

**Tobias Goebbel, Matthias Nienhaus**

# Formatinnovation und -entwicklung im Handel

„REWE to go, IKEA Citystore und Co. –  
wie neue Ladenformate den Handel verändern“

Der klassische Einzelhandel steht aktuell vor enormen Herausforderungen. Das bewährte Prinzip „Wachstum durch Flächenexpansion“ greift in den gesättigten Märkten von heute nicht mehr. Einzelhändler sehen sich verstärkt technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen ausgesetzt, die das Einkaufsverhalten von Konsumenten von Grund auf verändern.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Händler die Auswahl und Gestaltung ihrer Formate kontinuierlich überdenken und langfristig rentable Retailkonzepte entwickeln. Bei Formatentwicklungen sind dabei einige wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

## Herausforderungen für Händler im „Digital Age“

Einzelhändler stehen seit Längerem vor enormen Herausforderungen, das traditionelle Handelsgeschäft gerät von verschiedenen Seiten unter Druck. Vor allem Non-Food-Anbieter spüren die gestiegene Bedeutung des Online-Handels im „Digital Age“ und das daraus resultierende veränderte Einkaufsverhalten der Konsumenten. Im vergangenen Jahr 2013 wurden bereits beachtliche 7 % der gesamten Transaktionen im deutschen Handel online getätigt, dies repräsentiert einen Anteil von 16 % an den insgesamt im Handel erzielten Umsätzen. Für traditionelle Händler nimmt die Notwendigkeit der Überprüfung oder gar Anpassung des bisherigen Geschäftsmodells und bestehender Retailformate damit weiter zu.

## Gesellschaftliche Veränderungen

Neben den technologischen Entwicklungen verändern auch sozio-demografische Trends die Rahmenbedingungen für den stationären Einzelhandel. Eine stärkere Urbanisierung, die gesunkene durchschnittliche Haushaltsgröße sowie eine alternde Bevölkerung in Deutschland gehen einher mit sich grundlegend verändernden Bedürfnissen und Konsumentenerwartungen an den Handel. 1991 lebten noch in weniger als 64 % der privaten Haushalte maximal zwei Personen, im vergangenen Jahr waren es bereits 75%, Tendenz weiter steigend. Der traditionelle Wocheneinkauf entfällt heutzutage

oftmals zugunsten von spontanen, kleineren Einkäufen. Dies resultiert in einem gestiegenen Bedarf nach einer Grundversorgung von Geschäften in der unmittelbaren Nachbarschaft.

## Stationärer Handel auch in Zukunft relevant

Auch wenn stationäre Einzelhändler zusehends unter Druck geraten, stimmen Beobachter überwiegend darin überein, dass das Filialgeschäft auch zukünftig einen hohen Stellenwert genießen wird. Dies ist nicht verwunderlich vor dem Hintergrund der Stärken und Vorteile des stationären Kanals, die auch in absehbarer Zukunft Bestand haben werden und die sich im Einzelnen in folgende Faktoren einteilen lassen:

- 1) ein immer noch deutlich höheres Umsatzvolumen
- 2) eine höhere Kauffrequenz
- 3) stärker gemischte Warenkörbe
- 4) eine höhere Spontankaufrate
- 5) der Kundenwunsch nach persönlicher Beratung
- 6) Shopping als relevantes soziales und emotionales Kundenerlebnis

## Veränderungsbereitschaft als Voraussetzung

Trotz dieser Punkte sind Handelsunternehmen schlecht beraten, blind den in der Vergangenheit etablierten Konzepten zu vertrauen. Ein nach-

haltiges Wachstum allein durch weitere Flächenexpansion – wie es bisher oft erfolgte – ist in gesättigten Märkten von heute und vor dem Hintergrund sinkender Flächenproduktivität und steigender Online-Umsätze nicht mehr möglich.

Für den Handel ist es vielmehr entscheidend, sich den veränderten Konsumentenerwartungen und -bedürfnissen zu stellen und für Kunden attraktive – sowie für Unternehmen langfristig rentable – Retailkonzepte zu entwickeln, die sich im Wettbewerbsumfeld behaupten. Je nach Situation und Umfeld des Händlers kann dabei

- a) eine Weiterentwicklung des bestehenden Formats oder
- b) eine grundlegende Neuentwicklung eines (zusätzlichen) Ladenformats

oder auch eine Kombination aus beiden Alternativen Erfolg versprechend sein.

## Innenstadtlagen gewinnen weiter an Attraktivität

Eine Vielzahl von Unternehmen hat bereits auf die veränderten Rahmenbedingungen mit neuartigen Ladenkonzepten reagiert. Formate, die in der Vergangenheit eher abseits der Innenstädte zu finden waren, finden sich zusehends in die Zentren selbst. So erfolgt heute branchenübergreifend ein Großteil der Neueröffnungen in innerstädtischen Lagen (81%), Eröffnungen auf der „grünen Wiese“ (13 %) oder in Stadtteilen (6 %) bleiben dahinter zurück.<sup>1</sup>

## Beispiele aus dem LEH

Vor allem im Lebensmitteleinzelhandel lässt sich eine Evolution neuer Retailformate beobachten. So lancierte der REWE-Konzern im Jahr 2011 erstmalig sein neues Convenience-Format „REWE to go“. Die Filialen befinden sich an stark frequentierten Standorten in Innenstädten oder an Bahnhöfen, wobei der Sortimentschwerpunkt in erster Linie auf Schnelldrehern und Convenience-Produkten zum sofortigen Verzehr liegt. Der niederländische Lebensmitteleinzelhändler Albert Heijn positioniert

sich mit der Eröffnung seines Convenience-Konzepts „Albert Heijn to go“ ebenfalls in diesem Segment. Auf kleiner Verkaufsfläche werden in attraktiven Innenstadtlagen für den Sofortverzehr geeignete Produkte angeboten.

Mit verschiedenen kleineren Supermarktkonzepten auf dem Land und in Stadtteilen schaffen führende Supermarktketten darüber hinaus neue Einkaufsmöglichkeiten in unmittelbarer Umgebung zum Zweck der Nahversorgung. Die Angebote sind dabei oft auf kleinere Haushalte ausgerichtet, deren Angehörige nicht zu Bevorratungskäufen neigen, sondern beinahe täglich einkaufen. Beobachter der Branche sprechen in diesem Zusammenhang bereits von einer „Renaissance der Tante-Emma-Läden“. Passend dazu nennt sich ein weiterer, 2013 gestarteter Einzelhändler in Düsseldorf „Emmas Enkel“. Neben einer persönlichen Bedienung an der Verkaufstheke kann der Kunde hier auch an virtuellen Regalen per QR-Code einkaufen, die der Händler in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Vodafone entwickelt hat.

## Beispiele aus weiteren Branchen

Nicht nur im Lebensmitteleinzelhandel, auch in anderen Branchen werden neue Retailkonzepte getestet. So plant der schwedische Möbelgigant IKEA für das Jahr 2014 die Eröffnung seines neuen „Citystores“ im Hamburger Stadtteil Altona. Dieser entsteht auf einer Grundstücksfläche von rund 10.000 m<sup>2</sup>, dem bislang kleinsten Grundstück, auf dem je ein IKEA-Haus gebaut wurde.

## Online-Händler

Auch vormals reine Pure Player wie Notebooksbilliger.de oder Cyberport versuchen mit neuen Ladenformaten die Kunden besser zu erreichen. Beispielsweise eröffnete der als Online-Händler gestartete Elektronikhändler Cyberport im Jahr 2013 sein mittlerweile zehntes Ladengeschäft auf der von Fashion- und Flagship-Stores dominierten Ehrenstraße in Köln. Cyberport verfügt dabei über ein skalierbares stationäres Formatkonzept für Filialen zwischen 250 und 800 m<sup>2</sup>. Zum Vergleich:

<sup>1</sup> KPMG (2012).

Existierende Ladengeschäfte der Metro-Töchter Media Markt und Saturn sind mit Flächen zwischen 2.500 und 10.000 m<sup>2</sup> um ein Vielfaches größer.

## Offline-Händler

Auch Händler mit bislang stationärem Schwerpunkt entwickeln ihre Retailformate kontinuierlich weiter. So lancierte im Mai 2012 der Schweizer Einzelhandelskonzern Migros sein neues Ladenkonzept für die Elektroniksparte melectronics. Neben einem moderneren Design und einer emotionaleren Produktpräsentation mit vielen Möglichkeiten zum Ausprobieren werden insbesondere die zunehmende Bedeutung der persönlichen Beratung vor Ort und der Cross-Channel-Services spürbar (s. Abb. 1).

## Nicht alle Händler sind mit Formatinnovationen erfolgreich

Die Beispiele zeigen: Einzelhändler verschiedener Branchen haben erkannt, dass Auswahl und Gestaltung ihrer Retailformate von entscheidender Bedeutung für den gesamten Geschäftserfolg sind. Der Formatentwicklungsprozess ist jedoch sehr komplex und vielschichtig, nicht alle Unternehmen

sind mit ihren neuen Storekonzepten erfolgreich.

Das Beispiel des gescheiterten Kleinflächenformats „Max – der kleine Baumarkt“ der Baumarktkette Max Bahr steht exemplarisch für die gewollte, aber erfolglose Migration von Großformaten der „Grünen Wiese“ in stärker frequentierte Innenstadtlagen. Oftmals liegen die Ursachen für das Scheitern einer Formateinführung in einer mangelhaften Planung und Umsetzung. Im Fall Max Bahr lagen diese insbesondere in der Nichtberücksichtigung der Besonderheiten des regionalen Zielmarktes Berlin. Hier bewegen sich Kunden stärker innerhalb ihres „Kiezes“ und kaufen bei ihnen bekannten, kleineren Einzelhändlern ein, denen sie hinsichtlich der Beratung ein höheres Vertrauen entgegenbringen.

## Erfolgsfaktoren der Formatentwicklung

Klar ist: Ein einfaches „Downsizing“ des bestehenden Geschäftsmodells oder kleinere kosmetische Anpassungen der Ladengestaltung sind nicht ausreichend für eine erfolgreiche Formateinführung, vielmehr ist eine grundlegende Überprüfung des gesamten bestehenden Konzepts erforderlich. Die Erfahrung und Praxis zeigen, dass Formatentwicklungen erfolgreicher sind, wenn wesentliche Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

melectronics Pilotfiliale mit neuem Gestaltungskonzept in St. Gallen, Schweiz



Abbildung 1: melectronics Pilotfiliale mit neuem Gestaltungskonzept in St. Gallen, Schweiz

## Grundlegende Analyse als Voraussetzung

Um die Einführung eines neuen Storeformats erfolgreich zu bewerkstelligen, sollte in einem ersten Schritt eine grundlegende Bestandsaufnahme erfolgen, um die zentralen Fragestellungen der Analyse zu identifizieren, z. B.:

- Wie ist die derzeitige Ausgangslage des Händlers? Was sind Gründe für die unterschiedliche Performance einzelner Filialen?
- Wie ist die aktuelle Wettbewerbs- und Marktsituation des Unternehmens?
- Welche Bedürfnisse, Einstellungen sowie Erwartungen haben einzelne Zielgruppen in welcher Kaufsituation?
- Was kaufen Kunden online, was offline und warum?
- Wie plant der Kunde seinen Einkauf, und in welchen Situationen entscheidet der Kunde situativ?
- Welche Gründe bewegen den Kunden dazu, bei Wettbewerbern einzukaufen?

## Einbindung von Mitarbeitern und Lieferanten

Im Zuge der Analyse kommen neben der Auswertung vorhandener Abverkaufs- und Kundendaten häufig auch klassische Marktforschungstools wie Kundenbefragungen, Fokusgruppen etc. zum Einsatz. Als sehr hilfreich hat sich erwiesen, zusätzlich Erfahrungen von Filialmitarbeitern einfließen zu lassen, die jeden Tag mit Kunden im Kontakt stehen und bei der späteren Konzeptumsetzung eine wichtige Rolle einnehmen. Für die Formatentwicklung bei Melectronics wurden ergänzend auch wichtige Lieferanten und interne Experten mit Hilfe von Interviews oder Workshops eingebunden, um wertvolle Impulse und neue Sichtweisen zu generieren.

## Definition der wesentlichen Elemente des neuen Formats

Die in der Analysephase gewonnenen Erkenntnisse und Daten dienen als Basis, um in einem nächsten Schritt die wesentlichen Bausteine und Elemente des neuen (Kleinflächen-)Formats zu

definieren. Neben der Erfüllung der Standortanforderungen und der Realisierung einer entsprechenden Ladengestaltung gilt es unter anderem, Sortimente, Preise, Services sowie Kommunikation und Markenauftritt so auszugestalten, dass sich das Retailformat in der Wahrnehmung der Kunden positiv von relevanten Wettbewerbern differenziert und die Rentabilitätsziele des Unternehmens erreicht werden.

## Standort und Ladengestaltung

Wichtig ist es dabei, von Anfang an die Skalierbarkeit des neuen Storekonzepts sicherzustellen, um den sich ändernden Anforderungen an Standort, Fläche und Konsumverhalten gerecht zu werden. Bezüglich Standortsuche und Ladengestaltung des Handelsformats stellen sich Unternehmen unter anderem folgende Fragen:

- Welche Standorte sind geeignet, um eine ausreichende Anzahl von Kunden zu erreichen und hohe Umsätze zu generieren?
- Welche Zielgruppen und welche Kundenbedürfnisse adressieren wir mit welchem Format an welchem Standort?
- Wie soll die Ladengestaltung für das Kleinflächenformat konkret aussehen? Welche Einkaufserlebnisse bieten wir den Kunden?

## Sortimente und Preise

Im Zusammenhang mit der Formatinnovation sind Sortimentsanpassungen in der Regel zwingend erforderlich. Es ist dabei oftmals nicht mehr ausreichend, lediglich Standardsortimente anzubieten und nur einige regionale Besonderheiten abzubilden. Vielmehr ist eine konsequente (Neu-)Ausrichtung des jeweiligen Filialsortiments am lokalen Konsumentenverhalten, Nachfrage- und Wettbewerbsumfeld zu empfehlen, ohne dabei in unüberschaubarer Komplexität unterzugehen. Folgende Fragestellungen haben dabei eine besondere Signifikanz:

- Welche Warengruppen, Sortimente und Preislagen bieten wir an welchem Standort an?
- Sind diese generell einheitlich oder in hohem Maße standortspezifisch?

- Welche Preisaktionen und Promotionen sind für welches Format sinnvoll?
- Inwiefern soll das Online-Sortiment in der Filiale verfügbar gemacht werden?

## Services und Dienstleistungen

Das Angebot einer kompetenten Beratung ist für viele Kunden weiterhin ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen stationären Einkauf. Bei der Konzeption eines neuen Handelsformats ist daher entscheidend, dem Kunden auch auf kleinerer stationärer Verkaufsfläche Zugang zu vielfältigen Service- und Beratungsleistungen zu ermöglichen und vor allem das Verhältnis von vorhandenem Verkaufspersonal zu der Anzahl von Kunden in der Filiale richtig auszuloten (s. Abb. 2). In diesem Kontext sind hauptsächlich folgende Fragen relevant:

- Welche Art von Beratung und welche Services vor Ort suchen Kunden in welcher Situation?
- Bei welchen Kundentypen und Warengruppen lohnt es sich wirklich, in Beratung zu investieren?
- Wie können Online-Dienstleistungen integriert werden?
- Wie intensiv ist die Verzahnung von Online- und Offline-Services?

## Kommunikation und Markenauftritt

Um das neue Handelsformat mit dem bisherigen (Marken-)Auftritt des Einzelhändlers in Einklang zu bringen, bedarf es einer Überprüfung der bestehenden Positionierung und Entwicklung eines geeigneten Kommunikationskonzepts. Hierbei sind folgende Fragen besonders interessant:

- Wie stellen wir das Alleinstellungsmerkmal des Retailers aus Sicht des Kunden heraus?
- Welchen Nutzen und welches Leistungsversprechen kommunizieren wir den Kunden im Vergleich zur Konkurrenz?
- Ist ein Dachmarkenauftritt oder eher eine Differenzierung der Formate am erfolgversprechendsten?

## Pilotierung

Um die Auswirkungen und den Erfolg des neuen Formats genau messen zu können, bietet sich im Handel nach Abschluss der Konzeptentwicklung ein schneller „Proof of Concept“ in einer oder mehreren ausgewählten Pilotfilialen an. Voraussetzung für eine sinnvolle Erfolgsmessung ist die Definition eindeutiger (Ziel-)Kennzahlen zu Beginn

Neues Ladenformat melectronics: sichtbare Inszenierung von Dienstleistungen und Cross-Channel-Services in größeren Filialen



Abbildung 2: Neues Ladenformat melectronics: sichtbare Inszenierung von Dienstleistungen und Cross-Channel-Services in größeren Filialen



Abbildung 3: Überblick Vorgehen Formatentwicklung

der Pilotphase, denn nur so lässt sich abschätzen, inwiefern weitere Verbesserungen erforderlich sind. Diese KPIs können z.B. Umsatzzahlen einzelner Sortimente, die Kundenzufriedenheit bezüglich einzelner Elemente sowie Besucherfrequenzen umfassen. Zu empfehlen ist, vor dem Umbau bestehender Filialen Nullmessungen durchzuführen und vor Neueröffnungen geeignete Vergleichsfilialen zu definieren. Da bei Formatentwürfen nach der Pilotphase häufig noch Anpassungsbedarf besteht und beim Ladenbau oft neuartige „Prototypen“ eingesetzt werden, sollte die Pilotierung systematisch durchgeführt und begleitet werden, um teure Korrekturen nach dem Rollout zu vermeiden.

## Rolloutplanung

Nach erfolgreicher Pilotierung des Formats besteht eine große Herausforderung in der sorgfältigen Umsetzung des Konzepts. Zum einen gilt es, bei Neueröffnungen Timings, Kosten und Prozesse auch ohne Erfahrungswerte möglichst exakt zu planen. Zum anderen müssen in der Regel bestehende Filialen entsprechend dem neuen Konzept umgebaut werden. Eine sorgfältige Planung hinsichtlich der Anpassung der Standorte um-

fasst die Priorisierung der umzubauenden Filialen, die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten, die Kalkulation von erforderlichen Umbauzeiten, den Einbezug der Mitarbeiter und Filialleiter vor Ort und vieles mehr. Ein professionelles Prozessmanagement und die Sicherstellung ausreichender Ressourcen sind daher entscheidend für einen erfolgreichen Rollout (s. Abb. 3).

## Fazit

Deutlich wird, dass Formatentwicklungen große Anforderungen an Unternehmensprozesse und -organisationen stellen. Durch ein systematisches Vorgehen und die funktionsübergreifende Einbindung des (Top-) Managements lässt sich jedoch sicherstellen, dass die relevanten „Eckpfeiler“ des neuen Formats richtig gesetzt werden, und zwar so, dass diese von den einzelnen Fachabteilungen auch entsprechend ausgearbeitet und umgesetzt werden können. Die Praxis zeigt, dass erfolgreiche Formatentwicklungen möglich sind. Die Weiterentwicklung von Retailformaten ist jedoch keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess: „Handel“ bedeutet eben noch immer und gerade in der heutigen Zeit stets auch „Wandel“.