

NZZ, 16.12.2004

Jeder in seiner Klasse - auch im Handel

Strategische Fehler im Umgang mit Discountern

*Von Thomas Fröhlich**

Die Kundschaft ordnet eine Marke in der Regel entweder dem Qualitäts- oder dem Preis-Lager zu. Dies gilt auch für starke Detailhandelsmarken. Versucht der Handel, in beiden Lagern mitzumischen, lässt er sich auf ein riskantes «Spiel» ein.

Wer die Zeitungen aufschlägt oder durch den Schweizer Detailhandel geht, könnte meinen, die grossen deutschen Discounter Aldi und Lidl hätten das Ruder in der Schweiz bereits fest in der Hand. Das Management der einflussreichsten Handelsunternehmen kündigt an, sich nicht die Butter vom Brot nehmen zu lassen. Gegenstrategien laufen bereits auf Hochtouren. Problematisch ist, dass die meisten davon auf niedrigere Preise reduziert sind. Das «Geiz ist geil»-Postulat verführt dazu, und die Discounter kämpfen ja ihrerseits mit Erfolg über den Preis. Die Folgen für den Qualitätshandel, lässt er sich auf dieses «Spiel» ein, kann man bei unserem Nachbarn Deutschland eingehend studieren. Dem gesamten Handel wurden tiefgreifende strukturelle Schädigungen zugefügt. Viele - Hersteller und Handel - stehen am Rande des Ruins. Umsatzrenditen von wenigen Prozenten werden bereits zu Heldentaten stilisiert.

Trennung in Qualitäts- und Preis-Lager

Der Einzelhandel ist heute geteilt - analog zur Herstellerstufe - in ein Qualitäts- und ein Preis-Lager. Beide Gruppen erbringen für ihre Kundschaft jedoch Leistungen, die einer jeweils anderen Zielsetzung folgen. Während der Qualitätshandel seinen Kunden eine möglichst grosse Vielfalt, hohe Produkt- und Beratungsqualität, verlässliche Bevorratung und adäquate Warenpräsentation bietet, ist der Discounter vornehmlich auf den Preis fokussiert. Dies spiegelt sich unter anderem in der Anmutung seiner Ladenlokale, der Warenpräsentation und dem Personal. Hier geht es in erster Linie um die Deckung von Grundbedürfnissen. Werthaltige und dauerhafte Kundenbindung ist selten.

Auch im Detailhandel ist die eigene Klasse abhängig von der Leistungskomplexität und -tiefe des Markensystems. Hier gibt es viele differenzierende Leistungen, die die Kundschaft bei ihrem Kaufverhalten leiten. Denn Markentreue ist das Ergebnis des Vertrauens der Kundschaft in die spezifischen Leistungen des Unternehmens. Und diese können konkret aufgebaut und bewirtschaftet werden.

Riskante Abwärtsspirale

Leistungskomplexität und -tiefe variieren zwischen den Handelstypen und -klassen erheblich. Am Beispiel der Managementfelder Sortiment und Standort wird dies deutlich. Der Unterschied zwischen den Leistungsstrukturen eines Vollsortimenters und eines Discounters ist beachtlich. Dies muss sich auch in der Preisgestaltung niederschlagen. Infolge der zunehmenden Discount-Abhängigkeit der Hersteller hat sich der Preisabstand zwischen den Handelsklassen weit von den begründbaren Leistungsunterschieden entfernt. Die zur Leistungserbringung erforderlichen Geldmittel werden nicht mehr generiert, und der Qualitätshandel muss seine Strukturen in Richtung der preisaggressiven Handelstypen

anpassen. Die Talfahrt beginnt. Beide Seiten - Qualitätshandel und Discounter - kommen in eine Abwärtsspirale. Die Discounter müssen ihre Preis-Position verteidigen. Sie ist ihr Hauptargument. Der Qualitätshandel kommt über Preissenkungen sukzessive in die direkte Vergleichbarkeit, und der Discounter braucht nur noch zu argumentieren: «Ich bin doch nicht blöd!»

Abgrenzung durch Leistung

Der Qualitätshandel muss Konzepte entwickeln, wie er das Geschäft in seiner Wertklasse dauerhaft betreiben kann. Er muss dazu die einzigartigen Leistungen seines Markensystems kommunizieren und für den Kunden - mehr denn je - in ihrer ganzen Breite erfahrbar machen. In diesem Zusammenhang sollte er, statt die Markenhersteller am Gängelband von Handelsmarken und «Aktionitis» zu führen, mit ihnen Wertschöpfungsgemeinschaften begründen, die das Qualitäts-Lager nachhaltig stärken und so dem Qualitätszerfall auf beiden Seiten begegnen. Auch in der heutigen Zeit gibt es genügend Konsumenten, die sich über eine ansprechende Produktpräsentation, ein nettes, kompetentes und verfügbares Verkaufspersonal, ein angenehmes Ambiente und kurze Wartezeiten an der Kasse freuen. Solche Leistungen müssen entsprechend kommuniziert werden.

Lernen aus deutschen Erfahrungen

Vielleicht ist mit der Qualitätsorientierung nicht der Gesamtmarkt zu bedienen. Genauso wenig, wie dies mit der reinen Preisorientierung möglich sein wird. Je klarer jedoch die Grenzen zwischen den Wertklassen sind und erhalten bleiben, desto sicherer versteht der Konsument Preisunterschiede und die dahinter liegenden Leistungen.

Der Zulauf zu den Discountern ist immer auch eine taktische Massnahme des Konsumenten als «Schnäppchenjäger». Am liebsten würde er spendabel in teuren Geschäften einkaufen. In Filmen und TV-Serien ist dies täglich zu sehen. So resultiert der Erfolg des Preis-Lagers zu einem Grossteil aus einer Vorstellung, welche es selbst geprägt hat und deren es sich - sind die Hersteller erst einmal auf den Leim gegangen - nachhaltig bedient: Topqualität gibt es zu niedrigsten Preisen. Auf Dauer ist dies sicherlich ein Trugschluss. In nicht wenigen Unternehmen sind Kostensenkungsprogramme ein Dauerthema. Wer annimmt, dies funktioniere, ohne dass gleichzeitig an Qualität eingebüsst würde, ist auf dem Holzweg.

Es wäre demnach den Schweizer Konsumenten zu wünschen, dass ihnen die Erfahrungen ihrer deutschen Nachbarn erspart blieben, da die «Geiz ist geil»-Bewegung nicht nur schlechtere Produktqualitäten und unattraktive Geschäftsstrassen hinterlässt, sondern auch zu massiven Arbeitsplatzverlusten führt.

Der Autor ist Geschäftsführer des Instituts für Markentechnik in Genf.