

# 1 Einführung

## 1.1 Handels-Know-how durch Erfahrung

Warum sind manche Händler erfolgreich, andere nicht? Warum wachsen einzelne jahrelang viel stärker als andere? Und warum geraten erfolgsverwöhnte in die Krise und letztendlich in die Insolvenz? Was muss man tun, um als Händler in der Zukunft zu bestehen? Welche Kardinalfehler gilt es zu vermeiden? Durch die Erfahrung von über 30 Jahren im Handel, als Marketingleiter, als Vorstandsmitglied der *Hornbach Baumarkt AG*, als Beirat und Berater, habe ich auf diese Fragen Antworten gefunden. Im Laufe der Jahre kristallisierte sich meine Leitidee »Fit & Sexy« immer mehr als das richtige Rezept heraus. Dieses und das systematische Anwenden meines »Fitnessplans« verhalfen mir und »meinen« Unternehmen zum Erfolg.

Ich bin sozusagen im Handel geboren. Meine Großeltern hatten ihre Schreinerei um ein Möbelhaus ergänzt. Dieses baute mein Vater aus. Als ich ungefähr 14 oder 15 Jahre alt war, forderten mich meine Eltern auf, ein bisschen zu arbeiten und etwas Geld zu verdienen – Briefe tippen und die Ablage erledigen. Begeistert war ich nicht, konnte aber so mein Taschengeld aufbessern. Eines Tages schlugen sie vor, dass ich es mal mit dem Verkaufen probieren sollte. Da war ich 15. Ein erfahrener Verkäufer sollte mich anlernen. Das machte er auch und – ich weiß es noch genau – ich verkaufte am ersten Tag eine Garderobe für etwa 1100 Mark. Wie stark mir dabei geholfen wurde, weiß ich nicht mehr. Aber ich hatte das Gefühl, dass es meine verkäuferische Leistung war, die ausschlaggebend für den Kauf war. Deshalb war ich entsetzt, dass der ältere Verkäufer seine Nummer auf den Auftrag setzte und die Provision kassieren wollte. Ob ich da widersprach, weiß ich nicht mehr. Aber auf jeden Fall habe ich ab diesem Tage nur noch auf eigene Nummer verkauft. Und zwar jeden Samstag und zusätzlich in den Schul-

und Semesterferien. Für 1100 Mark Umsatz gab es nämlich 11 Mark Provision! Wie toll waren die Tage, an denen am Ende mehr als 20.000 Mark zu Buche schlugen...!

Im Laufe der Zeit half ich auch in der Buchhaltung und bei der Datenerfassung, war bei Einlagerung, Warenannahme und Auslieferung dabei. Stolz war ich, wenn ich meine Eltern während ihres Urlaubs »vertreten« durfte. In diesen Zeiten kümmerte ich mich zusätzlich um die Bestellungen, also die Nachdisposition von verkauften Möbeln, um die Warenpräsentation usw.

So konnte ich schon damals beobachten, ob und welche eingeleiteten Maßnahmen, z.B. höhere Bestände, eine veränderte Wegführung oder nach bestimmten Schemata durchlaufene Verkaufsargumentationen, zu höheren Umsätzen führten.

Während des Studiums an der Fachhochschule Augsburg waren zwei der acht Semester als Praxis-Semester in einem Betrieb zu leisten. Studiert wurde in dieser Zeit nur freitags. In den Praxis-Semestern arbeitete ich bei einem Elektro-Fachhändler, der gerade sein Geschäft modernisiert hatte. Ich arbeitete einem der drei Juniorchefs zu, war also eine Art Assistent der Geschäftsleitung. Mein Chef war für die Werbung verantwortlich, sodass ich erste Erfahrungen in diesem Fachgebiet machen konnte.

Der Clou war, dass die Firma nicht nur das Elektro-Fachgeschäft betrieb, sondern auch mit Fachmärkten für Unterhaltungselektronik expandierte. Ende der 1970er Jahre war dieser Betriebstyp aufgekommen und blühte nun Anfang der 1980er auf. Weitgehend auf Selbstbedienungsbasis, mit einfacher Präsentation in großen Hallen wurde ein kompetentes »Fach«-Sortiment verkauft. Hier erlebte ich, wie bewusst unterschiedlich Unternehmenskonzepte gestaltet werden können. Ein Fachgeschäft war etwas ganz anderes als ein Fachmarkt. Auch die Fachmärkte waren nicht alle gleich. Innerhalb einer Branche

gab es ganz unterschiedliche Konzepte. So konnte man bei *Mediamarkt* die Schallplatten und CDs anhören, bei einem *Pro-Markt* ging das nicht. Wie sich das auf die Kosten auswirkte, ließ sich relativ einfach kalkulieren. Was aber dauerhaft mehr Umsatz und unterm Strich mehr Ergebnis bringt, konnte erst Jahre später vermutet werden: *Mediamarkt* stellte sich als das insgesamt erfolgreichere Konzept heraus.

Seit dieser Zeit ist es für mich ein spannendes Hobby, zu hinterfragen, wie ein Händler sein Konzept im Detail gestaltet und welche Konzeptbestandteile wirklich zum Erfolg führen.

Die Verkäufer-Trainings, an denen ich bei dem Elektro-Händler teilnehmen konnte, waren die ersten von unzähligen Seminaren im Laufe meines Berufslebens. Bücher und Kongresse sowie der Gedankenaustausch mit anderen Menschen waren die weiteren Quellen, die meine Beobachtungen sowohl mit theoretisch-wissenschaftlichem als auch praktischem Wissen fundierten.

Obwohl ich nach dem Studium mit einem Job in der Industrie liebäugelte, verschlug es mich dann doch in den Handel. 1987 begann ich bei *Möbel Walther*, Hessens größtem Einrichtungszentrum mit rund 500 Mitarbeitern. Dort entwickelte ich mich im Laufe der Jahre – unterbrochen von einem halben Jahr bei *Walther Furniture* in Atlanta – vom Assistenten des Marketingleiters zum Marketingleiter. Als solcher war ich für die Konzeption neuer Vertriebstypen mitverantwortlich, für Werbung und PR, für die »Verkaufsförderung« (das »Dekorieren« der Möbel, die Kommunikation von Produkt- und Unternehmensvorteilen am »Point of Sale«, Events und Aktionen) sowie für den Ladenbau. Bis zu meinem Austritt 1999 hatte sich das Unternehmen durch die Eröffnung neuer Einrichtungszentren und den Aufbau der Möbelmarktketten *Sconto* und *Ticco* zu einer börsennotierten Aktiengesellschaft mit 5.000 Mitarbeitern entwickelt.

Ich wechselte als Marketingleiter zur *Hornbach Baumarkt AG*. Auch hier entwickelte ich mich sozusagen zweifach weiter: Einerseits auf der Karriereleiter, ich wurde in den Vorstand berufen und verantwortete sowohl das Marketing als auch das Personalwesen (neudeutsch: Human Resources). Andererseits wuchs die Firma durch die Expansion an neuen Standorten und in neue Länder, ebenso durch die Umsatzsteigerung in den bestehenden Filialen. Das brachte viele neue Aufgaben und Erfahrungen mit sich.

Obwohl *Hornbach* eine börsennotierte Aktiengesellschaft ist, wird das Unternehmen von Mitgliedern der Familie Hornbach geführt. Ich hatte das Glück, hier auf klare Werte und Grundüberzeugungen, auf von nachhaltigen, langfristigen Prinzipien geprägtem Handeln zu treffen. Und auf ein Konzept, in dem Kundennutzen von vornherein im Mittelpunkt stand. Ich konnte mitwirken, dieses zu präzisieren und auszugestalten. Ich fand im Unternehmen und in jungen Agenturen tolle Mitstreiter, die Innovationen ermöglichten. So war es dann nicht allzu schwer, mit einer neuen Werbelinie, die nahtlos zum Konzept passte, Erfolg zu haben. Das Audiologo »Yippiejayyippieyip-pieyeah!« wurde zu ihrem Markenzeichen. Mit dieser Werbung rückte ich in die Öffentlichkeit, da sie vielfach ausgezeichnet wurde. Auf diese Auszeichnungen bin ich nach wie vor stolz. Mit noch mehr Stolz aber erfüllt mich die extrem positive Resonanz bei Kunden und die Tatsache, im Management zur positiven Unternehmensentwicklung beigetragen zu haben.

Die Mitwirkung im Beirat der *Poco*-Einrichtungsmärkte sowie die Aufsichtsratsfunktion bei der *Hornbach Immobilien AG* lieferten mir weitere Erkenntnisse. Gespräche mit Otmar Hornbach über die neuen Konzepte der *Wasgau AG*, die er als engagierter Investor maßgeblich beeinflusste, brachten mich der Branche der Lebensmittelmärkte näher. Alle anderen Handelsbranchen erlebte ich als Kunde und interessierter Marketing-Spezialist.

Und so machte ich im Laufe der Jahre zahlreiche Beobachtungen und Erfahrungen. Ich konnte erkennen, was funktioniert und warum. Die Fit-&-Sexy-Idee reifte. Die Methode des »Fitnessplans« konnte ich wieder und wieder anwenden. Ich sah, wie sich diese Prinzipien in der langfristigen Betrachtung bestätigten. So entstand mein Wissen über den Handel.

## 1.2 Was hinter Werbefreisen steckt

Die *Hornbach*-Werbung wurde mit einer Vielzahl an Werbefreisen ausgezeichnet. Ich denke, es gibt kein anderes Unternehmen, das eine so große Menge an Awards erhielt. Es dürfte auch wenige geben, die über einen so langen Zeitraum hinweg immer wieder mit neuen, unterschiedlichen Kampagnen punkten konnten. In besonderer Erinnerung bleiben mir die »Gold-Effies«, verliehen für effiziente Werbung: 2002 für »Es gibt immer was zu tun.« und 2014 für die letzte von mir entschiedene *Hornbach*-Kampagne, den »Hammer aus Panzerstahl«. Dazu die goldenen Nägel und mehrmals der Grand Prix des Art Directors Club of Germany ADC, die »Kampagnen des Jahres« im *Econ*-Jahrbuch der Werbung und 2009 der Platz 4 im weltweiten *Gunn*-Report.

Diese Preise und Auszeichnungen sind das Ergebnis hervorragender Arbeit vieler Beteiligten, insbesondere der Werbeagentur *Heimat*, angeführt von Guido Heffels und Matthias von Bechtolsheim, welche die kreativen Ideen lieferte. Auf *Hornbach*-Seite waren es viele Kollegen, die letztlich die Briefings gaben, die Ideen prüften, bewerteten, weiterentwickelten und die Umsetzung organisierten. Und natürlich viele weitere hervorragende Spezialisten, z.B. die jeweiligen Regisseure. Der Weg der Werbung in die Medien und somit zum Verbraucher wurde maßgeblich durch die strategische Beratung der Mediaagentur *Crossmedia*, kombiniert mit dem Wissen der Werbeplanungs-

spezialisten von *Hornbach*, gestaltet. Die Werbespots und Kataloge, die Produkte zeigten, waren das Ergebnis der kompetenten Arbeit vieler Mediengestalter, Planer und Koordinatoren in den *Hornbach*-Marketingabteilungen. Ihnen gebührt höchste Anerkennung. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen herzlich bedanken!

Der eigentliche Erfolg zeigte sich allerdings nicht in Werbepreisen, sondern in Umsatzentwicklung und Kundenzufriedenheit. Dieser Erfolg ist das Resultat grundsätzlicher Überzeugungen der Familie Hornbach, des auf Kundennutzen ausgerichteten Unternehmenskonzepts, der Fachkompetenz des Managements und aller Mitarbeiter. Dies ist das Fundament, auf dem die Werbung aufbaute und ihren Beitrag zu den Umsatzzahlen lieferte. Ohne dieses Fundament hätte die Werbung nicht erfolgreich sein können. Es war eine Steilvorlage, welche die Kreativstürmer aufnahmen und mit enormer Kunst Tore erzielten.

Erfolg ist kein Zufall. Er entsteht, weil gute Leute mit enormem Know-how die richtigen Strategien entwickeln. So wie die Werbestrategie, die ganz bewusst auf die Kombination verschiedenster Kampagnen und auf mutige Ideen setzte. Erfolg entsteht, weil die Strategien mit Engagement, Leidenschaft und mit dem Blick fürs Detail umgesetzt werden, weil Menschen mit unterschiedlichen Stärken konstruktiv an einem gemeinsamen Ziel arbeiten – und alles beginnt mit guten Impulsen und Ideen.

### **1.3 Warum ich dieses Buch schrieb und an wen es sich richtet**

2013 entschloss ich mich, meinen Vorstandsvertrag nicht nochmals um fünf Jahre zu verlängern. Ich hatte das Ziel, mir neue Lebensperspektiven zu erschließen. Dazu musste ich mich verändern. Gleichzeitig beschloss ich, mein Wissen in einem Buch festzuhalten und mich dabei auf besonders relevante oder aktu-

ell spannende Fragen zu konzentrieren. Es sollen Impulse und Ideen sein, die zu Erfolg beitragen.

Mein Buch beleuchtet Marketing und Management des Einzelhandels ganzheitlich und geht dabei praxisnah und fokussiert auf kritische Managementfragen ein. Es beinhaltet eine große Bandbreite an Themen, die auf kritische Facetten zugespitzt behandelt werden. Es kombiniert relevantes Grundlagen-Know-how mit Reflektionen zu wichtigen Themen, die für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen entscheidend sind und von den Managern bearbeitet werden müssen.

Ich will etwas dafür tun, dass Einzelhändler besser werden und nicht schließen müssen. Die Insolvenzen von *Schlecker, Praktiker* und Co. sind ja nur die Spitze des Eisbergs. Gute Geschäfte, ebenso wie gute Restaurants und gute Produkte bereichern das Leben der Menschen. Was ist deprimierender als eine Stadt, in der viele Geschäfte »tot« sind? Wie ärgerlich ist es, wenn ein Kunde seine bevorzugte Einkaufsstätte verliert? Wenn ein Händler seine Kunden nicht gut behandelt, hat er die Insolvenz verdient. Aber häufig ist es mangelndes Know-how, das zu roten Zahlen führt. Hier schafft dieses Buch Abhilfe!

Viele Einzelhändler betreiben ihr Geschäft mit jeder Menge Sachverstand und noch viel mehr Engagement und Herzblut. Trotzdem bleiben Umsatz und Ergebniszahlen manchmal unter dem Möglichen und Wünschenswerten. Dabei sind es eventuell nur geringfügige, jedoch wichtige Korrekturen, die den Unterschied ausmachen.

Dieses Buch richtet sich an die vielen kleinen und großen Einzelhändler. Es soll sie dazu bewegen, sich aus dem Tagesgeschäft etwas zu lösen und einige Ansätze zu Umsatz- und Ergebnissteigerung zu erkennen. Es vermittelt ihnen Ideen, wie sie ihr Geschäft noch erfolgreicher betreiben können. Dem Einsteiger bietet dieses Werk wichtiges Handels-Know-how, dem Profi wertvolle Impulse zu erfolgskritischen Fragestellungen.

Wer Verantwortung trägt, sei es als Geschäftsleiter, Category Manager oder Abteilungsleiter, soll davon profitieren. Auch wer eine eingeschränkte Verantwortung hat, kann damit die Gesamtzusammenhänge besser verstehen. Letztlich können ebenso die Vertriebsleute der Konsumgüter-Industrie davon lernen. Da sie ihre Produkte über den Einzelhandel verkaufen, hilft es ihnen, wenn sie mehr von diesem verstehen.

## 1.4 So unterstützt das Buch Einzelhändler

Dieses Buch kann dem Einzelhändler zu mehr Umsatz verhelfen. In englischer Sprache präzisiert: Awareness, Image, Traffic und Sales sollen steigen. Der Einzelhändler wird also seinen Kunden bewusster werden, sein Image wird sich verbessern und mehr Menschen werden in das Geschäft kommen. Gerne auch in den Online-Store! Am Ende soll es in der Kasse klingeln.

Das Buch hilft Einzelhändlern, Kardinalfehler zu vermeiden und Entscheidungen besser zu treffen. Gerade wer die Zukunft innovativ gestalten möchte, sollte wissen, welche Fallstricke und Erfolgsfaktoren zu beachten sind!

Deshalb findet sich in diesem Buch ein Arbeitsmodell, ich nenne es »Fitnessplan«, wie Einzelhändler ihr Unternehmen kundennutzenorientiert gestalten können. Ich stelle das Fit-&-Sexy-Konzept vor und erläutere, wie der Einzelhandel damit noch attraktiver für seine Kunden wird, insbesondere auch durch gute Werbung. Einleitend werde ich diese Prinzipien anhand des Beispiels *Hornbach* veranschaulichen.

Es folgen Hinweise zu den Management-Themen, die mir für den Handel der nächsten Jahre als besonders wichtig erscheinen. Dies berührt viele Fachgebiete, von der Sortimentsgestaltung bis zur Personalführung. Ein eigener Part beschäftigt sich mit Marketing und Werbung.



Da Werbung für alle Händler wichtig und spannend ist, gleichzeitig die Frage im Raum steht, wie sie sich in der Zukunft entwickelt, zeige ich im dritten Teil »Erfolgsfaktoren für die Handelswerbung der Zukunft« auf. Dabei wird der Leser erkennen, wie die Anwendung des Fit-&Sexy-Konzepts zu erfolgreicher Werbung führt.

Im Kern geht es um Umsatz und damit um die strategische Positionierung, den »USP«, um das Marketing und den Verkauf. Tipps zu Controlling und Finanzierung wären in diesem Buch daher fehl am Platz. Auch auf spezifische Rezepte zum persönlichen Verkauf, zum Beispiel die Gestaltung von Provisionsmodellen oder das Führen von Verkaufsgesprächen gehe ich nicht ein.

Umsatz ist natürlich nicht alles, es kommt ja auf das Betriebsergebnis an. Wer das Buch liest, wird auch einige Rezepte zur Kostensteuerung und somit zur Steigerung des Betriebsergebnisses erhalten, z. B. durch Fokussierung auf Wesentliches oder durch die effizientere Gestaltung von Prozessen.

## 1.5 Besonderheiten dieses Buches

Dies ist ein Buch für Praktiker, es soll sie inspirieren und ihnen Zusammenhänge bewusst machen. Ich lasse sie an meinen Erfahrungen aus der jahrelangen praktischen Arbeit in erfolgreichen und wachsenden Unternehmen teilhaben. Nichtsdestotrotz steht der praxisorientierte Inhalt auf dem theoretisch-wissenschaftlichen Fundament, das mir durch Hochschule, Seminare, Kongresse und Publikationen aller Art vermittelt wurde.

Dieses Buch soll als »Anleitung« dienen, sein Inhalt kann und soll in der Praxis angewandt werden. Oftmals haben Praktiker wenig Zeit, ein Buch zu lesen. Deshalb sind die einzelnen Hauptkapitel so geschrieben, dass sie auch isoliert gelesen werden können, daher finden sich an der ein oder anderen Stelle Dopplungen.

Dieses Buch beschreibt an vielen Stellen Werbekampagnen, also gedruckte Anzeigen, Prospekte sowie TV- bzw. Kino-Spots. Viele davon finden sich im Farbteil wieder. Leider können aus verschiedenen Gründen nicht alle diese Kampagnen abgedruckt werden. Die Filminhalte werden in Form von Screenshots mit Beschreibung veranschaulicht. Ausgewählte TV-Spots sind unter <http://www.juergenschroecker.de/beispiele> und an den bekannten Stellen im Internet abrufbar.