtbevölkerung erhöhen. Dabei werden dank der Fortschritte der Medizin die 60-Jährigen in 2030 aller Voraussicht nach auch rüstiger sein als die 60-Jährigen in 2004.

Aber was nutzt es der Branche, wenn dieses Potenzial nicht bereits heute ans „Selbermachen“ herangeführt wird? Was nutzt es,

wenn die Chance vertan wird, DIY als sinnvolle, Spaß und Selbstwertgefühl verleihende Freizeitbeschäftigung zu etablieren?

Die Branche wird kaum tatenlos zusehen können, wie ihre DIY-Kunden langsam aussterben und vom heutigen „Baumarkt“ nur noch der „Markt“ übrig bleibt, dessen Sortiment sich immer mehr dem eines Kaufhauses nähert. Die Unternehmen werden sich in Zukunft intensiver mit dem Kunden auseinandersetzen und mehr als „nur“ Ware anbieten müssen, um sich die Basis ihres Geschäfts zu sichern.

3. Die Baumärkte navigieren im Blindflug

In der Vergangenheit sah die Mehrzahl der Einzelhändler ihre Rolle tendenziell darin, der Industrie Fläche für den Verkauf ihrer Produkte zu überlassen. Alles weitere – Produktentwicklung, Werbung, Logistik usw. – wurde der Industrie überlassen. Teilweise wurde sogar die Verantwortung für die Warenverfügbarkeit in den Regalen auf die Industrie verlagert. Die Marge war das Entgelt für die Überlassung einer Verkaufsfläche und den Betrieb des „Point of Sale“. Dieses Handelskonzept haben die Baumärkte schon lange hinter sich gelassen. Heute nehmen sie selbst Einfluss auf die Produkte, die sie verkaufen – und verkaufen diese unverarbeitet, vorverarbeitet oder gar fertig verarbeitet –, übernehmen Teile der Logistik und betreiben selbst Marketing. Sogar eigene Service-Leistungen (Werkstatt, Reparatur, Lieferservice) werden angeboten. Damit hat sich – neben der Marktgröße und deren Anzahl – das ursprüngliche Geschäftsmodell der Baumärkte drastisch verändert.

Die internen Steuerungs- und Kontrollinstrumente der Unternehmen haben mit dieser Entwicklung aber nicht Schritt gehalten. Der Grund liegt darin, dass das

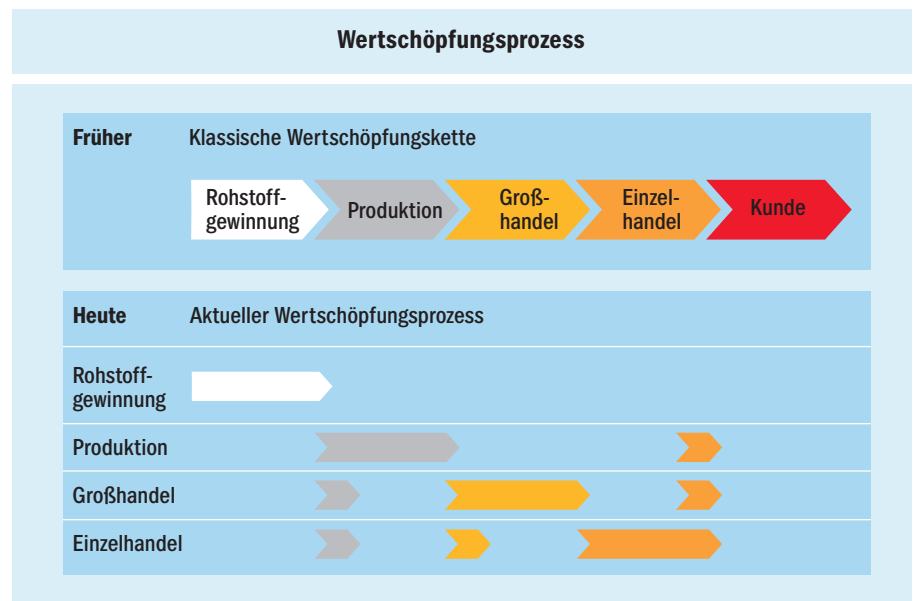


Abbildung 15

Selbstverständnis der Unternehmen und die Art der Unternehmensführung über die Jahrzehnte weitgehend unverändert geblieben sind. Die Baumärkte sehen sich nach wie vor als Händler mit einem einfachen und überschaubaren Geschäftsmodell. Daher ist die Bereitschaft, sich mit modernen Instrumenten der Unternehmenssteuerung und -kontrolle zu befassen, sehr gering. In der Befragung gaben die Unternehmen an, dass die Steuerung in

erster Linie über die Größen Betriebsergebnis, Umsatz und Flächenproduktivität geschieht. Die althergebrachten Steuerungsgrößen Umsatz und Rohertrag/Quadratmeter bzw. Umsatz/Filiale sind in der Baumarktbranche also nach wie vor – ganz wie zu Zeiten des oben beschriebenen ursprünglichen Handelskonzepts – die ausschlaggebenden Parameter.

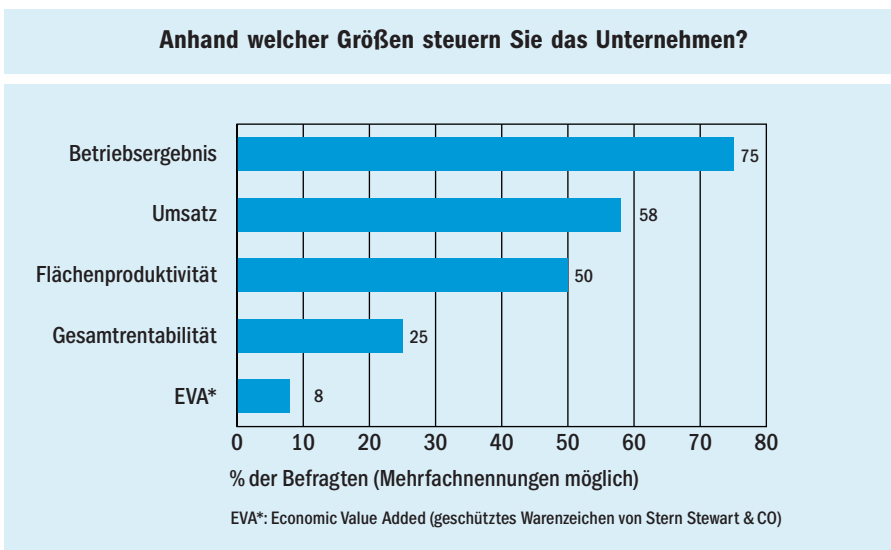


Abbildung 16

Diese Steuerungsgrößen allein reichen heute nicht mehr aus, da mit der Differenzierung des Sortiments und der Vereinbarung eines immer größeren Teils der Wertschöpfungskette weitere Faktoren eine große Bedeutung bekommen, die mit den oben genannten Steuerungsgrößen nicht abgebildet werden können. Im Kern sind es drei Aspekte, die eine tatsächliche Vergleichbarkeit von Umsätzen und Handelsspannen ausschließen und auch solche Relationen wie Rohgewinn/m² oder Umsatz/m² ad absurdum führen. Diese drei Aspekte sind:

1. Die Unterschiedlichkeit der geführten Sortimente führt zu unterschiedlichen Anforderungen an das Umfeld.

Die Anforderungen an Raum, Betriebsmittel und Personal unterscheiden sich erheblich in Abhängigkeit vom Sortiment.

So sind z. B. an das Personal keine hohen qualitativen Ansprüche für das Schraubensortiment zu stellen. Der Beratungsbedarf der Kunden lässt sich mit relativ geringem Aufwand im Bereich der Produktschulung der Mitarbeiter zufrieden stellen. Dafür werden spezifische Anforderungen an die Displays gestellt. Ganz anders sieht es da beispielsweise bei Sortimenten wie Pflanzen/Garten oder Dekoration/ Inneneinrichtung aus. Hier erwartet der Kunde eine wesentlich größere Beratungskompetenz. Auch Präsentation und Sortimentspflege stellen höhere Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter. Ebenso muss der Raum anderen Ansprüchen genügen.

Wenn man zudem noch Dienstleistungen wie Maschinenmietservice, Lieferservice oder handwerkliche Dienstleistungen als Teile des Sortiments versteht, ergeben sich wiederum ganz andere Anforderungen an Mitarbeiter, Raum und Ausstattung.

2. Die Unterschiedlichkeit der geführten Sortimente führt zu gravierenden Unterschieden in den Prozessabläufen.

Als Beispiel seien auch hier die Schrauben genannt: Nach Festlegung des Sortiments und Konditionsverhandlung mit dem Lieferanten erfolgen der Bestellvorgang, die Lieferung und die Platzierung. Der Kunde greift dann den Artikel aus dem Display, zahlt an der Kasse und der Prozess „Warenfluss Sortiment Schraube“ ist erledigt – zumindest was die Standardschrauben angeht. Hier sind weder aufwändige Beratungen erforderlich, noch wird der Kunde Standardschrauben reklamieren oder umtauschen. Zudem sind auch keine Ersatzteile oder Verschleißartikel zu berücksichtigen. Weder die Lagerung noch der Transport stellen besondere Anforderungen und es bedarf auch keiner besonderen Pflege des Artikels im Regal.

Ganz anders sieht es bei technischen Geräten aus – und die Komplexität steigt mit dem Wert.

Auch die Kommunikation mit den Lieferanten stellt differenzierte Anforderungen. So gibt es Lieferanten, mit denen – vom Bestellvorgang angefangen bis hin zur Zahlung der Rechnung – auf elektronischem Wege kommuniziert werden kann, während für andere Lieferanten Telefon, Fax und Papier die einzigen Kommunikationswege darstellen. Auch diese Unterschiede führen zu unterschiedlichen Prozessabläufen und -kosten.

Gewinn- oder Verlustbringer? Prozessorientiertes Controlling im Handel

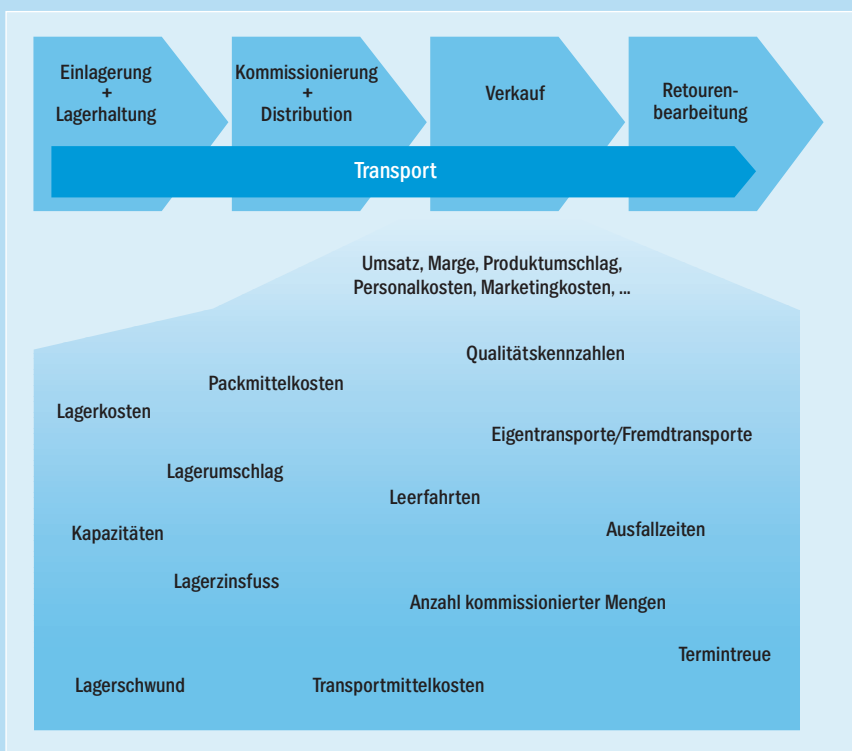
Ein prozessorientiertes Controlling im Baumarktbereich kann z. B. auch die einzelnen Logistikprozesse und die möglichst effiziente Auslastung von Lager- bzw. Regalkapazität überwachen und steuern. Die Standard-Kennzahlen wie Umsatz, Personalkosten, Mietkosten und Lagerumschlag werden mit Steuerungsgrößen (Key Performance Indicator) aus der Logistikbranche ergänzt: Logistikkosten pro Artikel / Artikelgruppe, bewegte/gelagerte Mengen, Liefertreue etc.

Ziel ist das Schaffen von Kostentransparenz sowie die Erhöhung von Effizienz und Verlässlichkeit entlang der gesamten Logistikkette. Die Daten hierfür kommen zunehmend nicht mehr aus einer überschaubaren Anzahl von Datentöpfen. Stattdessen sind Daten aus dem Transportwesen und den einzelnen Lagern zu integrieren und auszuwerten.

Ein Projekt im Bereich Logistik bei einem erfolgreichen internationalen Handelsunternehmen, das unter Federführung von

Ernst & Young durchgeführt wurde, zeigte wie viel Potenzial ein prozessorientiertes Controlling im Handel bietet. Dabei stand die Steigerung von Effizienz und Effektivität im Controlling, das mehr als 10.000 Verkaufsstellen steuert, im Vordergrund. Nach Abschluss des Projekts war das Unternehmen in der Lage, nicht nur die einzelnen Prozesskosten pro Produkt zu untersuchen. Vielmehr konnte es die anteiligen Stückkosten im mehrdimensionalen Umfeld analysieren (pro Lagerort, Transportmittel, Dienstleister etc.), um Optimierungspotenziale (Kostensenkung und Prozessbeschleunigung) zu realisieren.

Dieses System ermöglicht es, Szenarien durchzuspielen und darauf aufbauend Planungsvarianten auszuwählen. Per Knopfdruck kann nun analysiert werden, welche Auswirkungen Mengensteigerungen eines bestimmten Produkts auf die Prozesskosten haben oder wie zu reagieren ist, wenn die Transportkosten eines einzelnen Transporteurs steigen. Lagerkapazitäten und Transportwege können optimiert und Kosten reduziert werden. Darüber hinaus können die Folgen einer Veränderung der Verpackungsgröße einer Artikelgruppe simuliert werden. Auch die Auswirkungen einer möglichen Verlagerung von bestimmten Teilprozessen (Kommissionierung) von einem Lagerort auf einen ande-



Gewinn- oder Verlustbringer? Prozessorientiertes Controlling im Handel

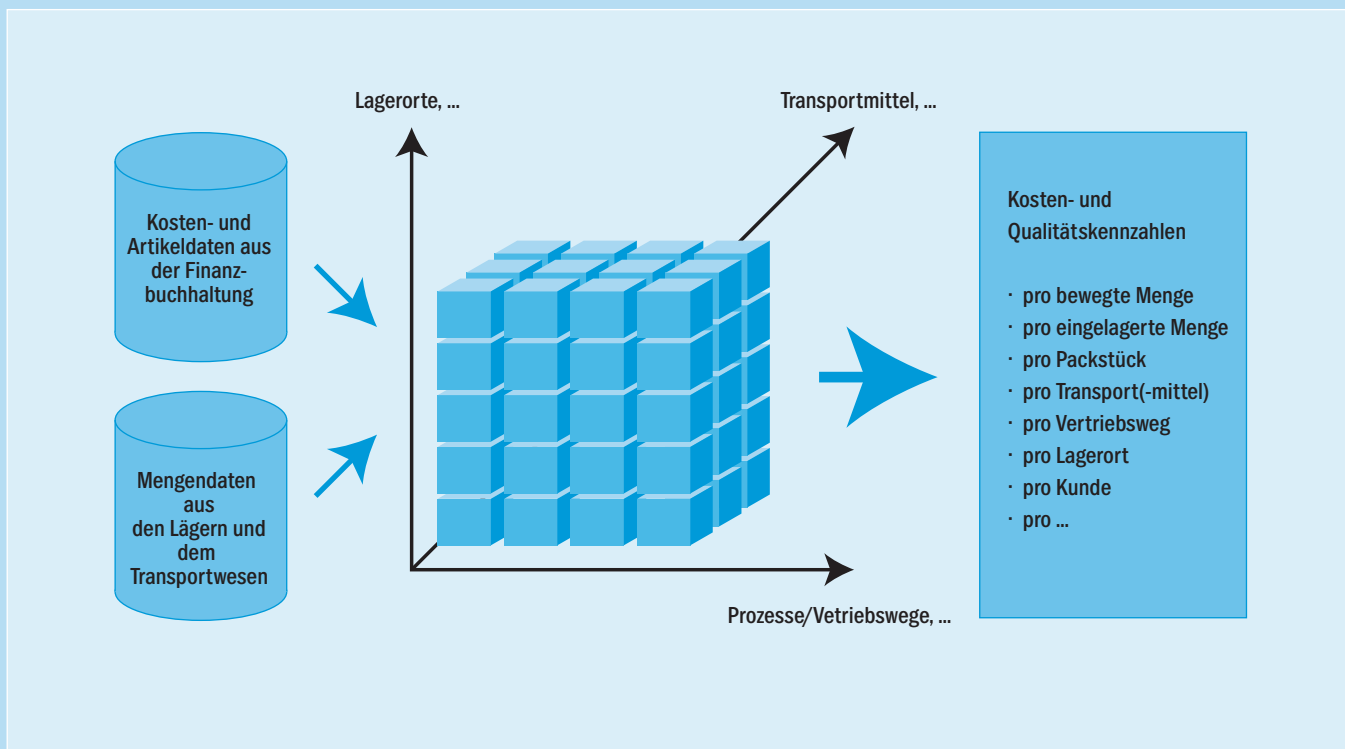
ren, wirtschaftlich sinnvoller, können im Voraus berechnet werden.

Die anfänglichen Bedenken, dass die vorhandenen Daten und Datenstrukturen für ein Prozesscontrolling nicht ausreichen oder nicht geeignet wären, haben sich nicht bestätigt. Es ging im Wesentlichen um die richtige Zuordnung, Strukturierung und das richtige Analysesystem, um aus Daten die notwendigen Informationen, und daraus das Wissen, zu gewinnen.

Wie anhand des Beispiels der Logistikprozesse dargestellt, lassen sich die übrigen mit dem Warenfluss zusammenhängenden Prozesse (vom Einkauf über den Bestellprozess, die Wareneingangserfassung, Rechnungsprüfung/Zahlungsausgang, Wareneingang in den Filialen, Artikelpflege/Regalpflege, Verkaufsabwicklung, Umsatzrealisierung/Kassenprozess) in dieser Systematik mit dem Ziel abbilden, eine Gesamttransparenz über die Kosten und das Prozessoptimierungspotenzial zu erreichen. Zweckmäßigerweise

startet man mit dem Prozess, der im jeweiligen Unternehmen als Kostentreiber identifiziert wurde und das größte Optimierungspotential aufweist.

Die Steuerung braucht Klarheit, und die Klarheit braucht Wissen: Wie viel verdienen Sie tatsächlich mit welchen Artikeln und welche Artikel sind bei Ihnen die Verlustbringer oder nur durchlaufenden Posten? Ein an Prozesskosten orientiertes Controlling kann genau diese Informationen liefern.



3. Unterschiede in der Wertschöpfungstiefe beeinflussen die Anforderungen an das Umfeld und die Prozessabläufe.

Liegt z. B. die Logistik nicht mehr in den Händen des Lieferanten, dann muss das Umfeld geeignete Lager- und Transportkapazitäten sowie entsprechende Technik und Systeme bieten. Die Tätigkeit „Logistik“ stellt andere Anforderungen an die Qualifikation des Personals als der Betrieb eines Marktes. Das Gleiche gilt im Prinzip, wenn die Produkte nicht nur im unverarbeiteten, sondern auch im verarbeiteten Zustand (z. B. Gardinen) verkauft werden oder der Einbau vor Ort (z. B. Sanitärelemente) angeboten wird.

All diese Unterschiede wirken sich letztlich auf die Kostenstrukturen aus, sodass die Rohgewinnspanne oder der Umsatz pro Quadratmeter absolut untauglich sind, um sachlich begründete Entscheidungen über Sortimente, Dienstleistungen, Lieferanten sowie Nutzung der Wertschöpfungskette treffen zu können. Ohne eine Prozesskostenrechnung, die die tatsächlichen Kosten mit allen Folgekosten abbilden kann, bleiben diese Entscheidungen Bauchentscheidungen. Sie werden mehr vom Gefühl und weniger vom Wissen beeinflusst.

Ähnlich sieht es mit der Entscheidung aus, ob beispielsweise Rasenmäher von einem, zwei oder noch mehr Herstellern ins Sortiment aufgenommen werden sollen. Mit der Zahl der Lieferanten steigen wiederum

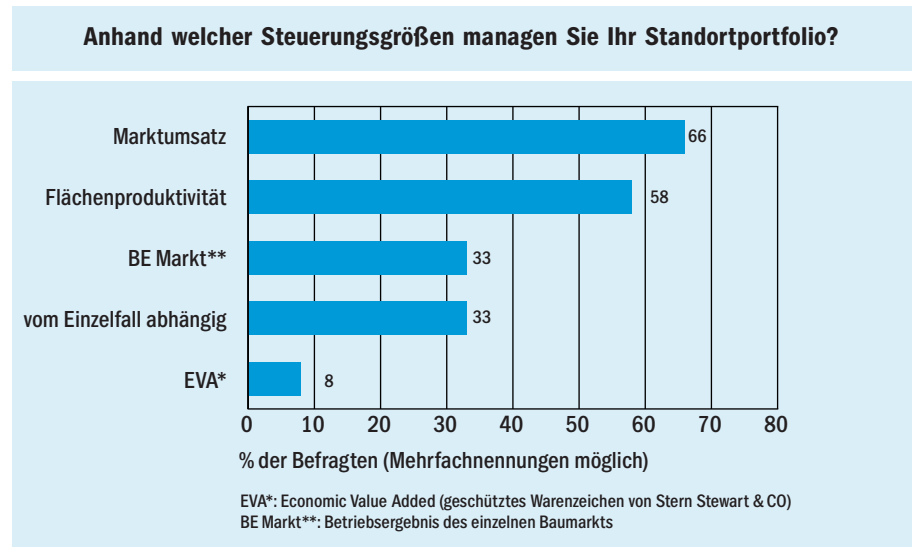


Abbildung 17

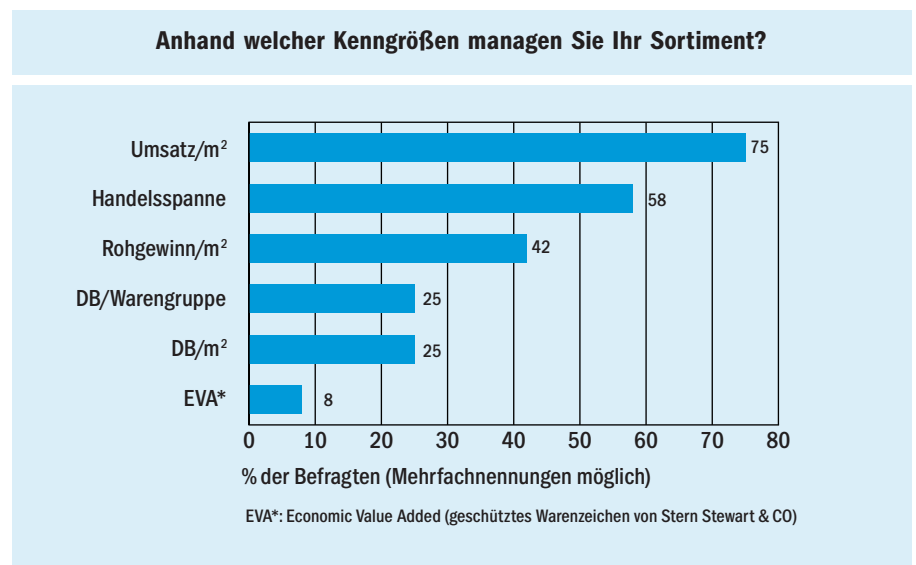


Abbildung 18

die Kosten für Logistik, Schulungen, Service etc. Je mehr Modelle im Sortiment sind, desto mehr Modelle müssen zudem ausgestellt werden, was wiederum die notwendige Fläche erhöht. Und es bleibt die Frage: Wünscht der Kunde tatsächlich die

Auswahl zwischen Rasenmähern verschiedener Hersteller? Oder würde ihm die Auswahl zwischen einem No-Name- und einem Markenprodukt reichen? Und wieder gilt: Wer sich über die Kosten, die mit der vermeintlich simplen Entschei-

dung für oder gegen die Hereinnahme eines Produkts ins Sortiment verbunden sind, nicht im Klaren ist, trifft eine Entscheidung, die letztlich nicht auf der objektiven Abwägung von Tatsachen basiert.

Das Beispiel der Rasenmäher zeigt: Neue (komplexere) Produkte im Sortiment führen zu neuen und oftmals schwer überschaubaren Kosten, die die Unternehmen schlichtweg nicht kennen. Das Fehlen moderner detaillierter Steuerungs- und Controllingssysteme, die all diese Folgekosten abbilden können, führt dazu, dass der Händler auch nicht wirklich wissen wird, ob die Hereinnahme des Rasenmähers ins Sortiment letztlich Gewinn- oder Verlust bringend war. Sie hat allerdings höchstwahrscheinlich dazu geführt, dass der Umsatz gesteigert wurde.

Auch zur Ermittlung des Wertbeitrags von Eigenmarken ist eine Prozesskostenrechnung notwendig – denn nicht immer lohnt es sich tatsächlich, Eigenmarken zu entwickeln und zu führen.

Obwohl dies alles keine neuen betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse sind, hat unsere Umfrage ergeben, dass 83 Prozent der Baumarktbetreiber keine Prozesskosten ermitteln.

Eine Objektivierung der Entscheidungsfindung ist also dringend notwendig. Das Fehlen einer solchen objektiven Basis ist einer der Gründe für die stetige Ausweitung der Sortimente. Die Tatsache, dass Kunden die Artikel kaufen, kann nicht der

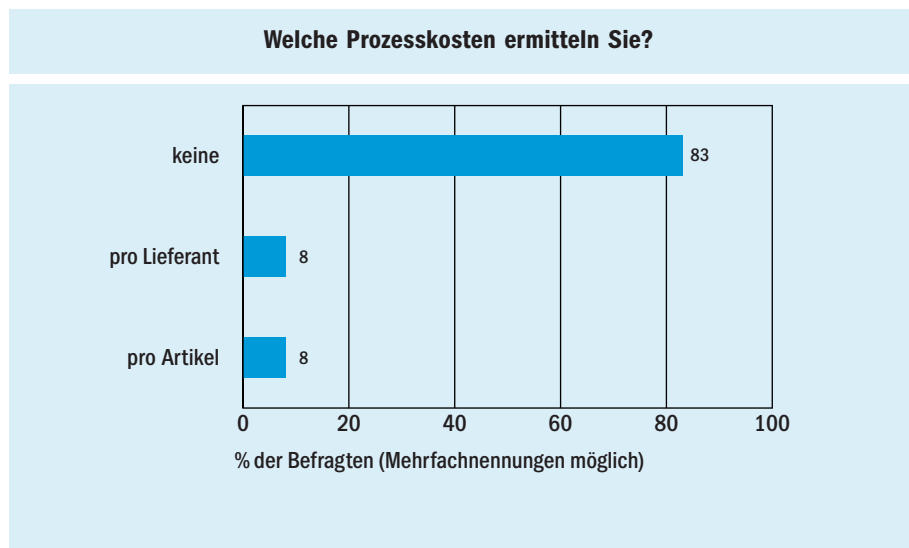


Abbildung 19

entscheidende Grund sein, diese Artikel auch zu führen. Entscheidend muss sein, ob mit diesen Artikeln unter Einbeziehung aller Folgekosten tatsächlich ein Mehrwert in Form eines zusätzlichen Gewinns für das Unternehmen geschaffen wird und ob die Aufnahme des Artikels ins Sortiment tatsächlich zur Unternehmensstrategie passt. Und allein die Tatsache, dass nur acht Prozent der Unternehmen eine kapitaleinsatzorientierte Kenngröße (EVA) zum Management der Sortimente heranziehen, deutet darauf hin, dass dabei die Kapitalbindung nicht im Fokus steht.

Selbst wenn man Folge- und Prozesskosten unberücksichtigt lässt: Sogar große Baumärkte können oft nicht sagen, welchen Umsatz sie mit einem bestimmten Artikel in einem bestimmten Zeitraum machen. Der Grund: Die relevanten Daten werden im Unternehmen (über die Kassensysteme) zwar grundsätzlich generiert, sie

können aber mangels Historisierung nicht nachhaltig aufbereitet und analysiert werden.

Der Verlust aktions- bzw. zeitraumbezogener Vergütungsansprüche oder langwierige Auseinandersetzungen mit den Lieferanten über die Berechnungsgrundlage, an deren Ende oftmals ein Kompromiss steht, ist meist die Folge.

Fazit: Die Baumärkte navigieren im Blindflug, weil die derzeitigen Steuerungsgrößen unzureichend oder zu grob sind. Das Controlling beruht bei den meisten Unternehmen auf einem Geschäftsmodell, das es in dieser Form längst nicht mehr gibt. Auf dieser Basis über Sortimentsoptimierungen oder alternative Nutzungskonzepte zu diskutieren ist – salopp gesprochen – wie ein Nachtflug ohne Instrumente!

Risikomanagement: im Handel wieder ganz oben auf der Agenda

Obwohl das *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG / 1999)* vorschrieb, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungs-System einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“, befanden die meisten Handelsunternehmen lange Zeit auch weiterhin die traditionellen Überwachungssysteme für ausreichend. Dazu zählen vor allem Kennzahlen zu Umsatz und Flächenproduktivität und Deckungsbeitragsrechnung.

Inzwischen steht das Thema Risikomanagement aber auch im Handel wieder verstärkt auf der Tagesordnung. Die Bedeutung von Frühwarnsystemen ist nach spektakulären Unternehmenskrisen erneut in die öffentliche Diskussion geraten. Im Rahmen des Bankenratings stehen die Steuerungs- und Überwachungsinstrumente im Fokus der Kreditgeber. Und schließlich ist Risikomanagement auch Chancenmanagement und bietet damit den Informationsvorsprung, der in Zeiten gesättigter Märkte entscheidend sein kann.

Aufgabe eines *wertorientierten Risikomanagements* ist die Überwachung und Steuerung der wesentlichen – genauer: der wertbeeinflussenden – Chancen/Risiken, die ein Handelsunternehmen in seiner Zielerreichung und seiner zukünftigen Entwicklung bestimmen. Der kontinuierliche Risikomanagement-Prozess wird im Sinne einer „Gesamtsteuerung“ zunehmend nicht nur auf die reine Risikobetrachtung, sondern auf die gleichzeitige Steuerung der unternehmerischen Chancenkonstellation ausgerichtet.

Ein von Ernst & Young kürzlich für ein Handelsunternehmen durchgeführtes

Projekt veranschaulicht den prototypischen Risikomanagement-Prozess (vgl. Abb.1) und zeigt klassische Stolpersteine bei der Übertragung dieses in Produzierenden und Verarbeitenden Unternehmen lange etablierten Instrumentariums auf:

Risikoidentifikation: Im Rahmen der *Risikoidentifikation* werden alle für die künftige Entwicklung des Unternehmens wesentlichen Risiken anhand eines auf den Handel zugeschnittenen Risikokategorisierungsmodells systematisch erfasst und geordnet.

Risikobewertung: Das *Gefährdungspotenzial* der identifizierten Risiken wird in der zweiten Phase des Prozesses ermittelt, um wertvolle Managementkapazität auf die bedeutendsten Unternehmensrisiken zu fokussieren.

Risikoaggregation: Viele Risiken wirken nicht isoliert, sondern können durch *Wechselwirkungen miteinander kumulieren*. Als Mindestanforderung an das Risikomanagement sind derartige Wirkungszusammenhänge zu erfassen.

Risikosteuerung: Im Mittelpunkt steht hier die aktive Beeinflussung der analysierten Risiken durch präventive wie reaktive Maßnahmen. Dem Unternehmen stehen dabei je nach Risikostrategie die mögli-

chen Zielrichtungen der *Vermeidung, Verminderung, Überwälzung* und *Übernahme* der betreffenden Risikopositionen zur Verfügung.

Risikoüberwachung: Ziel ist es, *Veränderungen von Risikopositionen* so rechtzeitig zu bemerken und zu kommunizieren, dass Entscheidungsträger noch angemessene Risikosteuerungsmaßnahmen einleiten können (Frühwarnsystem).

Externes Risikoreporting: Informationen über wesentliche Risiken und ihre Steuerung müssen ggf. im Rahmen der Risikoberichterstattung im Lagebericht an externe Adressaten berichtet werden. Darüber hinaus gewinnt eine transparente Informationspolitik über die Risikosituation des Unternehmens auch gegenüber Fremdkapitalgebern und Kunden zunehmend an Bedeutung.

Unsere „Risk Advisory Services“-Experten verfügen über praktische Erfahrung und unterstützen Sie gerne im Rahmen eines Projektes oder auch als Coach im Aufbau oder bei der laufenden Verbesserung eines Ihren Bedürfnissen entsprechenden Risikomanagementsystems. Dabei steht nicht die Mathematik im Vordergrund, sondern die pragmatische, zielorientierte Lösung.



Abb. 1: Der Risikomanagement-Prozess

4. Die Zeit ist reif für neue Formate

Die Baumarktbetreiber tummeln sich alle im selben Segment. Sie definieren sich über die gleichen Kriterien und werden von den Kunden als weitgehend austauschbar wahrgenommen. Die Baumärkte in Deutschland sind heute dabei, die Fehler der Kaufhäuser zu wiederholen: Sie blicken gebannt auf das Flächen- und Umsatzwachstum. Auch bei den Kaufhäusern ging das Flächenwachstum mit einem deutlichen Anstieg der Fixkosten einher. Und mit der Ausweitung des Sortiments schnellten auch die Logistik- und Prozesskosten in die Höhe. Wie die Baumärkte heute verfolgten die Kaufhäuser in den vergangenen Jahrzehnten in erster Linie das Ziel, den eigenen Umsatz zu steigern – und verloren dabei die Entwicklung, Umsetzung und Überprüfung ihrer Strategie auf Kompatibilität mit ihrer eigentlichen Kernkompetenz aus den Augen. Um die Umsätze zu steigern, haben die Baumärkte – wie vor ihnen die Kaufhäuser – ihr Sortiment enorm erweitert: um Gartenartikel vom Gartenzaun bis zum Stiefmütterchen, um Kleinmöbel, Dekorationen, Mal- und Bastelartikel. Heute führen sie Süßigkeiten, Autozubehör, Fahrräder und DVDs. Auch hier ist die Analogie zu den Kaufhäusern deutlich. Deren Profil „zerfranst“, als sie zu gigantischen Konglomeraten wurden – teuer, schwer zu steuern, nicht mehr zeitgemäß.

Heute sehen sich die einzelnen Baumärkte vor Problemen, von denen auch die Kaufhäuser ein Lied singen können: fehlende Abgrenzung vom Wettbewerb, fehlende Abgrenzung von anderen Formaten,

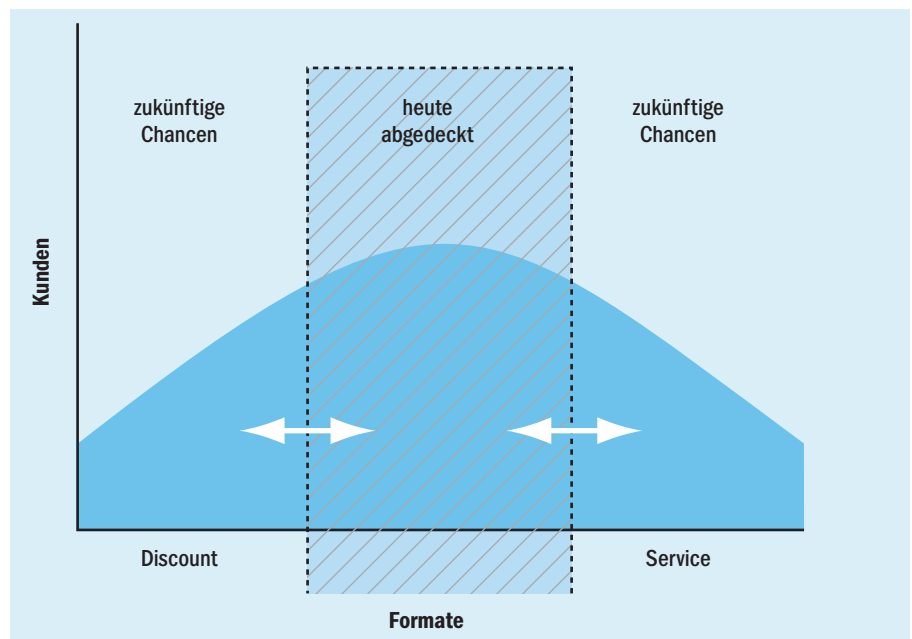


Abbildung 20

eine veraltete und ineffiziente Unternehmenssteuerung und eine Kostenstruktur, die sich mit dem von fast allen Unternehmen formulierten Anspruch der Preisführerschaft nicht so recht vertragen will. Eine Differenzierung findet weder nach oben (Qualität, Service, höhere Preise) noch nach unten (Discount-Format) statt. Eine klare strategische Positionierung und unverwechselbare Profilierung, wie es andere Einzelhändler (z. B. Aldi, IKEA, H & M) erreicht haben, ist in der Baumarktbranche offensichtlich noch von keinem Anbieter erreicht worden.

Die Unternehmen verhalten sich, als gäbe es nur „den einen“ Kunden und nicht eine Vielzahl unterschiedlicher Kundenprofile mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Den Erkenntnissen der modernen Konsumfor-

schung zufolge gibt es mittlerweile noch nicht einmal mehr den Kunden mit einem stabilen Kundenprofil. Das heißt der Kunde wechselt situationsbedingt sein Verhalten und erwartet mal den beratungsintensiven und mal den discountorientierten Baumarkt. Diese Kundenerwartung wird vom derzeitigen Spektrum der Baumarktformate nicht erfüllt. Die Grafik veranschaulicht die aktuelle Situation: Alle Baumarktbetreiber haben sich auf das Segment derjenigen Kunden konzentriert, die sich eine mittlere bis umfangreiche Auswahl zu günstigen Preisen wünschen, weitgehend wissen, was sie suchen, und einen recht niedrigen Beratungsbedarf haben. Aber mangels Alternativen müssen auch die übrigen Kunden ihren Bedarf bei diesen Baumärkten decken.

Umsetzungskontrollen durch Testkäufe

Anders als Maschinen verfügen Menschen über eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Kreativität, die zuweilen dazu führt, dass die von der Unternehmensleitung definierten Ansprüche an Personal, Ware und Fläche individuell interpretiert werden. Damit ist jeder Versuch, positive Veränderungen im Verhältnis zum Kunden umzusetzen potenziell gefährdet. Das gilt auch im Hinblick auf den Erhalt einer einmal erreichten Kundenzufriedenheit.

Eine geeignet Maßnahme, um die Wirksamkeit von Maßnahmen zu kontrollieren besteht grundsätzlich in der Durchführung von Kundenbefragungen. Diese sind aber in der Regel sehr aufwändig, teuer und langsam. Darüber hinaus besteht die Befürchtung, dass die Kunden die Befragung als Belästigung empfinden.

Die Lösung bietet Ihnen die Ernst & Young Retail Services GmbH über eine Dienstleistung, die unter den Begriffen „Mystery Shopping“ oder „Testkäufe“ bekannt ist.

„Mystery Shopping“ ist ein äußerst effizientes Instrument zur Kontrolle von Ist-Situationen unter Realbedin-

gungen. Ein Mystery Shopper, auch Testkunde genannt, besucht die Verkaufsstellen anonym und erfährt die Situation vor Ort aus Kundensicht. Vor allem das Verhältnis Kunde-Mitarbeiter kann durch Testkunden realistisch abgebildet werden. Anhand von Checklisten, die die entsprechenden Fragen zu den Vorgaben und Richtlinien beinhalten, werden die Ist-Situationen festgehalten und den Soll-Vorgaben gegenübergestellt. Bei Abweichungen der beiden Größen sind entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um den gewünschten Soll-Zustand zu erreichen. So wird einem Testkunden beispielsweise vorgegeben, sich in eine Abteilung zu begeben, um sich dort von einem Mitarbeiter über ein bestimmtes Produkt beraten zu lassen. Bei diesem Szenario kann sowohl festgestellt werden, ob der Kunde überhaupt vom Personal wahrgenommen oder angesprochen wird, als auch, ob bzw. wie das Beratungsgespräch zustande kommt. Auch die Freundlichkeit, die Kompetenz und die Beratungsqualität des Mitarbeiters kann objektiv beurteilt werden. Die Ergebnisse dieser Tests zeigen dem Unternehmen Stärken und Schwachstellen seiner Mitarbeiter auf. Die Aufwendungen für Mitarbeiterschulungen können damit auf ihre Effizienz überprüft werden bzw. künftige Schulungen können gezielt gesteuert werden. Die Inhalte der Szenari-

en können sich ebenso auf die Kontrolle von Produktpräsentationen, Sauberkeit oder andere Aspekte beziehen.

Die Umsetzungskontrollen können sowohl offen und in Zusammenarbeit mit den Verkaufsstellenverantwortlichen durchgeführt werden, als auch anonym durch „fingierte Kunden“ oder auch „Testkunden“.

Die Kundenzufriedenheit ist das letztlich entscheidende Kriterium für den Erfolg eines Handelskonzepts. Damit die Maßnahme/Wirkung-Relation im Zeitablauf dargestellt werden kann, muss eine feste Kontrollinstanz definiert werden, die in regelmäßigen zeitlichen Abständen Soll-Ist-Abgleiche anstellt, um die Basis für Rentabilitätsrechnungen auch sicherzustellen.

Die Ernst & Young Retail Services GmbH erbringt ihre Dienstleistungen bereits seit Jahren für zahlreiche namhafte Handelsunternehmen und verfügt über einen großen Stamm intensiv geschulter Mitarbeiter. Aufgrund des internationalen Netzwerkes kann Mystery Shopping auch in vielen Ländern Europas angeboten werden.

Die Defizite des Baumarktformats, wie sie heute anzutreffen sind, fallen dem Kunden, der einen Baumarkt in Deutschland betritt, schnell ins Auge: Er wird von der Auswahl (Sortimentstiefe und -breite) geradezu erschlagen. Angesichts der Vielzahl von Produkten, die oft lieblos und unübersichtlich in meterhohen Regalen verstaut sind, wird die Suche selbst nach einem simplen Artikel schnell zu einer anstrengenden Odyssee. Sicher gibt es eine große Anzahl von Kunden, die mit dem aktuellen Angebot der Baumärkte zufrieden sind. Wir haben aber gezeigt, dass es beispielsweise im Service-Bereich deutliche Defizite bezüglich der Abdeckung der Kundenbedürfnisse gibt. Und die spärlichen (und meist sehr zurückhaltend angebotenen) Service-Leistungen der Baumärkte sind den meisten Kunden nicht bekannt. Andererseits gibt es – das zeigt die Erfahrung bei anderen Formaten im Handel – auch ein starkes Bedürfnis der Verbraucher nach Vorauswahl, günstigen Preisen und zügiger Kaufabwicklung. Der Siegeszug der Discounter in Deutschland ist nicht nur auf die günstigen Preise zurückzuführen. Ein weiterer Grund ist die bewusste Beschränkung auf weniger. Die ungeheure Sortimentstiefe und -breite im

heutigen Baumarkt ist für viele Kunden eher verwirrend als hilfreich – warum also im Extrem nicht das Sortiment auf das Kernsortiment DIY beschränken und damit dem Kunden die Auswahl abnehmen und gleichzeitig die eigene Kostenstruktur enorm verbessern?

Aus unserer Sicht ist die Zeit also reif für neue Formate, etwa den Service-Baumarkt oder den Baumarkt-Discounter. Die Baumarktbetreiber sind da allerdings anderer Meinung. Sie sehen ihr Heil in immer größeren Flächen mit der Folge der permanenten Erweiterung der Sortimente. Während Kleinmöbel und Gartenartikel noch mit der Begrifflichkeit „Baumarkt“ vereinbar sind, fällt es schwer, in Kinder-

spielsachen und Fahrrädern die Kernkompetenz eines Baumarkts zu erkennen.

An den Erfolg eines Discount-Formats im Baumarktbereich glauben die Unternehmen nicht. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Branche ihr Heil in der Größe sucht. Alternative Formate werden als wenig interessant und erfolgversprechend eingestuft. Die Strategie der Baumärkte lautet: Weiter so! Ein grundlegender Strategiewechsel kommt für die Branche nicht in Frage. Stattdessen setzt man auf die bekannten Konzepte und das Internet als Bestellplattform – obwohl die Erfahrung zeigt, dass mit den Konzepten der Vergangenheit keine tatsächliche Besserung der Lage zu erreichen ist.

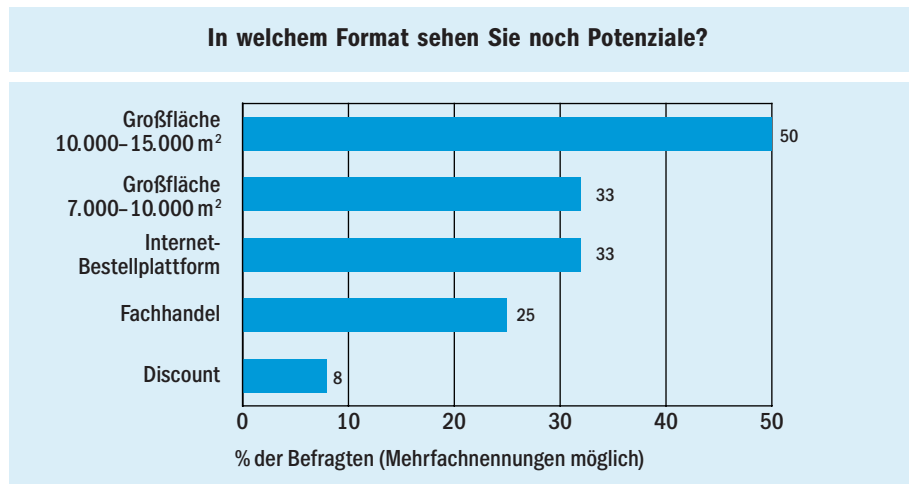


Abbildung 21

Die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg jedes Veränderungsprozesses!

Die Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation der Mitarbeiter haben einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dies zeigt sich insbesondere in Situationen organisatorischer oder strategischer Veränderungen, wie sie im Baumarktsektor derzeit anzutreffen sind. Eine Phase der Restrukturierung und Konsolidierung löst die lange Periode heftiger Expansion und erfolgsverwöhnten Vorwärtstrebens ab.

Zur Sicherstellung des Erfolgs in solch einem einschneidenden Veränderungsprozess hat Ernst & Young ein Vorgehensmodell entwickelt, das sich vielfach bewährt hat. Es umfasst fünf Projektphasen:

- 1) Erarbeitung der Leistungsindikatoren und Anpassung der bestehenden Personalsysteme an die neue Unternehmensausrichtung,
- 2) Festlegung der geeigneten Managementstruktur zur Umsetzung der Maßnahmen,
- 3) Bestimmung von Messgrößen zur Bewertung des Prozesserfolgs,
- 4) Entwicklung eines wirksamen Mitarbeiterkommunikationskonzepts und
- 5) professionelle Begleitung und Unterstützung des Projekts.

Die meisten Unternehmen, die vor der Notwendigkeit solch einer einschneidenden Veränderung stehen, können naturgemäß nach einer jahrzehntelangen Erfolgsbilanz nicht die Köpfe ihrer Manager und Mitarbeiter über Nacht austauschen oder grundsätzlich verändern. Einfühlungsvermögen, Mut und

eine ausgeprägte Führungsqualität geben einer guten Unternehmensleitung die Souveränität, professionelle Dienstleister von außen in den Veränderungsprozess mit einzubinden.

Zunächst gilt es, die neue, notwendige Unternehmensausrichtung und die strategischen Erfolgsfaktoren aufzunehmen, die wesentlichen Leistungsindikatoren zu erarbeiten und die bestehenden Personalsysteme von „Arbeitsplatzbeschreibung“ bis „Zeiterfassungsprogramme“ anzupassen. Gleichzeitig sind die Personalkosten – der Hauptkostenfaktor im Einzelhandel – aufgabenspezifisch zu identifizieren, damit verschiedene Szenarien für die Neuorganisation durchgespielt werden können. Erst dann kann eine neue, effiziente Aufbau- und Ablauforganisation entwickelt werden. Ein Schwerpunkt liegt insbesondere darin, die Eignung der Führungskräfte für die neuen Anforderungen anhand von Lebensläufen, Ergebniszahlen und persönlicher Einschätzung neutraler Dritter zu überprüfen und deren Verwendungsmöglichkeiten im neu zu gestaltenden Unternehmen festzulegen.

Ein zweiter Schritt kann darin bestehen, Anreizsysteme zu finden, die den Mitarbeitern regelmäßig aufzeigen, welche Verhaltensweisen erwartet werden, und darüber hinaus der Unternehmensführung die Chance geben, mit neuen, variablen Vergütungen, z. B. Bonuszahlungen, auch in einer schwierigeren Unternehmenssituation Erfolgsgrößen lebendig zu halten. Hierzu kennt der Einzelhandel genügend viele aussagekräftige Kennzahlen, welche im Zeitvergleich den Fortschritt des Veränderungsprozesses feststellen und auch – hoffentlich – belohnen helfen.

Diese neuen Zielsetzungen und Strukturen führen aber nur zum Erfolg, wenn ein gut durchdachter Kommunikationsplan mit Enthusiasmus vom Management getragen und mit Leben erfüllt wird. Dann entsteht für das Unternehmen ein Mehrwert schon allein daraus, dass die – oft neu geschaffene – Informationsoffenheit motiviert, neue Kräfte freisetzt und natürliche Widerstände gegen jegliche Veränderungen abbauen hilft.

Solch ein komplexer Veränderungsprozess funktioniert üblicherweise nicht ohne die Begleitung durch ein ganzheitliches Projektmanagement. Idealerweise arbeiten dabei ausgewählte, flexible Manager des Unternehmens zusammen mit Projektleitern von außen. Die Erfahrung zeigt, dass es vor allem Empfindlichkeiten der Mitarbeiter und das Besitzstandsdenken insbesondere der Manager sind, die der Umsetzung strategischer Entscheidungen und geplanter Veränderungen im Wege stehen.

Die von Ernst & Young ausgearbeitete Vorgehensweise stellt sicher, dass jedem Manager klar wird, welche Verhaltensweisen gefordert sind, um das Unternehmen auf eine neue Erfolgsspur zu bringen. Gleichzeitig erhalten die Manager die erforderliche Unterstützung, um ihre jeweiligen Ziele erreichen zu können. Die Zielerreichung wird mit einem Bonus belohnt. Im Ergebnis führt dies dazu, dass die Manager unternehmerisch denken, eigenverantwortlich handeln und zu ihrem eigenen sowie zum Unternehmenserfolg beitragen.

5. Baumärkte in der Finanzierungsklemme

Egal, ob es sich um die Eröffnung neuer Standorte oder die Erschließung eines neuen Absatzmarktes handelt, ob neue Dienstleistungen aufgenommen werden oder die Logistik künftig über Zentrallager abgewickelt werden soll – am Anfang jeder Veränderung eines Unternehmens steht eine mehr oder weniger große Investition, der – wenn die Entscheidung wirtschaftlich richtig war – erst in späteren Jahren amortisierende Einnahmen gegenüberstehen. Für die Zeit dazwischen besteht die Notwendigkeit der Finanzierung – entweder aus eigener Kraft oder durch Dritte.

Aber gerade an der Finanzierbarkeit notwendiger Veränderungen mangelt es vielen deutschen Baumärkten in der aktuellen Situation. So sind wir der Meinung, dass das Thema „Finanzierung“ die Zukunft der Branche mitentscheiden wird.

In dieser Branche sind nur wenige Unternehmen vertreten, die ihre Eigenkapitalbasis über den Kapitalmarkt stärken können. Und Investitionen, die immer mit einem unternehmerischen Risiko verbunden sind, müssen zumindest in diesem Ausmaß über das Eigenkapital finanziert werden. Auch die Inanspruchnahme des Kapitalmarktes über die Platzierung von Anleihen ist nur in den seltensten Fällen möglich, zumindest bei Rechtsformen, die kein gegen Entnahmen besonders geschütztes Eigenkapital kennen. Es versteht sich dabei von selbst, dass die Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital jeweils eine ausreichende Ertragskraft voraussetzt.

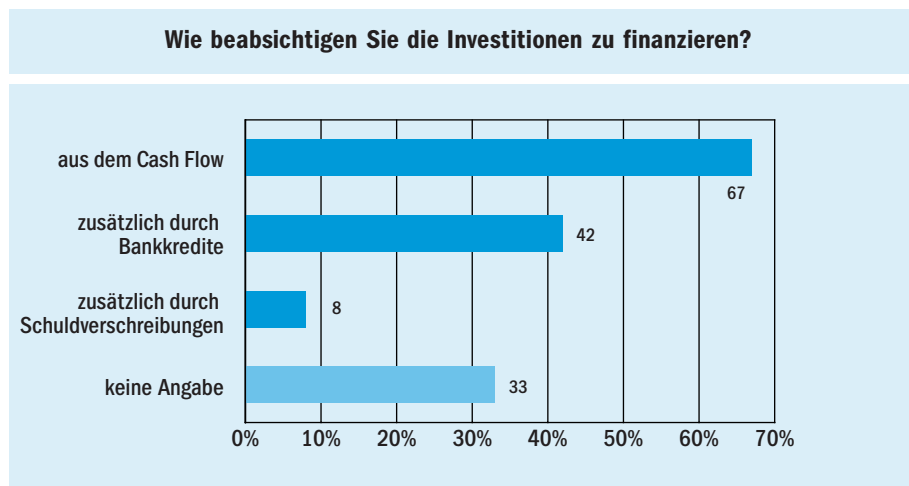


Abbildung 22

Die Baumärkte geben in der Befragung an, dass sie Investitionen vor allem über den Cash Flow finanzieren wollen. Angesichts der Tatsache, dass der Cash Flow der Branche insgesamt rückläufig ist – und das von niedrigem Niveau – werden solche Investitionsvorhaben schnell an ihre Grenzen stoßen.

Diejenigen Unternehmen, die nicht auf eine Konzernfinanzierung zurückgreifen können, sind – weil sie eine Beteiligung durch außen stehende Dritte nicht zulassen oder sich mit dem so genannten Mezzanine-Kapital als Finanzierungsform nicht auseinandersetzen – auf die Finanzierung durch Banken angewiesen.

Die Einstellung der Banken zum Handel ist – vorsichtig gesagt – sehr zurückhaltend. Das ist angesichts der permanenten Negativmeldungen (rückläufige Handelsumsätze, Insolvenzen, Restrukturierungsbedarf bei großen Handelsunternehmen) nicht verwunderlich. Ob die Banken in

Zeiten wie diesen bereit sein werden, einen Baumarkt bei der strategischen Neuorientierung zu unterstützen, ist zumindest fragwürdig.

Womit soll also ein so risikoträchtiges und viel Standvermögen erforderndes Investment, wie es eine Neupositionierung nötig machen würde, finanziert werden?

Aber selbst wenn ausreichende Finanzmittel durch Banken zur Verfügung gestellt werden, bleibt noch die Frage des Preises. In Zeiten von Basel II entscheidet das Rating über den Preis für die Finanzierung. Angesichts der Struktur der Branche (meist Familienunternehmen, inhabergeführt) ist die Fähigkeit zur positiven und professionellen Selbstdarstellung, die eventuelle Investoren überzeugen könnte, wenig ausgeprägt. Und die Ertragslage der Baumarktbetreiber war in den letzten Jahren auch kein Argument für ein wirklich gutes Rating. Also tritt neben die Frage der ausreichenden Liquidität auch die Fra-

ge der Rentabilität, da heißt: Können die notwendigen Investitionen auf Dauer eine Kapitalrendite erbringen, die über dem Finanzierungszins liegt?

Derzeit wird dieses Problem noch über Zinssätze auf historischem Tiefstand gemildert. Wenn diese wieder das Niveau des langfristigen Durchschnitts erreichen, werden sich unter Berücksichtigung des vom Rating abhängigen Risikoaufschlags viele Investitionen nicht mehr rechnen.

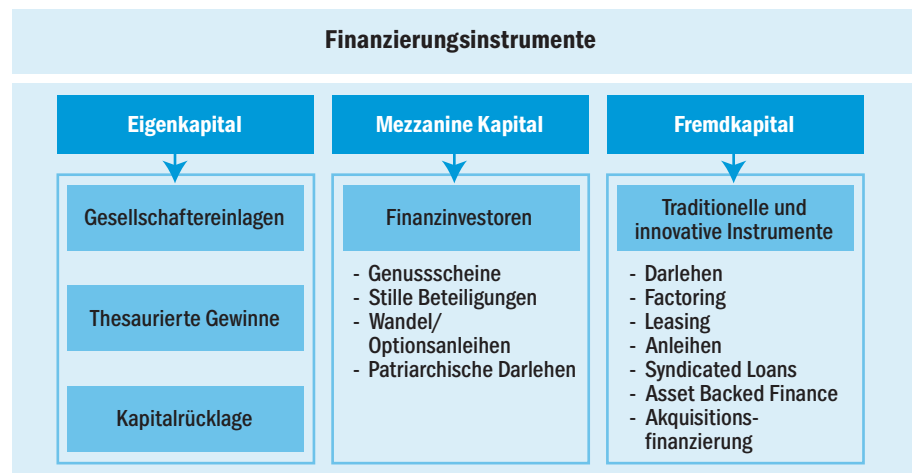


Abbildung 23

Das Rating verbessern – wie geht das?

In den letzten Jahren wurde in der Öffentlichkeit sehr ausführlich – ja fast zu ausführlich – über das Thema Basel II, das damit verbundene Bankenrating und die Gefahren für die Liquidität, aber auch die kostengünstige Finanzierbarkeit künftiger Investitionen insbesondere des deutschen Mittelstands berichtet. In unzähligen Seminaren und Kundenveranstaltungen haben Kreditinstitute, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberater über das Bankenrating referiert und die Unternehmen auf die Einflussgrößen hingewiesen.

Mittlerweile schreiben wir das Jahr 2005 und immer mehr Unternehmen werden mit der Situation konfrontiert, dass das von den Banken ermittelte Rating die Erwartung der Unternehmen verfehlt und die damit verbundene Verschlechterung der Kreditkonditionen

„Unverständnis“ bis hin zu „Frust“ auslöst. Das muss aber nicht sein!

Zwar hat sich die Wirtschaft mit ihrer Kritik nicht durchsetzen können, dass die Unterschiedlichkeit der angewendeten Ratingverfahren hinsichtlich der berücksichtigten Kriterien bzw. Kennzahlen und deren Gewichtung zu Intransparenz und in der Folge zur höheren Belastung der Wirtschaft führt. Aber bei genauerer Betrachtung sind die Ratingverfahren gar nicht so unterschiedlich, wie sie auf den ersten Blick erscheinen. Reduziert man die geforderten Informationen auf deren Kerninhalt, so bleiben letztlich nur wenige Themenbereiche als kleinster gemeinsamer Nenner übrig.

Aufgrund umfangreicher Projekterfahrung aus der Implementierung von Ratingverfahren, aber auch der Kreditprüfung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung von

Kreditinstituten wissen wir, wie Banken Ihre Informationen im Rahmen des Ratingverfahrens interpretieren, und können mit Ihnen gemeinsam ermitteln, in welchen Bereichen ein Investment zur Verbesserung des Ratings sinnvoll ist, und begleiten Sie bei der Realisierung. Ob es gilt, die Eigenkapitalquote durch Forderungsverkauf oder durch Emission von Genussscheinen zu optimieren, oder ob die Optimierung des Controllings den höchsten Nutzen bringt: Durch die Möglichkeit der Bildung interdisziplinärer Teams sind wir in der Lage, Ihnen für jede Problemstellung eine qualifizierte Leistung zu erbringen. Von der Prozessoptimierung bis zur Steuerberatung – von Immobilienmanagement bis Rechtsberatung und von Transaktionsberatung bis Corporate Finance.

Immobilienmobilisierung

Eine wichtige aktuelle Entwicklung auf den Immobilienkapitalmärkten ist die Trennung von Eigentum, Nutzung und Verwaltung. Viele europäische Unternehmen haben in den letzten Jahren begonnen, ihre Liegenschaften auf unterschiedliche Art und Weise zu verwerthen. Eine der maßgeblichen Beweggründe für diesen Mobilisierungstrend ist die Zuführung von Liquidität. Grundsätzlich stehen unterschiedliche Alternativen zur Verfügung, wie etwa der Komplett- bzw. Teilverkauf, die Einbringung in Fondsstrukturen, Sale-and-lease-back-Verfahren und der Börsengang. Für die Schaffung zusätzlicher Liquidität bei Beibehaltung einer

Managementkontrolle über die Immobilien eignen sich insbesondere die Einbringung in Immobilien-Spezialfonds und das Sale-and-lease-back-Verfahren.

Ernst & Young hat institutionelle Kunden mit versicherungswirtschaftlichem, gewerblichem und industriellem Hintergrund bei der Mobilisierung von Immobilienvermögen durch einen Immobilien-Spezialfonds unterstützt. Im Rahmen der Einbringung von Immobilien in einen Immobilien-Spezialfonds wurden dabei u. a. folgende Dienstleistungen erbracht:

- Aufbereitung und Analyse des Immobilienbestandes

- Prüfung auf Eignung und Auswahl des einzubringenden Immobilienvermögens in den Immobilien-Spezialfonds
- Definition der maßgeblichen rechtlichen, steuerlichen und bilanziellen Rahmenbedingungen
- Erstellung von Wertermittlungen und einer Fondsrechnung des einzubringenden Immobilienbestandes
- Durchführung des Auswahlprozesses einer Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft für die Auflage des Immobilien-Spezialfonds
- Begleitung bei der Umsetzung des Einbringungsprozesses des Immobilien-Spezialfonds.

Markt- und Standortpotenzialanalyse/ Standortumnutzung

Die Standortwahl von Baumärkten ist von entscheidender strategischer Bedeutung für das Gesamtunternehmen, da die Lage der Baumärkte langfristig und nachhaltig den Erfolg des Gesamtunternehmens bestimmt. Vor der Standortwahl sollte immer eine Potenzialanalyse durchgeführt werden, die einerseits auf eine Optimierung des Immobiliengesamtportfolios als auch auf das gesamte Standort-Netzwerk der Baumärkte abzielt.

Darüber hinaus führt Ernst & Young Wirtschaftlichkeitsanalysen und Machbarkeitsstudien zur Unterstützung der Entscheidungsfindung durch. In diesem Zusammenhang werden die kritischen Erfolgsfaktoren und Risiken ermittelt sowie mögliche Alternativen aufgezeigt. Anschließend erfolgt eine umfassende immobilienwirtschaftliche, bautechnische, bilanzielle und steuerliche Beratung bei der Durchführung des Immobilienprojekts aus einer Hand.

Bei bestehenden Standorten von Baumärkten können darüber hinaus real umsetzbare Nutzungsalternativen und Optimierungspotenziale im Rahmen einer für das Grundstück unterstellten bestmöglichen Nutzung („Highest-and-best-use“) durchgeführt werden. Hierbei können möglicherweise für Standorte Potentiale mobilisiert werden, die durch den operativen Baumarktbetrieb nicht mehr nachhaltig erwirtschaftet werden können.

6. Szenario: Die Baumarktbranche vor einem einschneidenden Umbruch

6.1. Konsolidierung im Baumarktsegment

Die aktuelle Situation der Baumärkte in Deutschland lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Im internationalen Vergleich weist die deutsche Baumarktbranche nur eine geringe Konzentration auf.
- Der Markt an sich wächst kaum: Die Marktteilnehmer bewegen sich in einem insgesamt stagnierenden Markt.
- Auch in puncto Profitabilität liegt die deutsche Baumarktbranche im internationalen Vergleich weit zurück.
- Alle Marktteilnehmer verfolgen tendenziell ähnliche strategische Zielsetzungen. Eine klare Differenzierung der Marktteilnehmer findet nicht statt – zumindest wird eine Differenzierung von den Konsumenten kaum wahrgenommen.
- Die Baumärkte befinden sich in der Finanzierungsklemme: neue Investitionen können aus einem insgesamt rückläufigen Cash Flow immer weniger getätigt werden und die Banken verhalten sich bei der Kreditvergabe zunehmend restriktiv.

Der Verdrängungswettbewerb in der Baumarktbranche wird in den kommenden Jahren noch härter. Neue Standorte werden eröffnet, die Unternehmen werden die Sortimente noch weiter ausweiten – um die letzten Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung auszuschöpfen. Damit wird sich allerdings die Komplexität der Prozesse weiter erhöhen und die Unternehmen ent-

fernen sich immer mehr von der Chance zur Kostenführerschaft. Die Flächenproduktivität wird aufgrund der anhaltenden Expansion in den kommenden Jahren weiter sinken. Diejenigen Unternehmen, die noch über die notwendigen Finanzmittel verfügen, expandieren, manche verstärkt ins wachstumsorientierte und Erfolg versprechende europäische Ausland. Eine Lösung der strukturellen Probleme der deutschen Baumarktbranche lässt sich durch diese Maßnahmen jedoch nicht erreichen.

Eine Vergrößerung des Marktpotenzials durch Bedarfsweckung und Erschließung

neuer Käuferschichten findet nicht statt. Auch das Werben mit (Niedrig-)Preisen wird in der Branche weiterhin den Ton angeben – obwohl sich eigentlich kaum ein Player die Rabattschlachten und Billig-Aktionen tatsächlich leisten und einen Profilgewinn damit erreichen kann. Die Anbieter werden alle weiterhin als „Alleskönner“ und „Allesbieter“ auftreten. Die Positionierung der Unternehmen zeigt die folgende Grafik: Alle Unternehmen bewegen sich in etwa im selben Segment, von einer klaren Positionierung sind sie alle mehr oder weniger weit entfernt. Nur wenige Unternehmen sind profitabel oder wirtschaften nahe der Gewinnschwelle.

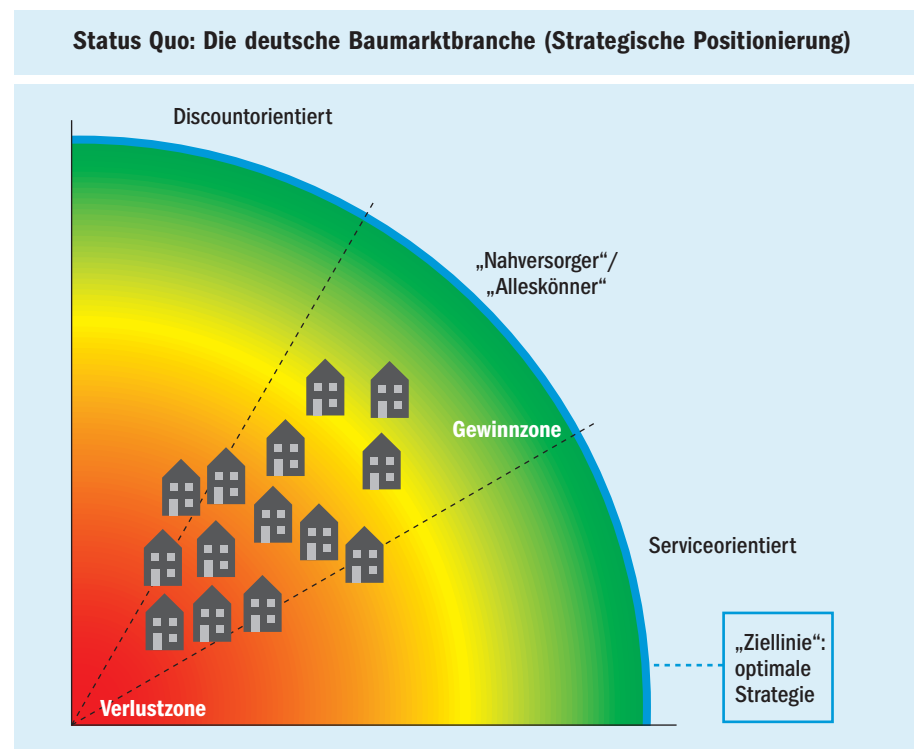


Abbildung 24

Der Verdrängungswettbewerb wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen und dazu führen, dass insbesondere die Baumärkte, die heute schon negative Betriebsergebnisse aufweisen, mittelfristig keine Überlebenschance haben. Die Banken werden nicht mehr bereit sein, Kredite für Not leidende Baumärkte bereitzustellen.

Das Ausscheiden der Unternehmen kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen: durch Insolvenz, Betriebsaufgabe oder Übernahme durch einen der Marktteilnehmer. In den meisten Fällen wird es bei angeschlagenen Baumarktbetreibern für eine Restrukturierung aus eigener Kraft bereits zu spät sein. Falls eine Insolvenz vermieden werden kann, erfolgt im Handel üblicherweise die Übernahme aller oder einzelner, funktionierender Standorte. Dieser Vorgang hat in der Vergangenheit auch in der Baumarktbranche bereits mehrfach stattgefunden. Einige Beispiele: Götzen Baumärkte, Hauser Baumärkte, Selbstbau Baumärkte, Spar Baumärkte, Wirichs Baumärkte, Stinnes Baumärkte. Das Problem des kontinuierlichen Flächenwachstums wird daher nicht signifikant geringer. Zudem werden die übrigen Marktteilnehmer ihre Expansionspolitik mittels Neueröffnungen weiter verfolgen. Das Ausscheiden von einigen wenigen schwachen Marktteilnehmern wird also den Verdrängungswettbewerb nicht entspannen. Aufgrund des anhaltenden Flächenwachstums wird es zu einer weiteren Wertvernichtung der Branche führen. Fazit: Trotz Konsolidierung wird sich in naher Zukunft der Marktberreinigungsdruk noch weiter erhöhen.

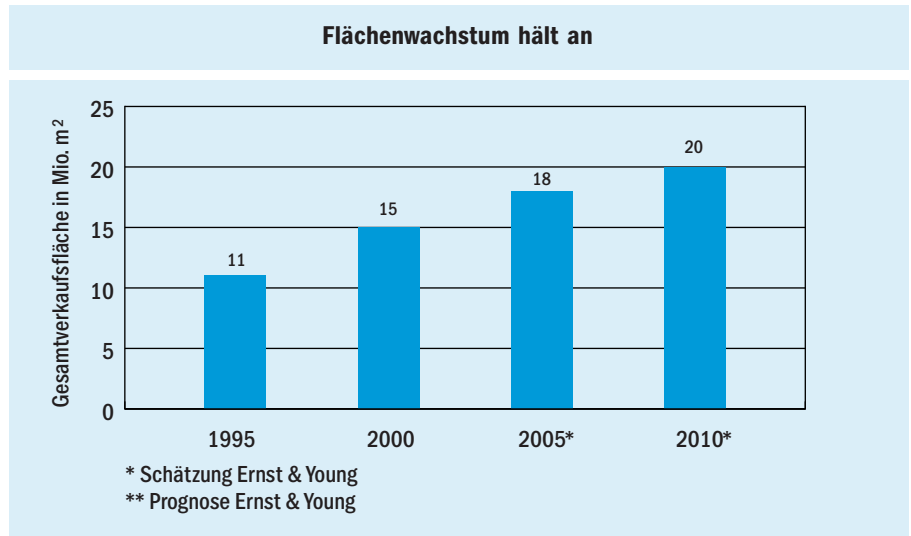


Abbildung 25

Für den Fall, dass die Marktteilnehmer wie beabsichtigt an ihrer bisherigen Strategie festhalten und es nicht zu einer Differenzierung der Formate kommt, wird es im Jahr 2015 nur noch drei große Baumarktbetreiber am Markt geben. Der Grund: Eine Substitution der rückläufigen Flächenproduktivität durch mengeninduzierte Einkaufsvorteile sowie die Realisierung von Synergien in der Administration und Logistik wird nicht möglich sein. Nur die Unternehmen, die heute schon profitabel und stark sind, haben Aussichten, den Verdrängungswettbewerb langfristig zu überleben.

Dieser erhebliche Konsolidierungsprozess wird sich möglicherweise vollziehen, ohne

dass es zu einer wesentlichen Reduzierung der Verkaufsfläche kommt. Die Profitabilität der drei großen Baumärkte wird in diesem Fall weiterhin gering sein. Die Entwicklung im Kaufhaus-Segment zeigt, dass auch eine starke Marktberreinigung und das Überleben nur weniger Player keineswegs ein Garant für Profitabilität ist. Wenn es nicht parallel zum Ausscheiden von Marktteilnehmern zu einem erheblichen Abbau von Verkaufsfläche und einer deutlichen Steigerung der Profitabilität kommt, gewinnen letztlich auch die überlebenden Unternehmen nichts. Notwendig wäre ein Abbau der Fläche um etwa ein Drittel. Nur so ließen sich eine nachhaltige Profitabilität und eine internationale Wettbewerbsfähigkeit erreichen.

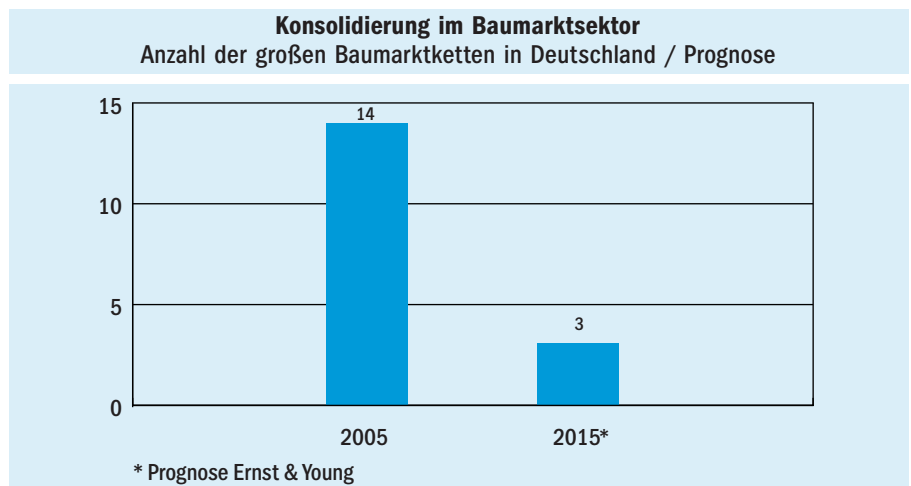


Abbildung 26

6.2. Ein Ausweg: Differenzierung der Formate

Aktuelle Trendstudien zeigen, dass die Verbraucher ihre Kaufentscheidung immer mehr neigungsorientiert – entweder preiswert und einfach oder prestigeorientiert nach dem Teuren, Anspruchsvollen und Individuellen – ausrichten. Diejenigen Baumärkte, die sich am schnellsten auf dieses Verbraucherverhalten einstellen und eine glaubwürdige und klare Positionierung erreichen, werden letztlich die Gewinner sein.

Wenn sich einige Baumärkte zu einer Differenzierung entschließen und auf eine Neupositionierung setzen, werden sie damit nicht nur den Bedürfnissen der Kunden entgegenkommen, sondern auch neue Kundenpotenziale erschließen. Das Marktvolumen kann auf diese Weise gesteigert werden. Somit würde eine Differenzierung der Formate dazu führen, dass mehr Unternehmen am Markt bestehen bleiben können. Die Herausbildung neuer Formate kann also insgesamt zur Gesundung der Branche beitragen.

Am Konsolidierungsdruck im Segment der „Alleskönner“ und „Nahversorger“

würde eine solche Entwicklung allerdings wenig ändern. In diesem Segment sind zahlreiche Unternehmen unklar positioniert und finanzschwach. Eine Bereinigung in dieser Gruppe wird unausweichlich sein, denn gerade die schwächeren Unternehmen werden angesichts der deutlich wachsenden Marktmacht der starken Player immer stärker in Bedrängnis geraten.

Fazit: Die Kraft zu einer eindeutigen Differenzierung in neue Formate haben nur die finanzstarken Unternehmen. Letztlich würde am Markt dann Platz für sieben Unternehmen sein können.

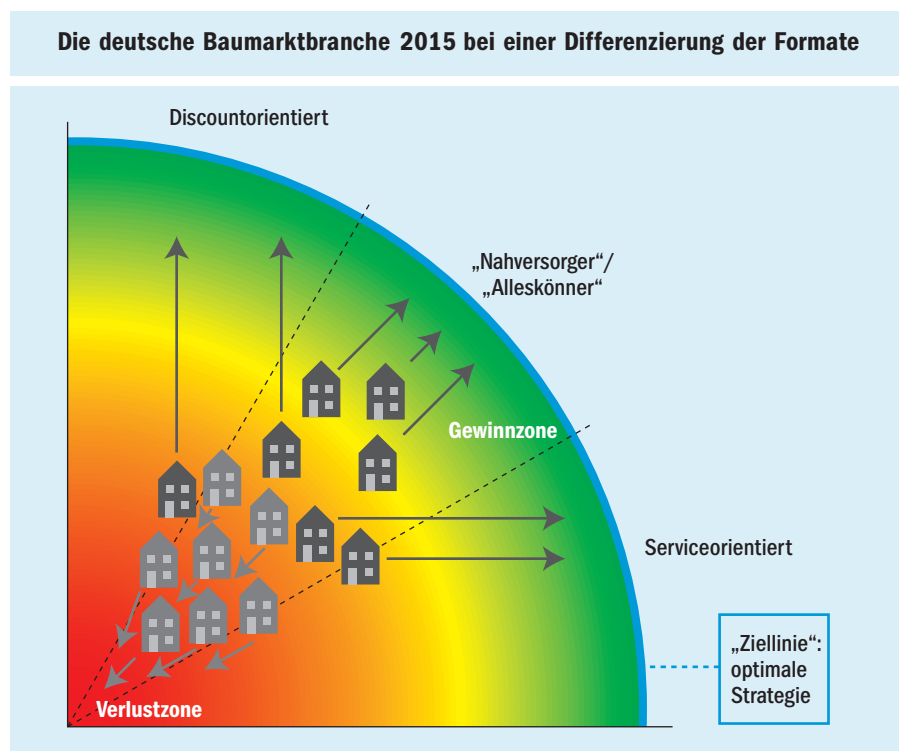


Abbildung 27

Es könnten sich folgende unterschiedliche Formate innerhalb der Baumarktbranche herausbilden:

- Der einzelne Bau-, Garten- und Hobbymarkt – der „**Nahversorger**“ – mit einem angemessenen Sortiment für den täglichen Bedarf ohne umfangreiche Service-Angebote. Kurz: der Nachbarschaftsmarkt für den gewöhnlichen Bedarf.
- Der „**Alleskönner**“, wie er schon heute überwiegend anzutreffen ist – mit breitem und tiefem Sortiment ohne viel Beratung.
- Der klar positionierte **Service-Baumarkt** auf über 10.000 Quadratmetern mit wirklichen Fachabteilungen für Handwerker, Heimwerker und alle sonstigen Haus-, Wohnungs- und Gartenbesitzer, die nicht nur den Ersatzbedarf decken wollen, sondern Anregungen und Hilfe suchen (und auch finden!), ihren Lebensbereich zu verschönern oder zu verändern, sei es als Selbsterbauer oder mithilfe Dritter. Der Service-Baumarkt hätte zudem – wie unsere Kundenbefragung zeigt – das Potenzial, eine echte Bedarfsweckung zu erreichen, indem neue Kundenschichten an das Baumarktformat herangeführt werden und bei den bestehenden Kunden eine größere DIY-Bereitschaft geweckt wird.
- Auch das im Lebensmitteleinzelhandel viel diskutierte **Discount-Format** wird für einige Marktteilnehmer eine Lösung darstellen können. Erste Ansätze eines solchen Baumarktformats sind bereits – aus der wirtschaftlichen Not geboren, aber nicht konsequent

umgesetzt – in der deutschen Baumarktlandschaft zu beobachten.

Die Discount- und Aktionswelle wird immer höher und immer breiter. Fast jeder Händler macht mit, und viele Kunden legen großen Wert auf Schnäppchen und Rabatte – gerade in Zeiten knapper werdender Einkommen und steigender Verunsicherung der Bürger. Bei den aggressiven und leistungsfähigen Lebensmittel-Discountern gibt es immer mehr Non-Food-Aktionen mit typischen umsatzträchtigen Baumarktartikeln wie Werkzeugen, Farbpinseln, Bohrmaschinen, Kabeltrommeln, Campingartikeln, Gartengeräten etc. Damit geht der klassischen Baumarktbranche bereits heute ein nicht unbeträchtliches Volumen verloren, ohne dass sie diesem Trend wirksam etwas entgegensetzen könnte. Ein klares Discount-Format hingegen hätte die große Chance, als Kostenvorführer mit einer viel geringeren Anzahl an Artikeln und in der Meisterschaft der Beschränkung das zu bieten, was die Verbraucher an den Discountern offensichtlich so lieben: konsequent günstige Preise, einfaches, schnelles und bequemes Einkaufen und die Verlässlichkeit einer guten Vorauswahl.

Und wenn der Kunde dann doch noch eine Dienstleistung benötigt oder sich in der Vielfältigkeit des Sortiments eingeschränkt fühlt, geht er zum großen Baumarkt nebenan, dem Alleskönner oder dem Service-Baumarkt.

Fakt ist, dass sich heute in einem Baumarkt ein breites Spektrum unterschiedlicher Menschen treffen: Laien, Heimwer-

ker, Handwerker, Profis, Männer, Frauen, Senioren, Schnäppchenjäger, Erlebnis-hungrige und Kreative. Im Gegensatz zu früher ist es allerdings nicht mehr möglich, aus dem hybriden Kunden von heute eine Kundentypologie abzuleiten. Also ist ein zielkundenorientiertes Konzept schwer zu entwickeln.

Der konsequente, möglichst national aufgestellte Baumarktdiscounter kann alle Sparsamen, Ungeduldigen, Uninformierten, Nachbarn, Schnäppchenjäger und preisbewussten Profis unter einem Dach versorgen und eine echte Alternative zu den existierenden Formaten darstellen.

Am anderen Ende des Spektrums hat der konsequent serviceorientierte Baumarkt die große Chance, zum einen treue Kunden des Fachhandels, z. B. des Sanitär-fachhandels, zusätzlich für sich zu gewinnen. Bei großen Verschönerungs-, Renovierungs- und Bauvorhaben haben bislang erhebliche potenzielle Kundengruppen auf den Einkauf im Baumarkt verzichtet, weil sie hier nicht genügend Auswahl, kompetente Beratung und Handwerker-Service vermutet oder gefunden haben. Zum anderen kann der Service-Baumarkt grundsätzlich interessierte Heimwerker an neue Themen heranführen – z. B. Fliesen/Par-kett verlegen – indem durch handwerkliche Anleitung die Hemmschwelle zum Selbsterbauen gesenkt würde. So können dann auch mehr hochwertige Waren im Baumarkt verkauft werden. Der Service-Baumarkt könnte also einen erheblichen Beitrag zur Bedarfsweckung, zur Verbreiterung der potenziellen Kundenbasis und zur Erhöhung des Marktvolumens leisten.

Umsetzung von Veränderungsprozessen

Bei der Neuausrichtung von Unternehmen oder Bereichen entscheiden eine Reihe von Fragen über Erfolg oder Misserfolg.

Analyse des Veränderungsbedarfes

Am Anfang jedes Veränderungsprozesses steht die Analyse, deren Qualität mit bestimmt, wie erfolgreich die Strukturänderungen später sind. Insbesondere bei intuitiven oder „offensichtlich nötigen“ Veränderungen ist Vorsicht geboten. Erstens: sind die geplanten Maßnahmen wirklich die richtigen oder die einzig möglichen? Zweitens: Welche Folgen verursachen die Veränderung in der Organisation? Eine gute Analyse erlaubt zudem das Einbeziehen nahe liegender Optimierungsfelder, die sich vielleicht erst auf den zweiten Blick erschließen.

Entwicklung eines Veränderungskonzeptes

In der Konzeption von Veränderungen ist zunächst Kreativität gefragt. Die Vision, wie etwas besser funktioniert,

ist Grundlage jeder Umsetzung. Idealerweise wird man verschiedene Möglichkeiten nach bestimmten Kriterien miteinander vergleichen und damit eine qualifizierte Entscheidung vorbereiten. Auch die Frage des „Wie umsetzen“ gehört zum Konzept. Geht es um einen langfristigen Veränderungsprozess oder um einen harten Sanierungsschritt? Liegt der Fokus auf Strukturänderung oder soll vor allem eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter eintreten? Wer muss einbezogen werden, damit die Veränderung Erfolg haben kann? Um Veränderungen durchzuführen, gibt es zahlreiche Prozessansätze. Diese hängen von der Kultur des Unternehmens, dem Handlungsdruck und den Zielen der Maßnahme ab. Ein wichtiges Kriterium ist, wie stark die Mitarbeiter in die Entwicklung und Umsetzung einbezogen werden.

Messbarkeit von Zielen

Bei der Festlegung von Zielen ist stets darauf zu achten, dass diese – zumindest teilweise – auch objektivierbar sind. Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren. Was man nicht kontrollieren

kann, kann man nicht managen, was man nicht managen kann, kann man nicht verbessern.

Das Konzept der „Key Success Factors“ fragt danach, welche Stellgrößen den größten Hebel für den Erfolg darstellen. Ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen in seiner Strategie feststellt, dass es erfolgskritisch ist, eine besonders hohe Käuferzahl in die Verkaufsräume zu bekommen, dann sollten auch Aktionspläne beschreiben, wie diese Anzahl erhöht werden kann. Dazu muss vor allem gemessen werden, wie viele Käufer kommen und wie sich einzelne Marketingmaßnahmen auf die Besucherzahlen auswirken. Wird dies konsequent verfolgt, muss sich der Erfolg einstellen (es sei denn, die Grundannahme, viele Käufer seien erfolgsfördernd, stellt sich als falsch heraus). Idealerweise wird sich eine variable Vergütung an genau diesen Kriterien orientieren. Tut sie das nicht, wird häufig statt der Unternehmensstrategie das Ziel der persönlichen Einkommensmaximierung verfolgt.

Umsetzung von Veränderungsprozessen

Übereinstimmung von Verantwortung und Handlungsspielraum

Bei Organisationen findet man immer wieder Situationen, in denen Mitarbeiter für ein bestimmtes Ziel verantwortlich gemacht werden, dieses Ziel aber von anderen Bereichen maßgeblich bestimmt sind – beispielsweise der Filialleiter, der Deckungsbeiträge optimieren soll, aber Einkaufspreise und Verkaufspreise nicht festlegen kann. Wichtig ist auch die Zuordnung von Ressourcen. Wer den Umbau des Unternehmens vorantreiben soll, sollte nicht nur in einer Stabsfunktion oder „in Matrix“ zusammen mit den Linienverantwortlichen versuchen Einfluss zu nehmen. Im Zweifel ist ein Promotor im Top-Management zu identifizieren, der die Durchsetzung der geplanten Maßnahmen fördert.

Kommunikation

Jede Strukturänderung bedeutet Unsicherheit. Unkenntnis über Ziele, Vorgehen oder die eigene zukünftige Aufgabe löst Ängste aus. In dieser Situation entstehen

Widerstände. Um dies zu vermeiden, muss häufig auf verschiedenen Ebenen mit den Betroffenen kommuniziert werden – sowohl mit offiziellen Verlautbarungen (Betriebsversammlung, Info-Schreiben, Anweisungen), die als verbindliche Referenz gelten, als auch bei Besprechungen und informellen Gesprächen. Je intensiver die Kommunikation in beiden Richtungen, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Projektmanagement

Jegliche Veränderung im Unternehmen muss gut intern abgestimmt werden. Das betrifft z. B. alle Schnittstellen (vor- und nachgelagerte Abteilungen, Kunden, Lieferanten), interne Servicebereiche (Personalabteilung, EDV, Handwerker etc.), aber auch Betriebsrat und andere Beteiligte – je nach Vorhaben. Durch eine straffe Projektorganisation kann die Zeit der Unruhe und Unsicherheit deutlich verringert werden. Je reibungsloser das Ineinandergreifen verschiedener Stellen funktioniert, um so schneller kann sich die Organisation

wieder auf das Kerngeschäft fokussieren.

Schließlich ist auch der Aufwand, den das Projekt selbst verursacht, zu steuern. Es gibt unzählige prominente Beispiele für Unternehmen, die seit Jahren durch ständigen Umbau und Sonderprojekte „gelähmt“ werden. Einer der größten Erfolgsfaktoren externer Beratungsgesellschaften liegt darin, dass diese in klar vereinbarten Grenzen von Zeit und Kosten ein vorgegebenes Ziel erreichen müssen und daher einen hohen Fokus auf Projektmanagement legen. Ernst & Young bietet Unternehmen umfassende Dienstleistungen zur Unterstützung bei Neuausrichtungen an. Auf Basis einer umfassenden Methodenkompetenz mit Analyse- und Optimierungswerkzeugen werden praxisorientierte Lösungen gestaltet und begleitet.

Exkurs: Fusionen und Übernahmen – eine realistische Option?

Ausländische Baumarktbetreiber, insbesondere die Giganten Home Depot und Lowe's aus den USA, aber auch die europäischen Großen der Branche (z. B. die britische Kingfisher-Gruppe mit „B&Q“ und „Castorama“) dürften derzeit wenig Appetit verspüren, in deutsche Baumarktketten weiter zu investieren. Zum einen ist der Markt bekanntlich überbesetzt, zum anderen scheuen sich insbesondere die Amerikaner, nach den schlechten Erfahrungen, die insbesondere der größte Einzelhändler der Welt, Wal Mart, in Deutschland mit seinen SB-Warenhäusern seit Jahren macht, in den deutschen Einzelhandel – dem härtesten Einzelhandelsmarkt der Welt – zu investieren.

Wenn es verkaufswillige Unternehmer oder Konzerne gibt, so sind entweder die Verkaufspreisvorstellungen für potenzielle Investoren zu hoch oder die Investoren scheuen sich, ein Unternehmen in einem derart schwierigen Um-

feld zu übernehmen mit der Ungewissheit, ob die notwendige Restrukturierung und strategisch notwendige Neuausrichtung auch erfolgreich beendet werden kann.

Realistisch wird eine Übernahme erst dann, wenn Pionierunternehmer aus Gründen mangelnder Nachfolgeregelung verkaufen wollen oder müssen und der Kaufinteressent eine strategische Perspektive sieht, in dem hart umkämpften, überbesetzten Markt vorhandene Synergien zu nutzen und eine Marktführerschaft anstreben zu können oder eine „Exit“-Chance nach gelungener Übernahme erkennbar ist.

Finanzinvestoren tun sich nach unserer Kenntnis zurzeit sehr schwer, selbst eine ertragreiche mittelständische Baumarktkette zu übernehmen. Hierzu fehlt in einem überbesetzten Markt die Phantasie für einen „Secondary Buyout“ oder Börsengang in fünf bis sechs Jahren.

6.3. Entstehung eines dominanten Marktführers?

Gut möglich ist auch der Zusammenschluss mehrerer Top-Spieler zu einem Marktführer mit national dominantem Marktauftritt. So sehr der Integrationsprozess von zwei oder drei existierenden deutschen Baumarktketten und die zusätzlich notwendigen Sanierungsmaßnahmen einen langen Atem und eine ausreichende Finanzkraft erfordern, so groß ist auch die Chance für einen mutigen Initiator, eine nationale Marktmacht relativ preisgünstig in einem soliden Absatzmarkt zu erlangen und eine führende Position zumindest in der europäischen Baumarktszene einzunehmen.

Dieser Prozess würde nicht nur zu einer Branchenkonsolidierung führen, wie sie in den USA, aber auch in Großbritannien längst vollzogen wurde. Er würde zwangsläufig eine Bereinigung redundanter Verkaufsflächen nach sich ziehen – zunächst auch zugunsten der existierenden Wettbewerber, auf Dauer aber zum Vorteil eines neu entstandenen Gebildes, das mit seiner Werbekraft, den Kostenvorteilen, seiner Managementkompetenz und einem von den Verbrauchern klar erkennbaren Unternehmensauftritt eine nationale, aber auch europäische Dominanz erreichen dürfte, sodass alle typischen Alternativen von Unternehmenstransaktionen, nämlich Verkauf an einen strategischen Investor, Wiederverkauf an einen Finanzinvestor oder nationaler Börsengang denkbar und realistisch werden.

Ernst & Young

Ernst & Young – umfassende Prüfung und Beratung

Ernst & Young mit Hauptsitz in Stuttgart ist eines der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen und das deutsche Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global. Im Bereich Steuerberatung ist Ernst & Young die Nummer Eins unter den deutschen Kanzleien. Ernst & Young beschäftigt rund 6.500 Mitarbeiter an 22 Standorten und erzielte im Geschäftsjahr 2003/2004 mehr als 860 Mio. Euro Umsatz. Ernst & Young ist damit die dritte große Kraft unter den deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen.

Das Dienstleistungsangebot umfasst Wirtschaftsprüfung, prüfungsnahe Beratung, Steuerberatung sowie Transaktions- und Immobilienberatung. Dienstleistungen im Bereich der Rechtsberatung erbringt die Luther Menold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Ernst & Young ist der Partner sowohl großer als auch mittelständischer Unternehmen. Die rund 100.000 Mitarbeiter von Ernst & Young Global erzielten im Geschäftsjahr 2003/2004 einen Umsatz von über 14,5 Mrd. US-\$.

Retail & Consumer Products

Keine Branche ist wie die andere. Darum haben wir Industrie-Teams gebildet, die unsere Kunden mit ihrem Branchenwissen in allen Fragen ihres Marktsegments beraten.

In der Industry-Gruppe Retail & Consumer Products haben wir die Branchenspezialisten für den Groß- und Einzelhandel sowie für die Produzenten von Konsumgütern über alle Servicelines zusammengefasst.

Neben klassischen Beratungsleistungen wie Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung oder Transaktionsberatung bieten wir branchenspezifische Lösungen an. Diese reichen vom Standortmanagement bis zur Markenbewertung und von der effizienten Wareneingangs- und Rechnungsprüfung über das Rabattmanagement bis hin zum Inventurverfahren. Darüber hinaus bieten wir über die Ernst & Young Retail Services GmbH Mystery Shopping an und beantworten Industrie und Handel z. B. Fragen zur Platzierung, Präsentation, Kundenfreundlichkeit und Ordnungsmäßigkeit des Zahlungsvorgangs an der Kasse.

Unsere multidisziplinär arbeitenden Branchenexperten unterstützen Sie dabei, die Herausforderungen des Marktes zu bewältigen.

Zusätzliche Informationen finden Sie unter: www.de.ey.com/rcp

Ihre Ansprechpartner

Thomas Harms

Industry Leader
Retail & Consumer Products
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40435 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 9352 18502
Telefax +49 (211) 9352 18293
E-Mail thomas.harms@de.ey.com

Peter Schommer

Industry Leader
Retail & Consumer Products
Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Titotstraße 8
74072 Heilbronn
Telefon +49 (7131) 939 236
Telefax +49 (7131) 939 200
E-Mail peter.schommer@de.ey.com

Sie erreichen uns auch unter der Freecall-Telefonnummer 0800 RCP DE EY (0800 727 33 39) oder per E-Mail: rcp@de.ey.com.



ERNST & YOUNG AG
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

www.de.ey.com