

HANDEL IN ZEITEN VON COVID-19

# 3-PHASEN-KRISENMANAGEMENT ZUR BEWÄLTIGUNG DER CORONA-KRISE



APRIL 2020

## HANDEL IN ZEITEN VON COVID-19

Handel ist nicht gleich Handel. Jede Handelsbranche – egal ob Groß- oder Einzelhandel – und auch jedes einzelne Handelsunternehmen, kämpfen in Zeiten der unverschuldeten Krise mit anderen Herausforderungen. Diese resultieren auch aus den unterschiedlichen Formatgegebenheiten, Standorten und aus der Betreuung verschiedener Kanäle (on-/offline). In verblüffender Weise zeigt die Situation des Handels jedoch Parallelen zu den Krankheitsverläufen von COVID-19.

### ► MILDER VERLAUF, KAUM SYMPTOME:

In der ersten Phase der Ausgangsbeschränkung geöffnete Formate



Im LEH, der Drogeriebranche und den Apotheken stehen akutes Krisenmanagement, Warenbeschaffung und natürlich die Gesundheit der Kunden und Mitarbeiter im Vordergrund. Trotz Mehrumsatz dürfen die Akteure die Ertragskraft nicht aus den Augen verlieren.

### ► SCHWERER VERLAUF, VIELFÄLTIG AUSGEPRÄGTE SYMPTOME:

In der ersten Phase der Ausgangsbeschränkung geschlossene Formate



Die (stationären) Umsätze der Home & Living-, Lifestyle- und Beauty-Branche, der Kauf- und Warenhäuser, des Buch-, Spielwaren- und Elektrofachhandels sowie des Travel Retail wurden abrupt auf Null gesetzt. Wer einen Onlineshop betreibt, kann Verluste zum Teil abfedern. Liquiditätssicherung, Finanzierung und kurzfristig zu treffende Personalentscheidungen sind zentrale Themen – Überbrücken und Durchhalten die Parole. Waren müssen jedoch nicht gänzlich abgeschrieben werden, aufgeschobene Kaufwünsche der Konsumenten können zu einem Teil nachgeholt werden.

### ► HOCHRISIKO-GRUPPE: SCHWERE SYMPTOME, NUR LANGSAME REKONVALESCENZ:

In der ersten Phase der Ausgangsbeschränkung geschlossene Formate mit (teils) „verderblicher“, schwer verkäuflicher Ware



Für die Branchen rund um Fashion, Sport, Heim- und Handwerk, Garten und Floristik entstehen teils existenzielle Herausforderungen, trotz Verkäufen über den Onlinekanal. Die zu einem hohen Grad saisonale Ware ist zu einem späteren Zeitpunkt schwerer verkäuflich oder längst verdorben. Waren müssen abgeschleust werden, die Voraussetzungen für die Weiterführung des Unternehmens sichergestellt werden.

## HANDEL IN ZEITEN VON COVID-19

### STREIFLICHTER – EIN BLICK AUF DIE VERSCHIEDENEN HERAUSFORDERUNGEN EXEMPLARISCHER BRANCHENSEGMENTE

#### Drogerie



>> Eigentlich eine „Krisengewinnler-Branche“. Aber gestiegene Kosten für die Logistik, das Handling der Hamsterkäufe, den zusätzlichen Personalaufwand, den Kunden- und Mitarbeiterschutz verursachten Margenverluste. Einerseits „überhitzte“ Sortimente, andererseits Extrem-Langsamdreher sowie Erfahrungen mit neuen Produkten und Services zeigen noch Chancen für Sortiment und Warenpräsentation auf. Um Ertragsverbesserungen ohne Preiserhöhungen zu erzielen, sind die Reserven im „Backup“, wie z.B. die Betreuung oder die Instore-Workflows, zu optimieren. <<

#### Buch

>> Die bereits vor der Krise vorhandene Entwicklung, dass immer mehr Kleine schließen oder übernommen werden, wird sich jetzt weiter beschleunigen. Dennoch ist es vielen kleinen Buchhändlern gelungen, ihre Stammkunden zu binden. Neben den Großen der Branche hatten auch die meisten Kleinen frühzeitig in ihren Online-Auftritt investiert. So sind viele (kleine) Buchhändler trotz Krise gut erreichbar und in den sozialen Netzwerken präsent. Zumal Amazon anderen Sortimenten den Vorrang eingeräumt hat. Durch Kooperationen in der Nachbarschaft stehen sie für den Wert des Lokalen. <<



#### Fashion

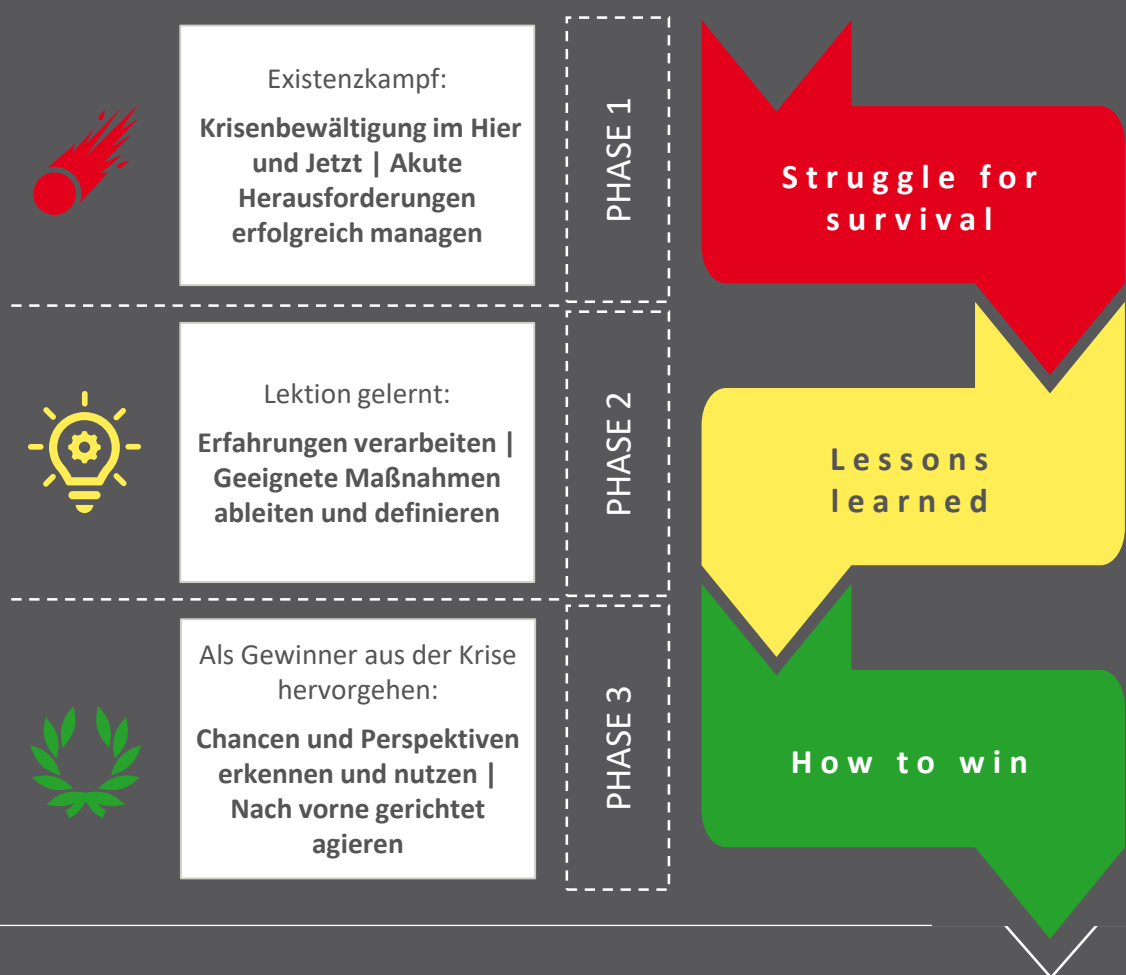


>> Das Saison-Opening im stationären Bekleidungseinzelhandel wurde jäh gestoppt. Warme Temperaturen über 20 Grad machen Lust auf die Frühjahrs-/ Sommermode, doch es bleibt nur der Blick ins Schaufenster, die Türen der Stores sind geschlossen, der Onlinehandel kann nicht alles auffangen. Interessant wird es jedoch erst nach Wiedereröffnung der Läden. Dann sind smarte Strategien des Modehandels gefragt. Wird die Branche sich kollektiv Rabattschlachten liefern, Margenverluste hinnehmen oder die Krise als Anstoß für lang diskutierte Änderungen im Saisonrhythmus, eine verkürzte Time-to-market, eine noch bessere Verknüpfung von Offline und Online oder vielleicht sogar ein Neudenken der Produktion nehmen? Sicherlich haben Shorts, Kleider und T-Shirts auch im Mai und den folgenden Sommermonaten noch Relevanz für die Kunden, die viel zu lange durch massive Sale-Phasen verwöhnt wurden. <<

## HANDEL IN ZEITEN VON COVID-19

Wo steht Ihr Unternehmen? Zur besseren Strukturierung haben wir entsprechend des Verlaufs der Krise drei aufeinanderfolgende Phasen definiert, die die unterschiedlichen Herausforderungen der spezifischen Branchensegmente im Krisenverlauf berücksichtigen.

### 3-PHASEN-KRISENMANAGEMENT ZUR ERFOLGREICHEN BEWÄLTIGUNG DER CORONA-KRISE



>> Die Krise trifft den Handel unverschuldet, unvorhergesehen und hart – tiefe Einschnitte sind zu erwarten, Existenzen stehen auf dem Spiel. Dennoch kann aus all dem Übel auch Positives hervorgehen. Handeln Sie fokussiert und nach vorne gerichtet, trennen Sie sich jetzt von schlechten Sortimenten, Standorten und setzen Sie nur auf die Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation. Werfen Sie schlechte Prozesse über Bord, denken Sie Ihre Unternehmens- und Arbeitskultur neu.<<



# HANDWERKSZEUG DES KRISENMANAGEMENTS AUF DAS ES ANKOMMT

## PHASE 1: Struggle for survival



### LIQUIDITÄTS- MANAGEMENT

Zahlungsfähigkeit  
kurzfristig  
sichern und  
dauerhaft erhalten

Systematische Überprüfung  
aller Positionen zur kurz- und  
mittelfristigen Liquiditätssicherung  
– von der Steuerstundung über  
einen Zahlungsaufschub  
von Lieferanten, Dienstleistern und  
Vermieter bis hin zu  
staatlichen Hilfspaketen

### KRISEN - KOMMUNI - KATION

Extern und intern  
durchgehend die wichtigen  
Themen adressieren und  
dabei den richtigen Ton  
treffen



Zeitnahe und konsistente  
Kommunikation mit einem „roten  
Faden“ und zuversichtlichen  
Botschaften |  
Kommunikations-  
plan mit gutem Timing  
für die verschiedenen  
Empfängergruppen

### KRISEN - MANAGEMENT 3.0

Anreichern des bisherigen  
Krisenmanagements  
um gute Werkzeuge  
für eine nachhaltige  
Transformation

### KENNZAHLEN - COCKPIT

Notwendige  
Instrumente für den  
Sichtflug immer  
im Auge haben

Einrichten eines übersichtlichen  
Cockpits mit den in der Krise  
relevantesten Steuerungs-  
parametern: Liquidität, GuV-  
Positionen und operative KPIs  
(z.B. Auftragseingang,  
Lagerreichweite etc.) |  
Laufende Aktualisierung und  
regelmäßiger Forecast | Simulation  
von Prognose-  
werten und Szenarien

Adjustieren von Projekten/  
Aktivitäten | Agiles Timing |  
Zentrale Koordination von  
Prioritäten und Interdependenzen  
| Mit Corona-Erfahrungen die  
Ausfallrisiken minimieren | Das  
Gute aus dem Krisenmodus in der  
Organisation beibehalten



# HANDWERKSZEUG DES KRISENMANAGEMENTS AUF DAS ES ANKOMMT



## PHASE 2: Lessons learned

### CORONA - RISK - MAP

Risiken objektiv  
bewerten und gezielt  
gegensteuern

Definition von Früherkennungs-  
indikatoren entlang der  
Wertschöpfungskette des  
Unternehmens (Kanäle >  
Sortiment > Lieferanten >  
Logistik > Personal >  
Marketing > Kunden) | Kar-  
tierung mit smartem BI-Tool |  
Simulation eigener Reaktionen auf  
Risikoeinschläge | Input für  
Forecast und Planung

### OUTSMARTING - STRATEGIEN

Wettbewerbs-verdrängung  
durch Bestandskunden-  
intensivierung und  
Neukundengewinnung  
in Krisenzeiten

### PERFORMANCE KICK & BLACKLIST ASSESSMENT

Leistungstreiber forcieren  
und gleichzeitig Blockaden  
sowie Non-Performer  
eliminieren



Aufdecken und Heben  
von noch ungenutzten Ziel-  
gruppenpotenzialen durch  
tiefgreifendes Shopper und  
Customer Know-how sowie  
Kategorie-Insights | Marken- und  
zielkundengerechte POS-  
Optimierung, Standort Clustering  
und Filialnetz-optimierung für eine  
maximale Abschöpfung des  
Kunden- und Umsatzpotenzials

Kennzahlen- und kriterien-  
basierte Analyse und Beurteilung  
von Prozessen, Sortimenten,  
Standorten und Mitarbeitern |  
Neudenken der Unternehmens-  
und Arbeitskultur | Die Krise auch  
als positiven Einschnitt für  
nachhaltige Veränderungen sehen  
– Was wollen wir  
in der Zukunft bewusst  
nicht mehr (Blacklist)?

### FINANZIE - RUNGS - PORTFOLIO

Optimierung der Unter-  
nehmensfinanzierung  
durch Nutzung der neu  
geschaffenen Möglichkeiten

Die Erleichterung des  
Zugangs zu Staatskrediten,  
Staatsbürgschaften und  
Staatsbeteiligungen zur  
langfristigen Sicherung  
des Unternehmens-  
nutzen und damit mehr erreichen  
als nur eine Liquiditätslücke zu  
schließen



### SMART INDIVIDUAL MARKETING

Chancen für jetzt besonders  
wirksame Botschaften  
entlang der gesamten  
Customer Journey und allen  
Touchpoints nutzen

Bewusstsein für die krisen-  
bedingten Veränderungen und  
neuen Anforderungen in der  
direkten Kundenkommunikation  
sowie entlang der gesamten  
Customer Journeys schaffen |  
Zielgruppenspezifische Unter-  
schiede verstehen und nutzen |  
Nachhaltige marken- und  
zielgruppenadäquate sowie  
kundennahe Adjustierung von  
Marketing und Vertrieb

# HANDWERKSZEUG DES KRISENMANAGEMENTS AUF DAS ES ANKOMMT



## PHASE 3: How to win

### INTELLIGENTES HOCHFahren

Flexibilität erhalten zur Verbesserung der Reaktionsmöglichkeit auf die wahrscheinlichen Geschäftsverläufe

Rückkehr zur „Normalität“ eher Ausnahme als Regel | Vermeidung von voreiligen Fehlentscheidungen durch ein intelligentes Hochfahren | Dämpfung und Flexibilisierung von Fixkosten und Kapitalbindung in sämtlichen Teilen der Wertschöpfungskette sowie in allen Verkaufskanälen

### ALLIANZ RADAR

Chancen für Kollaborationen ergreifen – von der ambulanten Vertragskooperation über Joint Ventures bis zur strategischen Akquisition



Systematisch das geschäftliche Umfeld auf naheliegende, aber auch ungewöhnliche Kooperationsmöglichkeiten hin durchforsten | Überzeugende Allianzvorschlüsse entwickeln | Schrittweiser Ausbau der Allianz | Kreative Vertragsgestaltung mit Ausbau- und Rückzugsoptionen

### LIEFERKETTEN OPTIMIERUNG

Langfristige Stabilisierung der Supply Chain

### KONZEPT EVOLUTION

Formatstrategie, Vertriebskonzepte und Sortimentsportfolio remodellieren und neu ausrichten

Marken- und zielkundenadäquate Optimierung oder sogar Revolutionierung des Retail-Formats zur Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolges | Maximale(r) Rentabilität und Zielgruppenfit des Sortimentsportfolios | Produktivitätssteigerung durch eine optimierte und stärker kundenzentrierte Betreuung der Retail-Standorte

Kurzfristige Chancen nutzen, z.B. Festschreiben aktuell niedriger Rohstoffpreise | Stabilisierung kritischer Kettenmitglieder, z.B. durch langfristige Verträge, Ergänzung alternativer Lieferanten für wichtige Warengruppen | Abbau kritischer Abhängigkeiten durch Erschließung neuer Lieferquellen und Verbreiterung der Lieferantenbasis



## IHRE ANSPRECHPARTNER

Gehen Sie gerne auf Ihren vertrauten Ansprechpartner bei Ebner Stolz oder der Gruppe Nymphenburg zu. Sehr gerne können Sie aber auch unser auf Handel spezialisiertes Corona-Krisenteam kontaktieren. Wir beantworten Ihnen gerne Ihre individuellen Fragen und erläutern Ihnen unsere Bausteine eines erfolgreichen Krisenmanagements.

Gruppe Nymphenburg:  
Spezialberatungsunternehmen  
für Händler, Markenhersteller  
und Dienstleister.  
Brand | Retail On-/  
Offline | Product & Sales |  
Consumer & Shopper Research

Ebner Stolz:  
Auf den Mittelstand fokussierte  
Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater, Rechtsanwälte  
und Unternehmensberater  
mit besonderer  
Handelsexpertise



Felix Muxel  
+49 173 3490700  
felix.muxel@nymphenburg.de



Christoph Elzer  
+49 170 2155212  
christoph.elzer@ebnerstolz.de



Dr. Christian Janßen  
+49 163 2064340  
christian.janssen@ebnerstolz.de



Anna Vu  
+49 176 32412189  
a.vu@nymphenburg.de



Thomas Mundus  
+49 151 15049417  
thomas.mundus@ebnerstolz.de



Dr. Dirk Janßen  
+49 172 9612919  
dirk.janssen@ebnerstolz.de



Bleiben Sie fit!

**HANDFESTER SUPPORT FÜR  
IHR KRISENMANAGEMENT**