

„Lieber führend in einigen wenigen Bereichen als mittelmäßig in allem“

Was will der Kunde? Das ist eine zentrale Frage, um in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich zu sein. Und was will ich als Fachhändler? Weitermachen wie bisher wird nicht mehr funktionieren, sagt Handelsexperte Prof. Morschett. Er plädiert für eine kritische Selbstanalyse, die Trennung von schwachen Geschäftsbereichen und eine Spezialisierung auf die Felder, in denen man den Kunden wirklich helfen kann.



► PVH Magazin: Prof. Morschett, der PVH verändert sich nachhaltig ...

Prof. Dirk Morschett: ... auf dem Fachhandel lastet ein permanenter Druck, vor allem wegen der Konzentration durch Akquisitionen und immer mehr Niederlassungen der großen Händler. Aber ich würde trotzdem die Digitalisierung als wichtigsten Einflussfaktor nennen. Die Auswirkungen können wir bereits auf vielen Ebenen beobachten: den Vertrieb über Onlineshops und andere digitale Kanäle; neue Konkurrenten, reine Onlinehändler, die sich sehr dynamisch entwickeln; Amazon und die Onlinekonkurrenz aus China, etwa Alibaba und JD.com, die in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen werden. Zudem erlaubt die Digitalisierung den Herstellern, den Fachhandel noch öfter zu umgehen. Und sie fördert die weitere Konzentration des Fachhandels, weil sie sehr hohe Anforderungen mit sich bringt. Diese Anforderungen können große Händler oft besser und schneller erfüllen. Die Direktvertreiber sind hier bereits weit und leider ein gutes Beispiel für diese Entwicklung.

Welche Strategieoptionen stehen den Fachhändlern zur Verfügung?

Das ist die positive Botschaft: Es gibt Optionen für den Handel und sie sind vielfältig. Sie basieren alle darauf, die wirklichen Kundenbedürfnisse zu verstehen und sie mit geeigneten Dienstleistungen zu erfüllen. Auch der Kunde des Fachhandels kommt ja durch die Digitalisierung unter Druck, und das ist wiederum eine Chance für den Fachhandel. Er muss Leistungen anbieten, die seinen Kunden helfen, effizienter zu arbeiten. Dafür muss er sich immer stärker in die Wertschöpfungsprozesse seiner Kunden und seiner Lieferanten integrieren und Arbeiten übernehmen, die bislang von diesen selbst durchgeführt wurden. Welche das sind, hängt ganz von der Branche ab. Klar ist nur, der Händler muss sie besser, schneller und günstiger erledigen. Dann und nur dann wird er gebraucht.

Können Sie Beispiele nennen?

Solche wertschöpfenden Dienstleistungen sind sehr unterschiedlich, das können beispielsweise Produktveredelung oder Konfektionierung sein, Planung, Montage, Lagerverwaltung für den Kunden und Produktversorgung mit hoher Prozesseffizienz, IT-Integration der Produkte beim Kunden, Prüfservices und vieles mehr. Jede dieser Leistungen ist anspruchsvoll und erfordert eine hohe Kompetenz des Händlers. Dies wiederum ist nur mit Spezialisierung möglich.

Stichwort Spezialisierung: Kann man die Bedeutung dieses Begriffs für den PVH eingrenzen?

Spezialisierung bedeutet, dass man sich auf wenige Bereiche und Kompetenzen fokussiert, anstatt zu versuchen, alles für jeden anzubieten. Ziel dabei ist, einer Leistung zu einem führenden Anbieter mit hoher Kompetenz in der Region zu werden. Und obwohl es zunächst unlogisch klingt: Ziel ist auch, durch die Spezialisierung Größenvorteile zu erzielen. Lieber führend in einigen wenigen Bereichen als mittelmäßig in allem.

Spezialisierung ist also deutlich mehr als eine bloße Fokussierung auf eine Warengruppe oder einen Hersteller?

Selbstverständlich. Als reiner Produktverkäufer ist man heute schon austauschbar, und deshalb werden die Margen immer schmaler. Spezialisierung fokussiert daher stärker auf Dienstleistungen. Die dafür benötigten Ressourcen, zum Beispiel geschultes Personal, IT oder Läger, sind je nach Leistung sehr unterschiedlich. Und gerade deshalb muss man sich spezialisieren. Das bringt eine bessere «Value Proposition», wie man neudeutsch sagt, also ein besseres und klareres Nutzenversprechen für den Kunden. Wichtiger Effekt: Durch die Spezialisierung lernt man auch schneller und wird auf seinem Spezialgebiet rasch besser.

Kann Spezialisierung so weit gehen, dass das Produkt beziehungsweise die Ware komplett aus dem Fokus gerät?

Ware wird auch künftig für den Handel wichtig bleiben. Aber Ware verkaufen wird in Zukunft alleine nicht mehr genügen. Das ist heute beim C-Teile-Management schon so, dort steht die Prozesseffizienz im Vordergrund und nicht das einzelne Produkt. Mit dem Kostendruck auf Industriebetriebe wird dieser Aspekt künftig sicherlich noch wichtiger werden, was den Spezialisten unter den Fachhändlern zugutekommt.

Kommt Spezialisierung den sich verändernden Erwartungen der Kunden entgegen? Mit Blick auf die nachrückende Generation der Einkäufer, Stichwort Millennials, heißt es ja schon einige Zeit, dass diese ganz anders an ihre Aufgabe herangehen.

Der Kunde erwartet in Zukunft die beste Leistung von seinem Lieferanten, und die geht eben über das Produkt hinaus. Der Preis wird wichtig bleiben, da sollte man sich keinen Illusionen hingeben. Aber er ist nicht das alleinige Entscheidungskriterium. Der Kunde erwartet professionelle Beratung und zusätzliche Wertschöpfung durch seine Partner. Das bedeutet auch, dass vor allem der Außendienst des Händlers in Zukunft zum wirklichen Fach- und Systemberater werden muss und eine tiefgehende Betreuung leisten kann. Nur wenn das gesamte Leistungspaket des Händlers – aus Produkten, Dienstleistungen und Beratung – stimmt, wird der Kunde bereit sein, eine wirkliche Partnerschaft einzugehen.

Sie nutzen den Begriff Beratung häufig. Wird der Händler zum Unternehmensberater?

Zur Wertschöpfung des Kunden beitragen kann auch bedeuten, den Kunden umfassender zu beraten, aber das hängt von der Kundengruppe ab. Beratung geht bei mittleren und großen Kunden vor allem in Richtung Prozesseffizienz; bei kleineren Handwerksbetrieben ist zudem betriebswirtschaftliche Beratung sinnvoll. Beratung bedeutet aber auch, dass der Fachhandel dem Kunden erklärt, wie man die neuen digitalen Möglichkeiten optimal einsetzt, um einerseits effizient beim Händler zu beschaffen und andererseits optimale Leistungen für den Endkunden zu erbringen.

Die Zeit der Bauchläden im PVH ist aus Ihrer Sicht also definitiv vorbei?

Nun, die Anforderungen in den verschiedenen Bereichen des PVH, beispielsweise Stahl, Haustechnik, Werkzeug oder Beschläge, werden immer unterschiedlicher. Und damit die notwendigen Dienstleistungen. Hierfür braucht es einen Fokus auf Kernkompetenzen und Investitionen. Wirkliche Generalisten müssen sehr groß sein. Denn letztlich muss jeder einzelne Bereich bei dem Generalisten für sich genommen die kritische Größe erreichen.

Was muss denn der Händler tun, der heute noch sehr breit aufgestellt ist?

Kein Händler kann alles, also sollte man sich kritisch analysieren und schwache Bereiche abstoßen. Kleine und mittelgroße Händler sollten sich in Richtung Spezialist entwickeln. Große Händler können auch zu Multi-Spezialisten werden. Sie müssen dann in jedem Teilbereich so gut sein, dass sie mit den starken spezialisierten Konkurrenten mithalten können. Dafür gibt es ja im E/D/E durchaus einige Beispiele. Man sollte aber die Geschäfte hierfür organisatorisch voneinander trennen. In jeder einzelnen Abteilung nutzt man dann die Vorteile der Spezialisierung und kann eine hohe Kompetenz aufbauen. [ck]

» Spezialisierung fokussiert auf Dienstleistungen «

Prof. Dirk Morschett

Prof. Dirk Morschett ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Fribourg/Schweiz. Morschett promovierte und habilitierte zu Fragen des Handelsmanagements und des Internationalen Managements an der Universität des Saarlands. Er war und ist Dozent in verschiedenen Master-Programmen im In- und Ausland, wo er zu Themen des Handelsmanagements, des Konsumentenverhaltens und der Internationalisierung referiert. Er arbeitet regelmäßig mit Unternehmen des Groß- und Einzelhandels zusammen. Zudem ist er Autor von zahlreichen Büchern und Beiträgen zum Handelsmanagement.