

# „Im Handel herrscht heute Revolution“

Von **Redaktion return** - 22. Februar 2016

**Für neue Aspekte beim Thema Handel setzt sich die Human-Resources-Unternehmensberaterin Dr. Sabine M. Fischer ein. Return sprach mit der Wienerin über ihre innovativen Ideen zur Nutzung der insolventen Zielpunkt-Märkte in Österreich und wie sich generell der mittelständische Handel gegenüber dem immer stärker werdenden Onlinehandel behaupten kann.**



**Dr. Sabine M. Fischer** ist Inhaberin von *Symfony Consulting*. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist Beratung, Wirtschaftstraining und Coaching. Ihre Mission ist es, neue Perspektiven für den Handel zu eröffnen.

**Frau Dr. Fischer, ist der Handel für kleine und mittelständische Unternehmen im 21. Jahrhundert noch ein lukratives Geschäft?**

SABINE M. FISCHER: Ich denke, dass diese Frage anders gestellt werden müsste. Wir wissen, dass die Margen im Handel schon immer geringer waren als in der Industrie. Gleichzeitig ist der Handel immer schon die grundlegendste Form des Wirtschaftens gewesen. Was heute im 21. Jahrhundert neu ist, ist die rasche Veränderung auf allen Ebenen – Dinge, die gestern technisch noch unmöglich waren, heute geht es. Verhältnisse, die gestern nie jemand für möglich gehalten hätte, gehen heute ganz einfach. Zum Beispiel kann ich mir während ich in Wien Straßenbahn fahre mit meinem Smartphone in Indien einen Sari bestellen.

Die bange Frage, die sich viele UnternehmerInnen stellen, lautet: Habe ich genug Zeit und Finanzkraft, um mich

anzupassen und treffe ich dafür die richtigen Entscheidungen? Dazu kommt, dass eine Entscheidung, die heute für falsch gehalten wird, in drei Jahren goldrichtig gewesen sein kann, weil das Konzept eben erst dann „fliegt“.

Im Handel herrscht heute – wie in der gesamten Gesellschaft – Revolution. Parallel zur digitalen Transformation unserer Welt erlebt der Handel eine Revolution, bei der er gefordert ist, den Grundgedanken und die ursprüngliche Lust und Freude des Menschen am „Tauschen“, am „Geben und Nehmen“ und an der Interaktion mit anderen mit neuen Angeboten und – wo immer möglich und sinnvoll – mit Technologie zu beleben. Ich gebe Ihnen dazu ein Beispiel aus meiner Umgebung in Favoriten in Wien: Wir alle kennen kleine Greislereien, die zusperren, wenn die Inhaberin oder der Inhaber mit 80 Jahren aufgibt und sich kein Nachfolger findet. Aber einige Monate später sehen wir an derselben Stelle einen türkischen Händler aufsperrern. So wie jetzt auch Zielpunkt-Flächen von Etsan übernommen werden – und die sind auf Expansionskurs. Also: Es gibt Chancen und die Frage ist, worauf müssen gerade kleine und mittelständische Unternehmen achten, um diese Chancen zu erkennen und wahrnehmen zu können?

Dazu kann man den Händlern nur sagen: Seien Sie nützlich für Ihre möglichen Kundinnen und Kunden! Bereichern Sie das Leben Ihrer Kundschaft mit einem bestimmten Sortiment, mit einer bestimmten Dienstleistung und in jedem Fall mit Aufmerksamkeit. Ich denke, die größte Chance von kleinen und mittelständischen Handelsunternehmen ist das genaue und persönliche Wahrnehmen ihrer potentiellen Kundinnen und Kunden und deren Lebenssituation. Der Handel steht mitten im Leben und ist eben auch ein Menschen-Beruf! Aus dieser Beobachtung heraus lassen sich die spannendsten Angebote entwickeln – online und offline.

### **Welche Kompetenzen brauchen zukünftige Handels-UnternehmerInnen und -MitarbeiterInnen?**

Unternehmer und Mitarbeiter im Handel müssen die Menschen mögen. Ein Miesepeter wird kein erfolgreicher Händler werden. Ehrliches Interesse an den Menschen und an allen Veränderungen rundherum ist Voraussetzung – sei es in der Umgebung des Standortes, sei es in der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung generell. Dazu braucht es eine gute Beobachtungsgabe und eine gute Portion Kreativität, um aus dem Beobachteten auch etwas zu gestalten. Ohne Geschäftssinn geht es auch im 21. Jahrhundert nicht.

Da die Welt komplexer geworden ist, der Wettbewerbsdruck hoch ist und die Veränderungen sehr rasch erfolgen, rate ich Handelsunternehmern ihre Mitarbeiter unbedingt besonders sorgfältig auszuwählen und zu schulen und in die Kundenbeobachtung sowie in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Einige UnternehmerInnen haben schon großen Erfolg damit erzielt, dass sie auf ihre MitarbeiterInnen mehr geachtet haben als auf ihre KundInnen.

### **Warum?**

Weil Mitarbeiter der Schlüssel zu den Kunden sind! Dazu braucht es zwar ein neues Führungsverständnis und viel Beziehungsarbeit, aber dies kann den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

### **Um die Zielpunkt-Filialen ist nun ein Ringen der großen Händler entbrannt. Fördert das nicht die Konzentration und verschlechtert die Aussichten für die KMU?**

Ja, leider vermindert dies die Vielfalt. Das ist so wie mit den Apfelsorten: In meiner Kindheit gab es ein großes Angebot an verschiedenen schmackhaften Sorten bei vielen Obsthändlern in unserem Grätzeln, heute können wir alle in ganz Österreich bei den „Big Two“ unter den üblichen drei Sorten wählen. Zielpunkt-Filialen gab es in Wien in verschiedenen Wohnvierteln und ich hätte mich gefreut, wenn man diese Pleite zu einer Stärkung der Grätzeln genützt und so die Vielfalt sowie auch die KMUs gestärkt hätte.

### **Welche Alternativen sehen Sie für die Nutzung der Zielpunkt-Filialen?**

Meine Überlegungen gehen von dem Bedeutungszuwachs aus, den Kommunen derzeit durch die Flüchtlingswellen erleben. Diese können sinnvoll und menschlich nur in kleinen Gebieten integriert werden. Wir haben jetzt die Chance, die durch die Zielpunkt-Pleite frei gewordenen

Flächen für die drei wesentlichen Aufgaben von Städten und Gemeinden zu nützen: Identifikation, Aktion und Netzwerke. So können Vertrauen gebildet und Freundschaften begründet werden. Beide sind auch die Basis für gute Geschäfte.

Eine wesentliche Überlegung ist die Teilung der Gesamtfläche: Statt eines Händlers können an einem Zielpunkt-Standort mehrere Einzelhändler tätig werden. Je vielfältiger dabei das Angebot, auch bei einem Wechsel der Angebote, desto attraktiver ist der Standort für KonsumentInnen – wie auf einem Marktplatz. Dazu drei Beispiele:

1. BewohnerInnen des Grätzels können für einen bestimmten Zeitraum Regalfläche mieten, um hier Hausrat, Textilien, Schuhe etc., die nicht mehr gebraucht werden, zu verkaufen.
2. Bestehende Tiefkühlelemente können von Familien, Vereinen und so weiter gemietet werden, um zuhause keine Extra-Tiefkühltruhe finanzieren und aufstellen zu müssen.
3. Beratungsläden, in denen Kontakte für Dienstleistungen für EPU und Privatpersonen angeboten werden, zum Beispiel Bewerbungsberatung, Werbeberatung, Buchhaltung, Nachhilfe für Kinder, Elterncoaching ...

### **Das erfordert aber einen politischen Gestaltungswillen? Ist dieser gegeben?**

Ich bin dafür, dass die Politik wie in einem Unternehmen eine konsistente Strategie entwickelt, die auf verschiedenen Ebenen die KMU-Struktur in Österreich stärkt. Wenn Politiker Arbeitsplätze schaffen wollen, dann haben sie hier ihre große Chance. Denn KMUs halten auch in der Krise ihre Mitarbeiter viel konsequenter im Unternehmen als die Großen. Überlegungen, wie man langfristig Kundschaft anzieht, sollten Gemeinden eben nicht den Einkaufscenter-Betreibern überlassen, sondern sich für ihr Gebiet Konzepte überlegen, die mit einer guten Mischung von belebten Zentren, aktiven Grätzeln und – wenn passend – gezielt gesetzten hochwertigen Einkaufs- und Fachmarktzentren abwechslungsreich und attraktiv für die BewohnerInnen und das Umland wirken.

Denn nur mit „Groß und neu!“ macht man langfristig kein Geschäft.

### **Bleibt aber die Frage der betriebswirtschaftlichen Überlebensfähigkeit mittelständischer Händler im Hinblick auf die Kostenvorteile der großen Konzerne und eines durch die Digitalisierung veränderten Kundenverhaltens.**

Politik muss Gestaltungsräume schaffen. Ein kleines Unternehmen kann Vieles aufgrund der rasanten Veränderungen nicht selbst finanzieren (noch dazu bei Basel III), wie Einkaufsverbände zu organisieren, langfristig neue Angebote zu entwickeln, Grundstrukturen für den online-Vertrieb aufzubauen, Knowhow-Erwerb, Training für die Mitarbeiter und so weiter. Dafür sollte es einfach nutzbare Räume geben, zum Beispiel Innovationslabs, in denen Unternehmer eines Grätzels oder einer Region unterstützt durch Fachleute zu beispielsweise gemeinsamen Angeboten entwickeln können.

### **Ein beziehungs- und erlebnisorientierter Handel ist kostenintensiv. Aber ist der Kunde, der im Internet nach dem günstigsten Angebot Ausschau hält, auch bereit,**

## **den Mehrpreis für dieses Angebot zu zahlen?**

Grundsätzlich bietet der stationäre Handel alle Sinneseindrücke der verschiedenen Produkte und er bietet die soziale Interaktion. Das kann, je nach Zielgruppe, durchaus minimalistisch oder technisch sehr ausgefeilt passieren.

Hier muss man ganz klar zwischen den verschiedenen Branchen und den Nischen in den Branchen unterscheiden. Eine Brautmodenverkäuferin in Deutschland verrechnet mittlerweile 50 Euro für eine dreistündige Beratung, weil viele sich zwar beraten lassen und dabei die bereitgestellten aufwändigen Brautmoden probieren, aber dann eben woanders kaufen.

Davon kann keine Unternehmerin leben. Hier bedarf es mehr Aufklärung über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge – am besten schon in der Schule – und mehr klare solidarische Kommunikation von Einzelhändlern. Leistung muss etwas kosten dürfen!

Ein erfolgreiches Konzept, das mir in diesem Zusammenhang auch einfällt, ist Sanifair – ein Bezahlssystem für die Nutzung von Toilettenanlagen. Kinder, die durch eine Schablone gehen können, und behinderte Menschen bezahlen nichts und der Bon, den die bezahlende Kundschaft erhält, kann in verschiedenen Restaurants und Snack-Bars eingelöst werden.

Viele Studien belegen trotz der Bepreisung eine hohe Kundenzufriedenheit. 2012 wurde Sanifair als Marke des Jahrhunderts gewählt. Was war dafür notwendig? Zuerst wurde ein exzellenter Standard in punkto Sauberkeit und Ausstattung geschaffen und gehalten, das heißt die Kundenanforderungen erfüllt, und dann wurde konsequent bepreist.

Kurz: Help me or entertain me – darauf müssen KMUs eine effiziente Antwort finden, dann werden sie überleben.

## **Wenn man den Kunden fragt, ob er sich mehr Beratung wünscht, sagt er ja. Wenn er dies wirklich wollte, könnte er ja in den Fachhandel gehen. Aber er kauft online ein? Es stellt sich die Frage, wie relevant ein beziehungs- und erlebnisorientierter Handel überhaupt für ihn ist?**

Meinen neuesten Laptop habe ich auch online eingekauft. Abgeholt habe ich ihn allerdings in einem Geschäft zehn Minuten von mir entfernt – im Fachhandel. Warum? Unter anderem auch deshalb, weil der stationäre Handel nicht immer alle Geräte auf Lager hat. Also wähle ich das Gerät daheim online aus und bestelle es in dem Laden, der es mir am raschesten und am günstigsten zur Verfügung stellen kann und fahre erst dann hin, wenn das Gerät auch tatsächlich vor Ort ist. Das spart mir Zeit und dem Händler auch. Denn ein florierender Wirtschaftsstandort braucht auch die klein- und mittelständischen Unternehmen.