



EBNER
STOLZ

**HANDEL NACH COVID-19:
ERFOLGREICH DEN RE-START MEISTERN**
BRANCHEN-UPDATE HANDEL

Juni 2021

STRUKTURIERUNG DES RE-START

Die Corona-Inzidenzen sinken, Lockerungen und Öffnungen des Handels stehen in den Startlöchern bzw. sind bereits umgesetzt. Wie kann der Re-Start nach den Herausforderungen des langen Lockdown gemeistert werden? Welche Maßnahmen sichern einen erfolgreichen Re-Start in einer nachhaltig veränderten Marktsituation?

WIE OPTIMIERT MAN DEN NEUSTART? IST DAS GESCHÄFTSMODELL AUCH POST-CORONA PROFITABEL UND ERFOLGREICH?



**Wie optimiert man den Neustart?
Ist das Geschäftsmodell auch Post-Corona profitabel und erfolgreich?**



**Krise mit
Lockdown – Phasen**

BEWÄLTIGT! **COVID-19
KRISENBEWÄLTIGUNG**



**Re-Start:
Erholung & Hochfahren**

**LIQUIDITÄTS-
FOKUS**

In der Re-Start-Phase liegt der Fokus weiterhin auf Sicherung und Optimierung der Liquidität



**Performancesteigerung
& Chancen nutzen**

**ERTRAGS-
FOKUS**

Zur Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit muss der Fokus auf Ertrag und Geschäftsmodell gelegt werden

Handelssegment und Geschäftsmodell sind maßgeblich für die Antworten auf die Fragen nach der Priorisierung und Auswahl von Maßnahmen, da die Auswirkungen

der COVID-19-Pandemie sehr unterschiedliche Ausprägungen hatten.



HANDEL IN ZEITEN VON COVID-19

Handel ist nicht gleich Handel – die einzelnen Unternehmen und Handelssegmente starten unter teils sehr unterschiedlichen Voraussetzungen aus der COVID-19-Pandemie. Während das Gros der Handelsunternehmen stark von der Krise getroffen wurde, profitierten einige Händler von pandemiegetriebenen Trends.



SYSTEMRELEVANTE SEGMENTE

LEH, Drogerien und Apotheken waren zu keinem Zeitpunkt von COVID-19-bedingten Schließungen betroffen. Das zeigte sich in einer starken Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Aber auch in dieser Gruppe ergaben sich Unterschiede, da die Verbraucher angesichts des Infektionsrisikos den Erwerb von Drogerieartikeln beim Großeinkauf im LEH bevorzugten.

Die Sonderkonjunktur des LEH wird sich mit zunehmendem Sicherheitsgefühl in der Bevölkerung wieder abschwächen.

PROFITEURE DER QUARANTÄNEBLASE

Neben den Pure Online Playern erfuhren Heim- & Handwerk, Elektronik, Garten & Floristik sowie Spielwaren eine erhöhte Nachfrage infolge pandemiebedingter Verbrauchertrends. Der Rückzug in die eigenen vier Wände förderte Investitionen in Renovierungsprojekte, Home-Office-Equipment und Spieleabende mit der Familie. Dies äußerte sich in steigenden Umsätzen und Ergebnissen. Insbesondere große Händler waren in der Lage, den Onlinevertrieb zu nutzen, um die zeitweisen Schließungen ihrer Filialen auszugleichen.

Auch bei diesem Trend ist tendenziell mit einer Abschwächung zu rechnen – zumal unklar ist, welchen Einfluss die derzeitige Knappheit an Baumaterialien und Zubehör auf den Geschäftsverlauf haben wird.

TEILLOCKDOWN-BETROFFENE

Der (stationäre) Umsatz des Home & Living, und Buchhandels erlitt zwar einen Rückgang, neue Vertriebsformate (z.B. regionale Zustellung) der Händler wirkten jedoch verlustabfedernd, so dass vergleichsweise robust durch die Krise navigiert wurde. Die Lage der Buchhändler stabilisiert sich seit März, dank regionaler Öffnungen, während die Home & Living Formate vom „Rückzug in die eigenen vier Wände“ profitierten.

Über alle Segmente hinweg hat sich der Channel-Shift zum Online-Kanal nachhaltig beschleunigt.

LOCKDOWN LEIDTRAGENDE

Die Branchen rund um Lifestyle und Beauty, Travel Retail, Fashion, Sport und Kaufhäuser waren primär von Schließungen betroffen und erlebten dramatische Umsatzrückgänge. Differenzierungsmerkmale des stationären Einzelhandels, wie Beratung und Produkttests, entfielen, teilweise brach der Bedarf an bestimmten Produkten aufgrund der bestehenden Beschränkungen gänzlich weg. Digitale Absatzkanäle lieferten angesichts der teils saisonalen und stationärlastigen Branchennaturen nicht immer einen zufriedenstellenden Ausgleich.

Mit nennenswerten Nachholeffekten ist nicht zu rechnen.

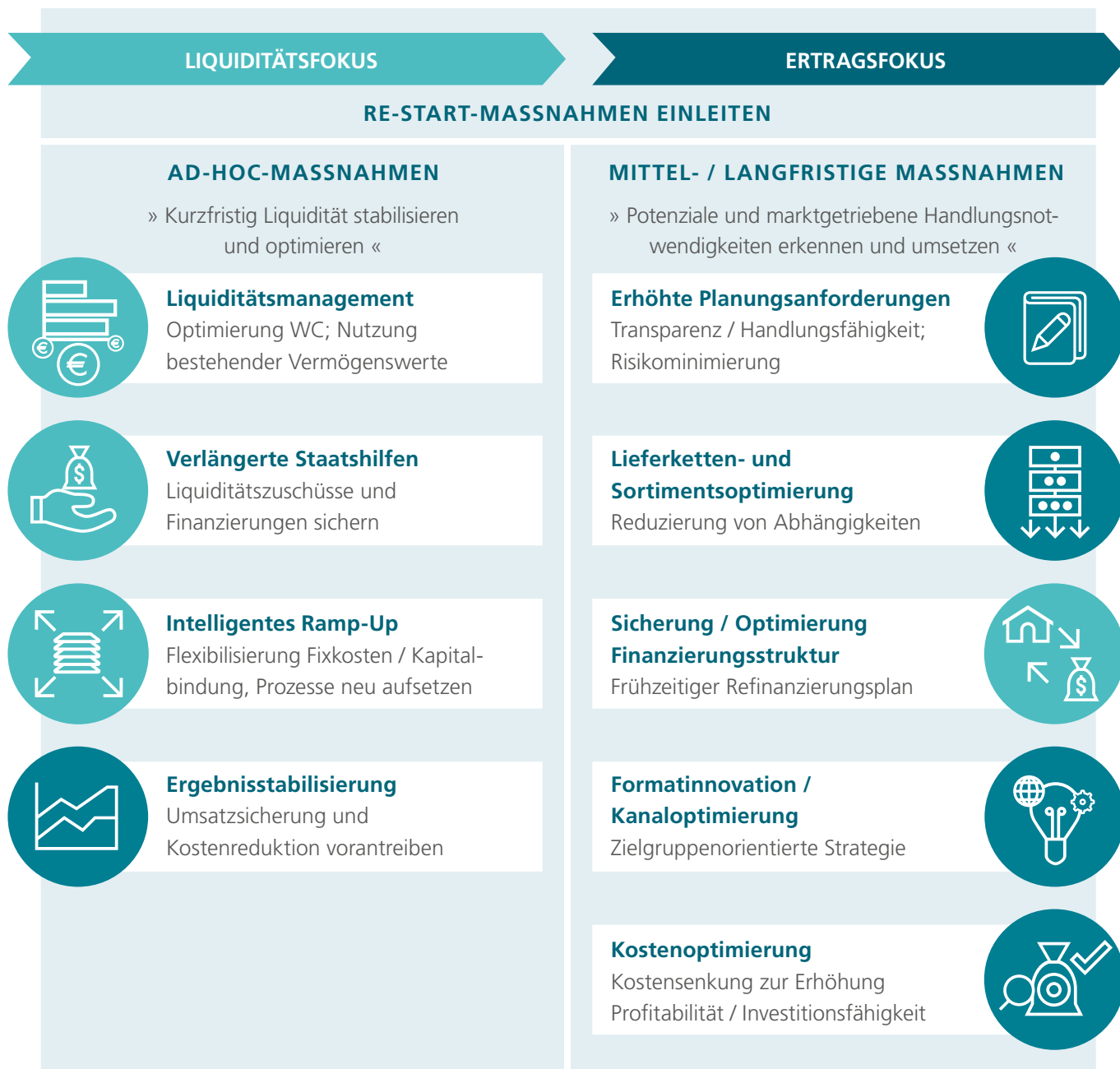
VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNGEN, DIE BERÜCKSICHTIGT WERDEN MÜSSEN

Mit der Abschwächung der Einschränkungen aufgrund der COVID-19-Pandemie gilt es für einen erfolgreichen Re-Start nunmehr darauf zu achten, letzte Hilfen in Anspruch zu nehmen, sich auf den Wegfall von Hilfsmaßnahmen und die veränderte Marktsituation einzustellen. Im Wesentlichen ist den folgenden sechs Entwicklungen mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen.

- 1 ÜBERBRÜCKUNGSHILFEN:** Aktuell verschleiern Überbrückungshilfen die echte Liquiditätssituation vieler Händler. Zwar ist die Verlängerung der bisher Ende Juni auslaufenden Überbrückungshilfe III bis Ende September beschlossen, allerdings werden sich nach **Wegfall der staatlichen Unterstützung** viele Händler mit **fehlenden Refinanzierungsmöglichkeiten und eingeschränkten Liquiditätsspielräumen** konfrontiert sehen.
- 2 WKV-SCHUTZSCHIRM:** Der derzeit fixierte **Auslauf des Schutzschirms für Warenkreditversicherer** Ende Juni verschärft die Situation für Händler weiter. Dies wird voraussichtlich eine Senkung der Limite durch die WKVs nach sich ziehen. Je nach Handelsssegment drücken damit kürzere Zahlungsziele und Vorkasseanforderungen der betroffenen Lieferanten die Liquidität der Händler zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt – dem Wiederhochfahren des stationären Geschäfts.
- 3 KONSUMVERHALTEN:** Verbraucher zeigen eine **erhöhte Preissensibilität**, seltene, aber gezieltere Einkäufe und eine zunehmende **Präferenz für digitale Vertriebskanäle**. Die bereits vor der Pandemie nachlassende Frequenz in den Innenstädten wird daher – trotz etwaiger kurzfristiger Anstiege – langfristig stärker als bisher abnehmen, so dass Umsatz und Ergebnis der stationären Händler weiter unter Druck stehen.
- 4 STRUKTURWANDEL:** Angetrieben durch die **Kannibalisierungseffekte des Onlinehandels** und die stationären Umsatzeinbußen gehen Experten von einem **zunehmenden Ladensterben** aus. Temporäre Leerstände in den deutschen Innenstädten und Einkaufszentren lassen sich auch durch Zugeständnisse der Vermieter nicht vollständig abwehren.
- 5 RISIKEN IN DER LIEFERKETTE:** Die Auswirkungen der Pandemie haben auch die Produzenten von Handelsware getroffen. Dies hat sich teilweise nachteilig auf Lieferbereitschaft und Liefertreue ausgewirkt. Zudem lassen sich die großen Handelsunternehmen verstärkt Exklusivrechte und bevorzugte Belieferung zusichern. Dies wird für kleinere Marktteilnehmer zu Risiken in der Warenverfügbarkeit führen.
- 6 PLANUNGSANFORDERUNGEN:** Seit Einführung des StaRUG bestehen für die Geschäftsleitungen erhöhte Planungsanforderungen, um zu vermeiden, dass Geschäftsrisiken zu spät erkannt werden und den Bestand des Unternehmens gefährden. Gerade jetzt wird von der Geschäftsleitung daher verlangt, auf Basis einer (szenariofähigen) Planung mögliche Geschäftsrisiken zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

JETZT DIE RICHTIGEN MASSNAHMEN EINLEITEN

Ein erfolgreicher Re-Start bedarf einer guten Vorbereitung und Umsetzung, denn die Herausforderungen im Rahmen von Ramp-up-Effekten sind substantiell. Hierzu sind neben Ad-hoc-Maßnahmen – im Wesentlichen zur Absicherung der Liquidität – insbesondere auch jetzt schon nachhaltige Mittelfrist-Maßnahmen zu etablieren.



Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Maßnahmenumsetzung empfehlen wir den Einsatz geeigneter Tools, die wir bereits erfolgreich eingesetzt haben, wie zum Beispiel die Folgenden



UNSER PROFIL UND IHRE ANSPRECHPARTNER

Ein erfolgreicher Re-Start bedarf einer guten Vorbereitung und Umsetzung, denn die Herausforderungen im Rahmen von Ramp-up-Effekten sind substantiell. Hierzu sind neben Ad-hoc-Maßnahmen – im Wesentlichen zur Absicherung der Liquidität – insbesondere auch jetzt schon nachhaltige Mittelfrist-Maßnahmen zu etablieren.

| | | |
|---|---|---|
|  MITTELSTANDSFOKUS |  INTERDISZIPLINÄR |  HANDELSKOMPETENZ |
| <ul style="list-style-type: none">› Seit 20 Jahren Partner des Mittelstands mit 1.800 Beratern› #6 der Prüfungs- und Beratungsgruppen in D› Arbeitsfähig in 120 Ländern | <ul style="list-style-type: none">› Unternehmensberater› Wirtschaftsprüfer› Steuerberater› Rechtsanwälte | <ul style="list-style-type: none">› Einzelhandel› Großhandel› Konsumgüter› Agrar & Ernährung |



Christoph Elzer

Partner, Unternehmensberater
christoph.elzer@ebnerstolz.de
Tel. +49 89 549018-120
Mobil +49 170 2155 212



Dr. Dirk Janßen

Partner, RA, StB
dirk.janssen@ebnerstolz.de
Tel. +49 221 20643-58
Mobil +49 172 9612 919



Holger Wildgrube

Partner, WP, StB, CPA
holger.wildgrube@ebnerstolz.de
Tel. +49 221 20643-240
Mobil +49 1522 2694 490

**In Kooperation mit
Gruppe Nymphenburg**

