

## Erfolgreiche Ladeneinrichter in Europa

# Auf allen Märkten zuhause?



Autor:  
John Ryan,  
Retail Week/UK.

Unterschiedliche Geschäftsmodelle zeichnen die verschiedenen Regionen Europas aus. Doch welches Modell hat Zukunft im Ladenbau?

Der Einzelhandel war früher ein ziemlich überschaubares Geschäft innerhalb der eigenen nationalen Grenzen. Lediglich die Einkäufer schickte man ins Ausland, um neue Produkte für die heimischen Läden zu finden. Für Ladenbauer bedeutete dies zweierlei: Es gab keinen Grund, darüber nachzudenken, ob man auch außerhalb des gewohnten Geschäftsgebiets tätig werden sollte. Noch wichtiger ist jedoch, dass es keinen aktuellen Anlass gab, sich mit anderen Kulturen und Gebräuchen auseinander zu setzen, da Geschäfte im Ausland ziemlich unwahrscheinlich erschienen.

Das war damals. Und das ist nicht sehr lange her. Von der heutigen Warte des Einzelhandels aus betrachtet, scheint diese Zeit allerdings Lichtjahre zurückzuliegen. Der stetige Aufstieg von Giganten wie der Inditex-Gruppe mit ihren Länder und Kontinente überschreitenden Unternehmen wie Zara, Massimo Dutti oder Bershka veränderte die gesamte Landschaft im Einzelhandel. Einzelhändler werden vielleicht noch immer mit bestimmten Städten in Verbindung gebracht, aber sie entwickeln sich immer stärker zu global agierenden Unternehmen, deren Wurzeln nur noch schwer zu definieren sind, weil sie ihre Tentakel immer weiter in immer mehr Länder ausstrecken.

Oberflächlich betrachtet könnte man annehmen, dass sich auch die Ladenbauer den Veränderungen, die die

gesamte Einzelhandelsbranche erfasst haben, angepasst hätten. Wenn es heute diese scheinbar staatenlosen Einzelhandelsgesellschaften gibt, die ihre Gewinne auf so verschiedenen Märkten wie Mitteleuropa, dem Fernen Osten oder auch vereinzelt in Nordamerika erzielen, sollte man meinen, die Ladenbauer seien diesem Trend sofort gefolgt. Doch das ist kaum der Fall. Während die großen Einzelhändler längst ihrem heimischen Markt entwachsen sind, beschränken sich die Ladeneinrichter, die deren Geschäfte ausstatten, weiterhin auf einen bestimmten eingeschränkten Markt.

## Ladeneinrichter in Großbritannien

Nehmen wir Großbritannien als Beispiel. Das größte Unternehmen, das sich unter anderem auch Ladeneinrichter nennt, ist Styles & Wood, mit Firmensitz in Altrincham im Nordwesten des Landes. Das Unternehmen ist an der Londoner Börse notiert und arbeitet eng mit Giganten wie Tesco, John Lewis und Marks & Spencer zusammen. Trotzdem hat sich Styles & Wood dafür entschieden, nur auf dem heimischen Markt zu agieren. Gleichermäßen wird man enttäuscht, wenn man den Hauptsitz der Firma besucht und erwartet, voluminöse Produktionsbetriebe voller Ladeneinrichtungen und Zubehör vorzufinden.

In Wirklichkeit findet sich am Firmensitz von Styles & Wood eine relativ bescheidene Anzahl von Büros, von wo aus viele der Geschäftstätigkeiten an Subunternehmer abgegeben werden. Die Firma arbeitet auf der Basis eines Projektmanagement-Unternehmens für Ladenbau. Und das funktioniert sehr gut. Ein Portfolio von nationalen Zulieferern zu managen bedeutet jedoch nicht automatisch einen unkomplizierten Sprung ins internationale Geschäft. Ein Projekt zu steuern, in dem alle Mitarbeiter die gleiche Sprache und Kultur teilen, ist etwas völlig anderes als all diese Mitarbeiter ins Ausland mitzunehmen, und dort trotz der häufig sehr unterschiedlichen Arbeitsmethoden auf gutem Kurs zu halten. Diese Arbeitsweise ist eher die Ausnahme. Es ist weitaus üblicher, dass ein britischer Ladeneinrichter in seiner Region arbeitet und von großen Unternehmen für Einzelhandelsprojekte innerhalb dieser Region eingesetzt wird. ►

Einkaufserlebnis bei Marks & Spencer, einem der größten Einzelhandelsunternehmen Großbritanniens.





Eines der größten Einkaufszentren in UK: das Trafford Centre in Manchester.

## Ladeneinrichter im deutschsprachigen Raum

Die Situation im britischen Ladenbau ist jedoch nicht mit den Erfahrungen der deutschsprachigen Geschäftswelt zu vergleichen. Es gibt immer noch viele Ladeneinrichter, die in England produzieren und montieren. Es wird jedoch immer mehr zur Norm, fertige Einrichtungen, die in Entwicklungsländern gefertigt wurden, zu importieren.

In Deutschland, Österreich und im gewissen Ausmaß auch in der Schweiz herrschen zwei Trends vor, welche diese Regionen deutlich von anderen Teilen des Kontinents unterscheiden. Zum einen gibt es eine Tradition für grenzüberschreitenden Handel. Zum anderen wird in Mitteleuropa eine einheitliche Sprache gesprochen. Dieser Umstand macht grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen sehr viel einfacher als beispielsweise die Überquerung des Ärmelkanals von England nach Frankreich und umgekehrt.

**Tesco – die größte Handelskette Großbritanniens mit Supermärkten weltweit.**



In der Praxis bedeutete dies, dass die Einzelhändler in Mitteleuropa ihre Flügel ausgebreitet haben und die Ladeneinrichter in dieser Region durchaus mit der Vorstellung vertraut sind, in anderen Ländern als ihrem Heimatland zu agieren. Es gibt große Ladenbauunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die von einem deutschsprachigen Management geleitet werden und in nahezu jedem Land in Westeuropa eine Niederlassung vor Ort haben.

Sehr häufig kommen die Mitarbeiter solcher Büros aus dem Land der Niederlassung und werden dabei von erfahrenen Ladeneinrichtern in den ausländischen Markt eingeführt. Das hört sich vielleicht nach typisch bodenständigen deutschsprachigen Ladenbauunternehmen an, bringt jedoch einen weiteren signifikanten Vorteil gegenüber rein national operierenden Unternehmen ins Spiel. Wahre Global Player haben eine viel größere Sachkenntnis der Märkte im In- und Ausland, die sie nutzen können.

Hierbei sind die deutschsprachigen Länder viel schneller aus den Startlöchern gekommen als andere Teile Europas. Das eine oder andere Unternehmen hat bereits den Sprung über den Atlantik geschafft und arbeitet heute sowohl an Projekten für US-Einzelhändler als auch für Auftraggeber am heimatlichen Firmensitz und schafft so den Spagat zwischen weltweitem Engagement und regionalem Handel.

## Mitteleuropa hat geographische Vorteile

Verglichen mit anderen Ländern scheint es in Mitteleuropa eine Tendenz zu geben, weiterhin groß angelegte Produktionsbetriebe zu erhalten. Erreicht wurde dies durch die Ausrichtung auf den hochwertigen Markt sowie durch Aufträge, die eher einen modularen Ansatz benötigen, wie etwa die von Carrefour oder Tesco in Osteuropa. Am Beispiel gut aufgestellter Ladenbauunternehmen in der Schweiz kann man sehen, dass die Ansiedlung in einem „teuren“ Wirtschaftssystem nicht automatisch einen Mangel an Wettbewerbsfähigkeit zur Folge haben muss. Sie fungieren als langjährige Zulieferer europaweit positionierter Einzelhändler wie z.B. C&A, produzieren in ihrem Heimatland und importieren gleichwohl aus anderen Märkten. Damit erhalten sie sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens an beiden Enden des Einzelhandelspektrums.

Ladeneinrichter in Mitteleuropa haben folgendes Privileg: Sie können den Preisvorteil der Produktion in den ehemaligen Ostblockländern nutzen, einfach, weil die geografische Nähe dies recht unkompliziert ermöglicht, verglichen mit ähnlich gearteten Vorhaben aus anderen Teilen Europas.

## Der ideale internationale Ladeneinrichter der Zukunft

Die entscheidende Frage richtet sich jedoch auf die zukünftige Entwicklung. So wie die Dinge momentan in Europa stehen, haben die führenden Ladenbauer der deutschsprachigen Länder einen Vorteil. Geografisch gesehen sind sie inmitten des Geschehens, sie haben die Produktionsressourcen und den direkten Zugang zu den wachsenden Märkten im Osten. Es gibt jedoch auch eine Kehrseite. Es ist unbestritten nützlich, eine eigene Produktionsstätte zu haben, aber das Unternehmen ist dann auch auf einen kontinuierlichen Auftragsfluss angewiesen. Während magerer wirtschaftlicher Zeiten kann die eigene Produktionshalle wie ein hungriges Maul sein, das immer weiter gefüttert werden muss.

Ladeneinrichter in Mitteleuropa sind heute in einer guten Position, um von zahlreichen Perspektiven zu profitieren. Zudem sind sie bereits international tätig. Aber auch sie können durch einen Konjunkturabschwung auf die Probe gestellt werden. Der ideale internationale Ladeneinrichter der Zukunft wird es schaffen, die Subunternehmer-Tendenz der Nordwesteuropäer mit den



**Ladenbau made in UK:** Marks & Spencer betreibt über 375 Kaufhäuser, meist in Innenstadtlagen.

langfristigen Investitionen und internationalen Perspektiven der mitteleuropäischen Firmen zu verbinden. Die Einzelhändler interessiert es kaum, mit welcher Sorte von Ladeneinrichtern sie es zu tun haben, solange sie ihre Läden nach ihren Wünschen ausgestattet bekommen, zu einem Preis, der sie wettbewerbsfähig bleiben lässt. Manche Dinge ändern sich eben nie. ■