

FILIALISIERUNG

Was ist, wenn alle einen Hennes & Mauritz haben?

Die Expansion der Nonfood-Filialisten in Deutschland verlagert sich immer stärker auf Klein- und Mittelstädte. Dies ergibt sich aus den Daten des Expansionsforschungsprogramms Rios Handelsstandorte von Dr. Lademann & Partner GmbH aus Hamburg. Nach den Großstädten rücken vor allem die Städte bis 50.000 Einwohner im Zuge der Netzverdichtung und der Nutzung logistischer Vorteile in den Fokus, erklärt Uwe Seidel in folgendem Beitrag.

Der Anteil realisierter Nonfood-Großflächen (ohne Bau- und Möbelmärkte) in Städten unter 50.000 Einwohner in Deutschland lag im Jahr 2000 gerade einmal bei rund 21%. Im letzten Jahr war dieser Wert um beachtliche 15 Prozentpunkte bereits auf ca. 36% angewachsen – Tendenz steigend. Mit anderen Worten: Klein- und Mittelstädte liegen immer stärker in der Gunst des Handels, wenn es um die Ansiedlung von Bekleidungs-, Schuh-, Sport- und Elektrofachmärkten geht.

Weitet man den Blick aus auf die Städte bis 100.000 Einwohner, so hat sich in diesen der Anteil neu eröffneter Textilisten an

der gesamten Flächenexpansion zwischen 2000 und 2004 von ca. 5% auf etwa 11% mehr als verdoppelt. Dabei überrascht auch nicht, dass die Expansion der Shoppingcenter eine Ursache für diese Entwicklung ist: Die Nonfood-Fachmärkte und Großflächen folgen den Centerentwicklern auf ihrem Weg in die Mittelstädte.

Eine Strategie der Stärke oder der Schwäche?

Eine Frage, die man nur mit einem „Sowohl als auch“ beantworten kann, wenn man bedenkt, dass

- zahlreiche Regionen in Deutschland Chancen für Marktanteilswachstum bergen,

„Es könnten Light-Konzepte der bekannten Marken nachgeschoben werden.“



Uwe Seidel

- die neuen Standorte aber häufig bereits durch die Einzugsgebiete bestehender Standorte abgedeckt oder zumindest angesprochen werden,
- man oft nur durch weitere (eigene) Standorte verhindern kann, dass Mitbewerber in angestammte Reviere eindringen,
- Klein- und Mittelstädte hinsichtlich ihrer Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung als risikoreicher eingestuft werden müssen.

In erster Linie steht aber ein Motiv im Vordergrund, wenn neue Standorte in Klein- und Mittelstädten aufgerufen werden: Steigerung des Marktanteils durch Netzverdichtung. Ein immer feinmaschigeres Netz von Standorten sichert die Position im Wettbewerb, auch wenn diese immer stärker auch zu Lasten eigener Standorte geht (Kannibalisierung). Denn die Einzugsgebiete bestehender und neuer Standorte überlappen sich immer stärker, häufig gleich mehrfach. Was aus der Sicht des Handels zählt, ist der jeweilige Grenzertrag, den ein weiterer Standort erbringt.

Diese Netzverdichtung hat aber auch echte Vorteile: Die Durchdringung und Bekanntheit im Raum steigt spürbar an, häufig ist eine höhere Effizienz der Marketingaufwendungen die Folge (gemeinsame Nutzung der „Werbeglocke“). Und: Bestehende Zentrallager werden stärker ausgelastet, die bestehende, unterausgelastete Logistik wird noch effektiver genutzt.

Diese Strategie der Multiplikation von Standorten ist zweifellos immer noch richtig, wenn es um die Schließung von Lücken in der regionalen oder nationalen Marktdeckung geht. Sie setzt aber immer mehr voraus, dass die neuen Standorte erstklassig sind und im jeweiligen lokalen Wettbewerbsumfeld einen strukturellen (d.h. mittel- bis lang-

fristigen) Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Dies ist nach Beobachtungen unseres Unternehmens oft nicht der Fall, weil die Marktdurchdringung und das Umsatzwachstum vor die Rentabilität der Objekte gestellt werden. Kurzfristig realisierte Objektentwicklungsgeinne können mangelnde Performance als Folge eines schlechten Standortnetzes jedoch oft nicht kompensieren.

Folgen Innovationen oder „Light-Versionen“?

Parallel weist das feinmaschigere Netz neuer Standorte immer stärkere Differenzierungen auf: Variationen in der Betriebsgröße (standortadäquate Formatgrößen) und in der Sortimentsdifferenzierung (C&A Kids, H&M Underwear). Womit wir bei einer wichtigen Frage angelangt wären: Was folgt, wenn jede Kleinstadt ihren H&M, C&A und Media Markt hat? Kommt die Expansion zum Erliegen, oder findet sie nur noch im Ausland statt?

Eine Antwort ist unausweichlich: Es wird auch weiterhin Anpassungsbedarfe geben, die auf eine Optimierung des Standorts (Verlagerung) oder der Betriebsgröße (Flächenanpassung; v.a. Erweiterung) abzielen. Zum Erliegen kommt die nationale Expansion also nicht, auch wenn sie sich inhaltlich und strukturell verändert.

Darüber hinaus wird der Handel unseres Erachtens gezwungen sein, neue Formate hervorzubringen, die noch stärker an den künftigen Kundenbedürfnissen anknüpfen. Diese zu erkennen, idealerweise vorwegzunehmen, wird den erfolgreichen Handel von morgen auszeichnen. Der German Council Congress am 15. und 16. September 2005 in Berlin hat hierzu wichtige Impulse geliefert: die Auseinandersetzung mit der absehbaren und nicht mehr abwendbaren demografischen Entwicklung in Deutschland zum Beispiel, auch wenn derzeit im deutschen Einzelhandel nicht gerade eine große Experimentierfreudigkeit zu beobachten ist. Weit weniger innovativ und spektakulär, aber wichtig und nahe liegend sind abgeleitete



Wird die Nische immer kleiner?

Bild: BilderBox.com

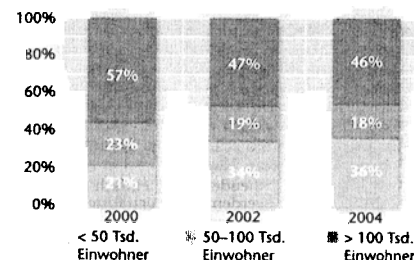
Sortimentskonzepte, die als „Light-Versionen“ erfolgreicher Handelsformate adaptiert werden. Sie können gleichsam die Plattform für Experimente bieten. Solche differenzierten Betriebstypen, häufig nach dem Muster der „Hubs and Satellites“, also ein abgestuftes Netz von arbeitsteiligen großen und funktionsreduzierten kleinen Standorten, sind unter anderem in der Schweiz zu beobachten.

Denn der anhaltende Erweiterungs-, Umbau- und Modernisierungsprozess der Standortnetze ist nicht nur Realität, er ist gerade in Zeiten wirtschaftlicher Schwäche notwendiger denn je. Insofern erklärt der schwierige gesamtwirtschaftliche Datenkranz auch einen Teil der Standort- und Flächendynamik im Handel und zugleich den Vormarsch der Einkaufszentren.

Zukünftig wird es daher darum gehen, die Standortnetze strategisch weiterzuentwickeln. Es bedarf dazu nicht nur der Ausrichtung auf Standorte mit signifikanten dauerhaften Standortvorteilen. Notwendig ist ein stärker integratives Management bei der Expansions- und Standortpolitik, der Betriebstypenentwicklung und dem Immobilienmanagement im Handel. (thk)

Der Autor: Uwe Seidel (36) ist Partner des Hamburger Beratungsunternehmens Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH.

Anteil zentralrelevanter Einzelhandelsansiedlungen: Die Kleinstädte sind erreicht



© Immobilien Zeitung; Quelle: DLP/Rios-Handelsstandorte