

„Abwarten ist keine Option“

Niedrige Preise sind kein Allheilmittel und schlechte Rahmenbedingungen nicht der einzige Grund für Insolvenzen – Dirk Ankenbrand sieht Chancen für Nonfood

Der langjährige Handelsmanager Dirk Ankenbrand unterstützt die Branche künftig als Berater. Die aktuelle Krise ist der richtige Zeitpunkt, sich für die Zukunft resilienter aufzustellen, sagt er.

Herr Ankenbrand, Nonfood erlebt aktuell eine äußerst herausfordernde Zeit. Wie sehen Sie die aktuelle Marktlage?

Die Situation ist sehr angespannt. Es gibt eine enorme Bereinigung im Markt und das wird wohl noch eine Zeit lang so weitergehen. Die Anschaffungsneigung der Verbraucher liegt am Boden. Die Leute leiden unter steigenden Lebenshaltungskosten, haben Angst vor Arbeitsplatzverlust und geopolitische Sorgen. Die Kaufzurückhaltung zeigt sich mittlerweile sogar im Luxus-Segment. Wenn sowohl die Ober- als auch die Mittelschicht etwas preisgünstiger einkauft, gewinnen tendenziell die Discounter – auch im Nonfood-Markt.

Infolge globaler Krisen verschlechtern sich die Bedingungen in vielen Ländern. Aber nicht überall gleich. Erschreckend finde ich, dass die Situation in Deutschland sehr viel angespannter ist als anderswo. Das Konsumklima liegt bei uns mit 30 Prozent im Minus, hat sich in der EU aber nur leicht verschlechtert. Das hängt damit zusammen, dass dort unter anderem die Energiekosten günstiger sind. Die Wirtschaft ist in vielen Ländern stabiler, die Prognosen sind deutlich positiver, Investitionsquoten höher und der Arbeitsmarkt nicht so fragil. Damit ist die Konsumstimmung besser.

In der LZ berichten wir konstant über Insolvenzen, insbesondere im Nonfood-Handel. Ist das die direkte Folge davon?

Die gestiegenen Kosten belasten die Branche enorm. Zusätzlich zu den genannten Punkten ist der Mindestlohn binnen fünf Jahren um fast 50 Prozent gestiegen, das treibt auch die übrigen Personalkosten in die Höhe. Dennoch sind es keineswegs ausschließlich externe Gründe, sondern auch interne, strukturelle Themen. Die Lage muss aber bei jedem Unternehmen individuell bewertet werden. Es gibt auch immer Unternehmen, die sich aktuell trotz der Rahmenbedingungen hervorragend entwickeln.

Was machen die besser?

Schauen wir auf Action, der Nonfood-Discounter, der überall zurzeit im Fokus steht: Dort findet der Kunde ein hybrides Sortiment. Einerseits Basics, die immer verfügbar sind, andererseits jede Woche einen relevanten Anteil

Umdenken:
Lieferanten können für den Handel zum Problemlöser werden, meint Dirk Ankenbrand.



FOTO: THOMAS FEDAK

Zur Person

Dirk Ankenbrand hat seine gesamte Karriere in der Nonfood-Konsumgüterwirtschaft verbracht. In mehr als 35 Jahren bekleidete er diverse Führungsfunktionen mit Verantwortung für Einkauf, Vertrieb, Sortimentsmanagement, Marketing und Supply Chain. Auf Kaufhof (heute Galeria) folgte Metro Group Buying sowie die Geschäftsbereichsleitung Nonfood für die SB-Warenhäuser Real. Zuletzt war der Manager bei dem Textil-Discounter Kik als COO in der Geschäftsführung. Zum Jahresbeginn 2026 hat er sich selbstständig gemacht und das Beratungsunternehmen Ankenbrand Trade & Management Services gegründet.

neuer Produkte über die verschiedensten Kategorien. Das lockt die Kunden immer wieder in die Läden. Sie wollen sich überraschen lassen. Und zwar zu sehr günstigen Preisen.

Der Preis ist noch relevanter geworden. Ist das die Lösung?

Unter den Umständen ist er relevanter geworden, aber er ist kein alleiniges Allheilmittel. Worauf es in dem Zusammenhang eher ankommt, ist das Preis-Leistungs-Verhältnis. Marke ist nach wie vor auch im Nonfood-Markt relevant. Konsumenten schätzen ihren Wert, zahlen aber nicht jeden Preis dafür. Deshalb funktionieren auch Outlet-Konzepte oder TK Maxx sehr gut. Wenn ich ein Polo-Shirt von Tommy Hilfiger trage, weiß mein Nachbar ja nicht, was ich dafür bezahlt und wo ich es gekauft habe.

Restposten können aber nicht für jeden der Weg aus der Krise sein.

Absolut nicht. Jeder Händler muss für sich analysieren, was zu ihm passt. Es gibt an vielen Stellen eines Unternehmens Potenzial. Jeder muss sich fragen, wie er sein Format für Zukunft richtig aufstellt und fitter macht. Denn es ist keine Option, einfach nur darauf zu warten, dass sich die Rahmenbedingungen bessern.

Was ist stattdessen angebracht?

Die schwierige Phase intensiv nutzen. Sich selbst hinterfragen in Sachen strategischer Ausrichtung, Flächeneffizienz, Prozesse, Marketing, Beschaffung, Supply Chain und so weiter. Es gibt auch immer wieder neue Trends oder Geschäftsmodelle. Da muss der Handel unter anderem im Sortiment viel schneller reagieren, einfach mal was ausprobieren, kalkulierte Risiken eingehen. Schauen Sie Shein und Temu an, von 0 auf 100: Die starten einen Testballon und wenn der gut läuft, dann produzieren und verkaufen sie sehr schnell große Stückzahlen. Dass das aktuell unter unfairen Wettbewerbsbedingungen passiert, gibt ihnen natürlich weitere Vorteile. Doch der wesentliche Punkt für den Erfolg ist das neue Geschäftsmodell.

Wie sehen Sie die Lage des LEH bei Nonfood? Viele reduzieren die Flächen.

Es gibt immer Flächen zu optimieren. Nicht nur bei Nonfood, sondern auch bei Food. Davon bin ich überzeugt. Aber nur Flächen und Angebot zu reduzieren, macht zwar in der Regel Kapital frei, birgt aber Umsatzrisiken, was in einen gefährlichen Kreislauf führen kann. Stattdessen ist die Frage, wie kann ich die freien Flächen sinnvoll und wenig kapitalintensiv bespielen? Stelle ich die 17te Sorte Tomatenketchup oder Erdbeermarmelade ins Regal? Oder ergänze ich mein Angebot um Sortimente die im Trend liegen, unabhängig von Food und Nonfood.

Auch für Lieferanten ist die Auftragslage schlecht. Wie können sie reagieren?

Sie müssen umdenken und zum Problemlöser werden. Viele Lieferanten sehen nur die eigenen Produkte. Stattdessen sollten sie sich in die Lage der Händler versetzen, die sie beliefern möchten. Wer bei Trends und Innovationen schnell ist und abwechslungsreiche Sortimente statt nur die historischen Artikel bietet, löst für manchen Händler ein Problem. Dafür muss man neue Wege gehen und sich für Kooperationen öffnen.

Sie kennen den Handel: Vor mehr als einem Jahr sind Sie aus der Geschäftsführung bei Kik ausgeschieden. Zuvor waren Sie bei Kaufhof, Metro und Real. Warum wollen Sie weiter in dieser schwierigen Branche mitmischen?

Ich bleibe gerne bei dem, was ich kann. Autos reparieren kann ich nicht. Und für die Bundespolitik ist es für mich wohl zu spät. Obwohl mich das durchaus reizen würde, denn wie wir ja angesprochen haben, liegen in der Politik einige Wurzeln für die Probleme der Branche. Während meiner Auszeit habe ich bereits einige Anfragen von verschiedenen Unternehmen bekommen. Das hat mich bestätigt und motiviert, meine Erfahrung jetzt als Berater einzubringen.

Welchen Aufgaben widmen Sie Ihre Zeit?
Aktuell bin ich in diversen unterschiedlich großen Projekten aktiv. Das

ist sehr spannend, weil unser Handel so vielfältig ist und ebenso die Aufgabengebiete. Zum Beispiel Matratzen Concord hat sich auf eine interessante Reise begeben, bei der ich unterstützen darf. Das Unternehmen ist längst nicht mehr so discount-lastig wie früher. Die begonnene Veränderung soll noch weitergehen. Dabei sind ergänzende Sortimentsbausteine denkbar. Dazu gehört auch die Frage, was die Verbraucher wahrnehmen und wie man die Kommunikation neu denkt, zielgerichteter und digitaler.

Können Sie weitere Projekte benennen, an denen Sie arbeiten?

Ich unterstütze ein Startup beim Markenaufbau und einen etablierten großen Importeur in Sachen globale Beschaffung. Außerdem arbeite ich mit Loyalty for Brands zusammen. Das Unternehmen beschäftigt sich mit Kundenbindungsprogrammen und Nonfood-Marken im LEH.

Welche Rolle füllen Treue-Aktionen mit Nonfood-Marken aus? Wer will lange sammeln, um eine Pfanne zu kaufen?

Für den Konsumenten steht auch hier das Preis-Leistungsverhältnis im Fokus. Über die Aktionen bekommt er eine sehr attraktive Marke zu einem sehr günstigen Preis. Das ist gefühlte Belohnung für den treuen Einkauf bei dem Händler. Aber natürlich haben sich die Mechanismen im Laufe der Jahre so verändert, dass die Kaufhürden geringer geworden sind. Man muss nicht mehr wochenlang sammeln für den Kauf.

Was hat der Händler davon?

Neben Kundenbindung, Differenzierung, gesteigertem Durchschnittsbon und höherer Kauffrequenz? Er kann sich Nonfood-Marken auf diesem Weg ins Haus holen, von denen er normalerweise nicht beliefert werden würde. Auch neue Themen lassen sich so testen. Und er hat kein Risiko, denn am Ende einer Aktion bleibt niemand auf den Resten sitzen, sie gehen zurück. Treue-Aktionen funktionieren nach wie vor sehr gut.

Dennoch muss sich etwas verändern?

Auch dieses Geschäft kann man weiterentwickeln, neue Brands aufbauen, Treuekampagnen in neue Formate bringen. Dafür braucht es wiederum andere, individuelle Konzepte, die auf deren Bedürfnisse abgestimmt sind.

Sehen Sie nach der Konsolidierungsphase wieder positiv auf den Markt?

Viel schlechter als jetzt kann es kaum werden. Deshalb glaube ich schon, dass es wieder stabiler wird. Aber verlassen kann sich darauf niemand. Und selbst wenn sich die geopolitische Lage hoffentlich bald beruhigt, gibt es immer noch strukturelle Themen, die es zu bearbeiten gilt.

Welche Möglichkeiten sehen Sie, sich widerstandsfähiger aufzustellen?

Jeder sollte sich permanent Fragen stellen und Zukunftsszenarien entwickeln. Wo will ich hin? Bin ich effizient in den Prozessen, der Logistik, der Supply Chain? Wie kann ich Streuverluste im Marketing vermeiden? Wo kann Digitalisierung oder KI helfen? Auch die Beschaffungswege gilt es zu prüfen. Was kaufe ich selbst ein und wo kann ich Risiken abfedern, indem ich Dienstleister oder Importeure nutze? Hybride Ansätze machen ein Unternehmen grundsätzlich resilienter. Kritische Themen, sollte man aber lieber selbst in der Hand behalten. Das zahlt sich aus, wenn die nächste Krise folgt. Denn niemand weiß, welche Herausforderungen dann auf die Branche zukommen. *Silke Biester/lz 34-26*

MEHR ERFAHREN

LEISTUNG NEU GEDACHT

WD-40 SPECIALIST® BIO-SCHMIERSPRAY

85 % BIO-BASIERTE, MULTIFUNKTIONALE FORMEL