

Neupositionierung der Fachhändler in Non-Food-Bereichen

22

Josef Lachner

Der Fachhandel einiger Non-Food-Sparten sah sich Ende der neunziger Jahre, teilweise auch noch zu Beginn dieses Jahrzehnts, mit einer deutlichen Veränderung seines Marktumfeldes und einem Rückgang der Umsätze konfrontiert. Die Zahl der Unternehmen ist deutlich geschrumpft. Den verbliebenen Firmen scheint es jedoch gelungen zu sein, Konzepte und Strategien zu entwickeln und zu verfolgen, die es ihnen ermöglichen, ihre Marktposition zu behaupten und teilweise sogar auszubauen. Für den Spielwarenfacheinzelhandel sowie den Einzelhandel mit Schreib- und Papierwaren, Schul- und Büroartikeln werden einige Facetten dieser Entwicklung exemplarisch dargestellt.

Phasenweise erhebliche Umsatzverluste im Non-Food-Fachhandel

Die schwache Konsumententwicklung in den vergangenen Jahren hat auch und vor allem in der Umsatztätigkeit des Einzelhandels ihre Spuren hinterlassen. Die nominalen Umsätze des Einzelhandels in Deutschland sind in den zurückliegenden Jahren nur leicht gestiegen, sie waren im Jahr 2007 lediglich um 7,7% höher als im Jahr 1997; real, also zu konstanten Verkaufspreisen betrachtet, war die Zunahme mit 2,7% noch geringer. Innerhalb des Einzelhandels verlief die Umsatzentwicklung nach Sparten allerdings recht unterschiedlich. Ein überdurchschnittliches Ergebnis erzielten die Unternehmen, die schwerpunktmäßig Nahrungs- und Genussmittel vertreiben und in diesem Bereich ein vielfältiges Sortiment führen, daneben jedoch auch Erzeugnisse außerhalb dieses Produktbereichs anbieten. Die nominalen Umsätze dieser Unternehmen, die Supermärkte, aber auch Verbrauchermärkte und Discounter betreiben, haben

von 1997 bis 2007 um 25,6% zugenommen (real: + 15,6%). Besonders erfolgreich waren dabei die Discountsysteme, die von der anhaltend hohen Preissensibilität der Konsumenten beim Einkauf von Waren des täglichen Bedarfs profitierten. Wie andere Geschäftsformate des Lebensmittelhandels haben sie ihr Warenangebot um Non-Food-Artikel erweitert. Mit zeitlich befristeten, preisgünstigen Sonderangeboten ausgewählter Produkte verschiedener Non-Food-Sparten haben die Lebensmittelsortimenter die Aufmerksamkeit der Konsumenten geweckt und animierten sie auch durch geschickte Präsentation zu Spontankäufen. Dabei haben sie die hohe Kundenfrequenz in ihren Läden genutzt und wurden damit temporär zu ernsthaften Wettbewerbern von Einzelhändlern in den betreffenden Non-Food-Sparten. Davon waren vor allem solche Fachzweige betroffen, deren Umsatzentwicklung durch eine starke saisonale Komponente geprägt ist. Das hat wohl dazu beigetragen, dass die Geschäfte in diesen Sparten an Umsatzbedeutung verloren haben. Im gesamten Non-Food-Bereich mussten die Geschäfte im Betrachtungszeitraum einen Rückgang der nominalen Umsätze um 5,4% hinnehmen. Dieses Minus ist teilweise auf eine Senkung der Verkaufspreise zurückzuführen, die angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks erforderlich wurden; real ergab sich eine Verringerung um 2,7%. Besonders stark war von dieser Entwicklung der Einzelhandel mit Schreib- und Papierwaren, Schul- und Büroartikeln betroffen, dessen Umsätze zwischen 1997 und 2007 nominal um 14,7 und real um 23,0% zurückgegangen sind. Auch im Einzelhandel mit Spielwaren verringerten sich die Umsätze in dieser Zeitspanne. Nominal sanken sie um 3,4%; real belief sich der Rückgang auf 1,7%. Diese Umsatz-

Abb. 1
Entwicklung der nominalen Umsätze im Einzelhandel

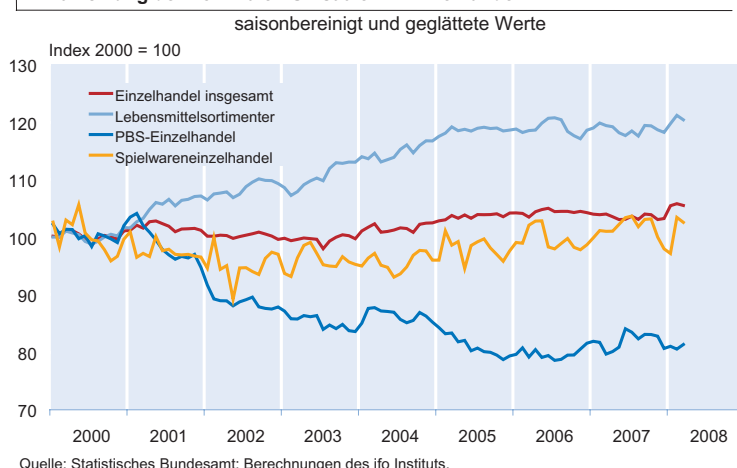


Abb. 2
Entwicklung der nominalen Umsätze im Einzelhandel mit Schreib-, Papierwaren, Schul- und Büroartikeln

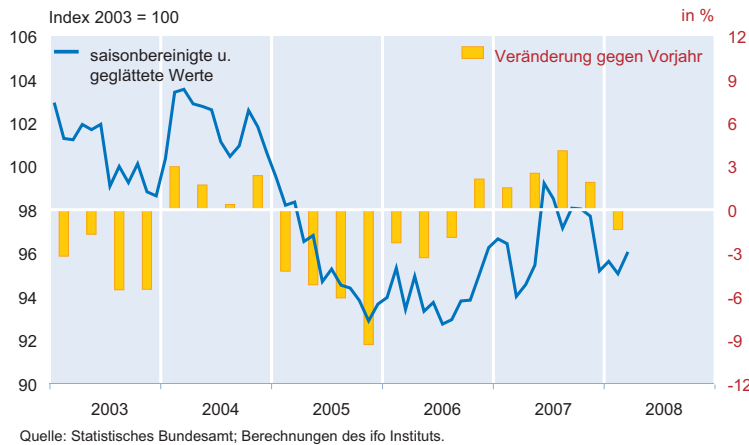
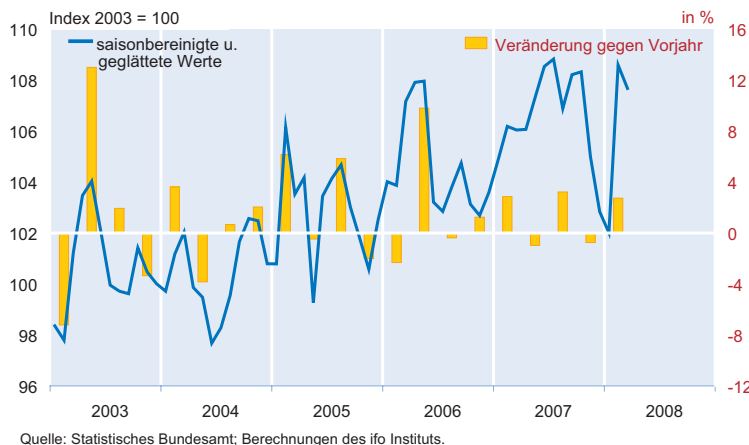


Abb. 3
Entwicklung der nominalen Umsätze im Einzelhandel mit Spielwaren



entwicklung spiegelt sich auch in einem Rückgang der Zahl der Unternehmen wider. Die Zahl der dem Facheinzelhandel zuzurechnenden Unternehmen ist im PBS-Einzelhandel in den zurückliegenden zehn Jahren um etwa 20% und im Spielwareneinzelhandel um nahezu 10% gesunken ist. Den verbliebenen Firmen scheint es in den zurückliegenden Jahren jedoch gelungen zu sein, den Abwärtstrend zu stoppen und eine moderate Aufwärtsentwicklung einzuleiten (vgl. Abb. 1, Abb. 2 und Abb. 3).

Einzelhandel mit Papier, Bürobedarf und Schreibwaren

Vielfältige Distributionswege

Unter den Vertriebstypen des Einzelhandels, die Produkte aus dem Sortimentsbereich »Papier, Bürobedarf und Schreibwaren« führen, nehmen Fachgeschäfte und Fach-

märkte eine Sonderstellung ein. Dabei zeichnen sich Fachgeschäfte, die häufig vom Inhaber geführt werden, durch ein umfangreiches Sortiment aus, das im Kern Artikel des Schüler- und Künstlerbedarfs, Papeteriewaren sowie Schreibwaren umfasst. Je nach Standort, Kundenzielgruppe und Wettbewerbssituation kann das Warenangebot jedoch unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen. In den Zentren größerer Städte profilieren sich die Fachhändler mit Produkten renommierter Hersteller. Sie bieten in den einzelnen Produktparten ein breites Spektrum, das von Waren der mittleren Preisstufe bis zum Luxusartikel reicht. Geschäfte in kleineren und mittleren Städten, in Einzelhandelsagglomerationen von Stadtteilen sowie in Nebenlagen positionieren sich vorwiegend im mittleren Preissegment. Häufig haben sie ihr Waren- und Leistungsangebot über das PBS-Geschäft hinaus ausgedehnt, verkaufen Zeitungen, Zeitschriften und Tabakwaren, fungieren als Lottoannahmestelle oder Postagentur. Von dieser Diversifikation versprechen sie sich eine höhere Kundenfrequenz, eine stärkere Kundenbindung sowie eine Steigerung des Bonbetrags je Einkauf. An stark frequentierten Standorten, wie Bahnhöfen und Flugplätzen, haben PBS-Fachgeschäfte ihr Angebot oft um Geschenkartikel erweitert. Geschäfte in Nebenlagen der Innenstädte wenden sich verstärkt dem Bedarf von gewerblichen Abnehmern (z.B. Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzleien) und Home Offices zu. Ihr Sortiment umfasst dabei auch EDV-affine Verbrauchsgüter, wie Tinten, Toner und Druckpapier, sowie Gebrauchsgüter für die Büroausstattung (z.B. Ordnungsmittel aus Papier oder Metall). In diesem Sortimentsbereich sehen auch manche großflächigen Fachmärkte eine Profilierungsmöglichkeit. Die bevorzugten Standorte dieses Vertriebstyps sind die »grüne Wiese« sowie die Stadtrandlagen. Ihr Sortiment besteht hauptsächlich aus Produkten des unteren Preissegments. Den Großteil bieten sie in Selbstbedienung an. Bei der Zusammenstellung ihres Sortiments berücksichtigen sie, dass vor allem bei Büromaterial traditionelle Marken nach wie vor über eine hohe Anziehungskraft verfügen. Für erklärungsbedürftige Waren bieten sie fachmännische Kundenberatung. Mit Sonderverkäufen versuchen sie, ihr Image als preisgünstiger Anbieter zu stärken.

Die Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes weist im Facheinzelhandel mit Schreib- und Papierwaren, Schul- und Büroartikeln für das Jahr 2006 reichlich 7 400 Un-

ternehmen aus, die einen Gesamtumsatz von gut 2,6 Mrd. € (ohne Mehrwertsteuer) erzielten. Die nach Umsatzgrößenklassen differenzierte Darstellung deutet darauf hin, dass die Unternehmen größtenteils klein oder mittelständisch sind. Etwa 95% der Fachgeschäfte kamen auf Jahresumsätze von weniger als 1 Mill. €. Die Dominanz mittelständischer Unternehmen kommt auch in der Rechtsformenstruktur zum Ausdruck. Reichlich 85% der PBS-Einzelhändler firmieren als Einzelunternehmen, weitere 7,5% als offene Handelsgesellschaften oder Kommanditgesellschaften.

Intensiver Wettbewerb besteht nicht nur zwischen den verschiedenen Betriebsformen und Geschäftstypen des Fachhandels. Auch Warenhäuser, SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, die ein dauerhaftes Warenangebot aus dem PBS-Sortiment führen, tragen dazu bei. Hinzu kommt das Engagement branchenfremder Anbieter. Da sich die Aktionen der Lebensmittelsortimenter vor allem auf das Angebot von Standardprodukten beziehen, haben sie speziell in diesem Bereich verstärkten Preiswettbewerb zur Folge.

Fachgeschäfte suchen neue Profile

Um dem Preiswettbewerb auszuweichen, reagieren mittelständische Fachgeschäfte des PBS-Einzelhandels auf das massive Engagement branchenfremder Vertriebsformen mit zahlreichen Konzepten und Strategien. Angesichts dieses Wettbewerbsumfeldes, bei dem zunehmend auch Fachmärkte für Unterhaltungselektronik eine Rolle spielen, profilierte sich der Fachhandel schon in der Vergangenheit durch eine Anpassung des Sortiments, um seine spezifischen Kompetenzen besser zur Geltung zu bringen. Daneben spielen aber auch weitere Instrumente eine Rolle, wie die Qualifizierung des Personals, die Verstärkung der Werbeaktivitäten, die Veränderungen des Standorts und der Gestaltung des Ladenlokals, sowie die Zusammenarbeit mit Kollegenfirmen im Rahmen von Kooperationen.

Die Fachhändler versuchen mit den verschiedenen Aktivitäten, sich als unverwechselbarer Anbieter im Markt zu positionieren, also Profil zu gewinnen und damit zur Marke zu werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei ein attraktives Sortiment, das teilweise auch Elemente aus anderen Einzelhandelsparten enthält. Manche Geschäfte bilden spezifische Sortimentsschwerpunkte entsprechend ihren Kompetenzfeldern (z.B. Schreibwaren, Künstlerbedarf), variieren ihr Warenangebot im Zeitablauf und stellen Produktinnovationen besonders heraus. Sie fungieren als Ideengeber und signalisieren ihren Kunden, dass sich der Besuch ihres Geschäftes nicht nur für die Erfüllung einer konkreten Kaufabsicht lohnt. Sie versuchen darüber hinaus eine betriebliche Aufwertung, mit Hilfe aller Leistungskomponenten von der Produktpräsentation über die Schaufenstergestaltung bis zur Kundenberatung. Dabei werden die Fachgeschäfte von ihren Großhändlern unterstützt, die neben Standardleistung-

gen, wie einem umfangreichen Angebot einschlägiger Produkte und kurzfristiger Belieferung, auch Service- und Marketingleistungen erbringen (z.B. Werbe- und Dekorationsmittel sowie Produkt-Displays). Um einen Überblick über die unterschiedlichen Maßnahmen zu gewinnen, nutzen die Fachhändler die von den Großhändlern durchgeführten Hausmessen.

Auch jene Fachhändler, die den Absatz von Bürobedarf als strategisches Marktfeld besetzt haben, sind auf die Leistungsfähigkeit des Partners auf der Großhandelsstufe und die reibungslose Zusammenarbeit der Unternehmen beider Distributionsebenen angewiesen. Das gilt vor allem bei sehr umfangreichen Sortimenten. Für das Geschäft mit gewerblich orientierten Bürobedarfshändlern haben die Großhändler oftmals Kataloge zusammengestellt, mit denen die Partnerunternehmen auf der Einzelhandelsstufe ihr Leistungsspektrum verdeutlichen können. Obwohl webbasierte Bestellsysteme im Vergleich zum traditionellen Katalog aktueller sein können und eine höhere Listungsgeschwindigkeit ermöglichen, sehen viele Fachhändler den gedruckten Katalog als wichtiges und unverzichtbares Instrument im Geschäft mit den Endkunden an.

Spielwareneinzelhandel

Branchenfremde Anbieter nutzen hohe Saisonabhängigkeit

Auch für den Einkauf von Spielwaren bietet der Einzelhandel in Deutschland den Konsumenten ein vielfältiges Spektrum an Geschäftstypen, die unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Die Fachgeschäfte führen ein beratungsintensives Produktangebot, bei dem sie die Fachkompetenz ihres Personals zur Geltung bringen können. Auf kleinerer Fläche präsentieren sie als Spezialisten ein auf wenige Sparten konzentriertes Warenangebot in den unterschiedlichen Preislagen, auf größerer Fläche agieren sie als Vollsortimenter. Spielwarenfachmärkte profilieren sich als preiswerte Angebotsform, beschränken sich häufig auf Produkte des unteren bis mittleren Preissegments, die in der Regel zur Selbstbedienung angeboten werden. Bevorzugt besetzen sie verkehrsgünstig gelegene Standorte an der Peripherie der Städte und auf der »Grünen Wiese«. Neben den unterschiedlichen Geschäftstypen des Fachhandels vertreiben auch Warenhäuser dauerhaft Spielwaren. In manchen Filialen stellt das Spielwarenangebot ein wichtiges Standbein dar. Vor allem Niederlassungen in größeren Städten, die als Flaggschiff-Geschäfte ausgebaut sind, verfügen über reichhaltig bestückte Spielwarenabteilungen. Dabei dominieren Produkte renommierter Hersteller. An der starken saisonalen Nachfragersteigerung in der Vorweihnachtszeit wollen die Warenhäuser mit Verkaufsaktionen zusätzlich partizipieren. Auch Buchläden, Möbelhäuser oder Baumärkte füh-

ren Spielwaren als Rand- oder Aktionsassortiment. Lebensmittelhändler, wie Super- und Verbrauchermärkte, erweitern ihr Warensortiment in Phasen starker Spielwarennachfrage sporadisch durch preiswerte Produkte mit geringem Erklärungsbedarf. Speziell bei den SB-Warenhäusern gehören Spielwaren mit Schwerpunkt im unteren Preissegment zum Non-Food-Sortiment. Traditionell sind in dieser Sparte Katalog-Versandhändler aktiv. In den zurückliegenden Jahren hat sich das Internetgeschäft besonders lebhaft entwickelt. Es profitierte von den Möglichkeiten der raschen Angebotsvariation und kurzfristiger anberaumter Preisaktionen.

Im stationären Spielwarenfacheinzelhandel waren der Umsatzsteuerstatistik zufolge im Jahre 2006 reichlich 3 800 Unternehmen tätig, die einen Gesamtumsatz von gut 1,7 Mrd. € (ohne Mehrwertsteuer) erzielten. Dieser umfasst in erster Linie den Absatz traditioneller Spielwaren, daneben aber auch Videospiele. Diese haben in den zurückliegenden Jahren an Bedeutung gewonnen. Manche Geschäfte bieten Zusatzsortimente an, wie Schreibwaren, Schul- sowie Geschenkartikel.

Günstigere Perspektiven durch Stärkung der Vertriebskompetenz

Der heftige Wettbewerb veranlasst die verschiedenen Geschäftstypen des Spielwarenfacheinzelhandels, ihre Attraktivität zu steigern. Dabei verfolgen sie Konzepte, mit denen sie ihre spezifische Leistungsfähigkeit verstärkt zum Ausdruck bringen. So stellen Fachmärkte in ihrem Marketing das besonders preisgünstige Angebot in den Vordergrund und ordnen dieser Marketingausrichtung auch andere betriebswirtschaftliche Funktionen wie die Beschaffung, die Ladengestaltung sowie die Zusammenstellung der Sortimente unter. Die Konsumenten finden in den Fachmärkten der einzelnen Unternehmen ortsunabhängig ein weitgehend übereinstimmendes Sortiment von Produkten mit geringem Beratungsbedarf, die sich damit für die Selbstbedienung eignen. Die Bündelung der Beschaffung für alle Filialen beschleunigen den Betreibern in der Regel vergleichsweise günstige Einkaufskonditionen. Hinzu kommt, dass sich ihr Angebot innerhalb bestimmter Produktfamilien auf die Erzeugnisse weniger Hersteller konzentriert. Der weitgehende Verzicht auf Fachpersonal trägt außerdem zum kostengünstigen Vertrieb bei. Mittelständische Fachgeschäfte bevorzugen im Absatz ihres vielfältigen und teilweise anspruchsvollen Sortiments dagegen die persönliche Kundenansprache sowie die kompetente Beratung. Dieses Konzept verfolgen sowohl Sortimenter als auch Spezialisten des Spielwarenfacheinzelhandels. Mit Preisnachlässen operieren sie nur in Ausnahmefällen, beispielsweise zum Zwecke der kurzfristigen Verringerung von Lagerbeständen.

Speziell die Vollsortimenter unter den Spielwarenfachgeschäften müssen mit einer kontinuierlichen Veränderung

ihres Sortiments für eine erhöhte Kundenfrequenz sorgen. Neben Produkten, die im jahreszeitlichen Rhythmus das Angebot prägen (Papierdrachen im Herbst, Schlitten im Winter etc.), können Lizenzprodukte mit aktuellem Bezug für Attraktivität sorgen. Die Fachgeschäfte haben aber auch auf die zunehmende Beliebtheit elektronischer Spielwaren reagiert und diese Produkte in ihr Warenangebot integriert. Manche Spielwarengeschäfte konnten sich in den zurückliegenden Jahren stärker als Vollausstatter für Kinder einer bestimmten Kundenzielgruppe und Altersklasse in ihrem lokalen Markt positionieren. Teilweise haben sie ihr Sortiment selektiv um Produkte benachbarter Sparten erweitert, etwa um Baby- und Kleinkindbedarf oder Schreibwaren und Schulbedarf. Um diesen Geschäften in den verschiedenen Produktbereichen die Beschaffung geeigneter Produkte zu ermöglichen, arbeiten Kooperationen von Spielwarenhändlern – auf der Großhandelsstufe – mit Gruppen zusammen, die in diesen Sparten über entsprechende Kernkompetenzen verfügen. In größeren Spielzeuggeschäften, oft handelt es sich um die »lokalen Platzhirsche« dieser Sparte, versuchen Hersteller bekannter Markenprodukte in eigenen Abteilungen ihre Erzeugnisse ausschließlich oder gemeinsam mit Artikeln renommierter Hersteller aus anderen Bereichen anzubieten. Mit derartigen Markenpräsentationen in anspruchsvollem Ambiente wollen die Unternehmen sowohl der Hersteller- als auch der Einzelhandelsstufe ihren Premiumanspruch unterstreichen.

Die Sortimente der Spezialanbieter spiegeln häufig die persönliche Begeisterung der Inhaber für einen Produktbereich wider. Oftmals führen sie auf relativ kleiner Verkaufsfläche eine einzigartige Auswahl an Spielwaren, die sie durch ausgewählte Bücher ergänzen. Vor allem bei anspruchsvollen Produktangeboten wie Modellflugzeugen oder Experimentierkästen, spielt die Beratungsqualität eine wichtige Rolle. Auf Spieltischen werden klassische Produkte, aber auch Neuheiten präsentiert. Um Multiplikatoren anzusprechen, veranstalten die Inhaber auch Spieleabende in Grundschulen oder Kindergärten. Hier kommt es vor allem auf die aktive »Mitarbeit« der potenziellen Käufer an.

Soweit sich die Einzelhändler Kooperationen angeschlossen haben, delegieren sie häufig zahlreiche betriebswirtschaftliche Funktionen an die Zentrale, können sich dadurch weitgehend auf den Verkauf und die Kundenbedienung konzentrieren und verbessern damit ihre Stellung im Wettbewerb. Die Zentralen versuchen, für jede Warengruppe ein vollständiges Angebot der relevanten Lieferanten zu bieten. Die Bündelung der Beschaffungsmengen für die einzelnen Mitgliedsfirmen ermöglicht es ihnen, Rahmenvereinbarungen mit den Lieferanten zu treffen, die ihren Mitgliedern günstige Liefer- und Zahlungsbedingungen garantieren. Die Anschlusshäuser profitieren beispielsweise von geringen Mindestbestellmengen und hoher Lieferbereitschaft, mit positiven Folgen für die Kapitalbindung.

Die Kooperationen unterstützen ihre Mitgliedsunternehmen auch mit Handelsmarken, die den einzelnen Geschäften eine gewisse Exklusivität in ihrem jeweiligen lokalen Markt sichern, die Kundenbindung stärken und die Frequenz steigern. Die in Fachgeschäften angebotenen Handelsmarken müssen in erster Linie höchsten Sicherheits- und Qualitätsanforderungen genügen. Ein vergleichsweise günstiger Verkaufspreis steht hingegen nicht im Vordergrund des Angebots.

Fazit

Die Geschäfte des mittelständischen Facheinzelhandels im Spielwareneinzelhandel sowie im Einzelhandel mit Papier, Bürobedarf und Schreibwaren müssen sich mit einem eigenständigen Sortiment und kompetenter Beratung profilieren. Um die Kundenfrequenz außerhalb saisonal günstiger Umsatzentwicklungen zu steigern, sind sie gehalten, in ihrem Warenangebot laufend Akzentverschiebungen vorzunehmen. Hausmessen von Großhändlern und Verbundgruppen stellen eine wichtige Plattform dar, auf der sich die Einzelhändler über Produktinnovationen sowie die verschiedensten Hilfsmittel für die Durchführung von Aktionen informieren können. Damit sie sich vollständig auf den Kundenkontakt konzentrieren können, sollten sie geeignete Marketing- und Serviceangebote von Großhändlern und Kooperationen nutzen.

Literatur

- Crescenti, M. (2008), »Büro- und Schreibwaren – Ein Lebenszeichen«, *Der Handel* (2), 24.
- Steffens, H.C. (2008), »Wohin geht die PBS-Branche?«, *Office&paper* (2), 8–10.
- Bundesverband des Spielwaren-Einzelhandels e.V. (2008), »Spielwarenmesse 2008: Spielwaren machen schlau«, Abschlusspressekonferenz der Internationalen Spielwarenmesse am 12. Februar 2008.
- O.V. (2008), Neue Konsolen bringen Spielebranche Umsatzschub, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 10. März 2008, 19.