Herausforderung Fachmarkt

Preisaggressive Grossflächenanbieter verändern die Spielregeln im Wettbewerb. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf Hersteller, Händler und Konsumenten? Wo liegen die Reaktionspotentiale?

Prof. Dr. Christian Belz

Der Handel richtet sich zunehmend europäisch aus. Eine Preis- und Margeninsel Schweiz besteht in den meisten Branchen immer weniger (vgl. Weinhold/Rudolph/Belz 1991). Besonders Fachmärkte verändern die Branchen. Jüngere Beispiele für die Schweiz sind MediaMarkt und Elektro Plus im Elektronikmarkt oder Toys R Us für Spielwaren. Maus Frères kündigten vier Sportfachmärkte für 1995 an. Fachmärkte sind als Vertriebsform recht vielfältig. Typische Stichworte zum Konzept sind meistens: Fachkompetenz für einen Warenbereich; breites Angebot und zahlreiche Hersteller-Marken; grosse Flächen; verkehrsgünstige Standorte in Agglomerationen; intensive Werbung; Image des Preisführers; europäische Orientierung und lokale Anpassung; neue Arbeitsteilung mit Lieferanten und hoher Preisdruck im Einkauf.

Tietz rechnet damit, dass sich die Marktanteile der Fachmärkte in den nächsten Jahren verdoppeln (Tietz 1992, 277). In den USA und in Deutschland entstehen Fachmarktzentren, die mehrere Fachmärkte unter einem Dach vereinen. Allerdings gibt es auch Flops. Beispielsweise setzten sich die Adler-Textilmärkte in der Schweiz nicht durch.

Veränderte Spielregeln

Preisaggressive Grossflächen-Fachmärkte verändern die Spielregeln in den entsprechenden Märkten für Hersteller, für bestehende Händler sowie Konsumenten. Offensichtlich lassen sich preisorientierte Konzepte leichter international durchsetzen, als subtile Erlebniskonzepte des Handels. Typisches Beispiel ist MediaMarkt, der seine Zentren früh ankündigte, im März aufwendig die zwei Fachmärkte in Dietikon und Dietlikon eröffnete, erste Erfolge ausweist und auf dem Markt und in den Medien breite Resonanz auslöste (vgl. Textkasten zur Studie MediaMarkt). Bereits im Elektronikmarkt sind die Bedingungen für Haushalt-Grossgeräte



Bedrohung Fachmarkt: MediaMarkt

oder -Kleingeräte, Computer, Unterhaltungselektronik (vom Fernseher bis zum Walkman) oder zu Compact Discs sehr differenziert. Es gilt, das unterschiedliche Einkaufsverhalten der Kunden, die Dynamik des Marktes, bestehende Stärken und Anteile der Hersteller und Händler und vieles mehr zu berücksichtigen.

1. *Hersteller:* Offensichtlich stützen sich manche Hersteller auf den Erfolg der Fachmärkte, obschon diese mit ihnen oft hart umspringen. Nachdem die Hersteller ihre Produktion gemeinsam mit ihren Lieferanten trimmten, suchen sie nach Rationalisierungen im Vertrieb oder nach «Lean-Retailers».

Studie MediaMarkt

MediaMarkt eröffnete im März 1994 die ersten zwei Fachmärkte in Dietikon und Dietlikon; weitere acht Zentren sind angezielt. Die MediaMärkte kaufen preisaggressiv ein, teilen die Arbeit mit Lieferanten neu, stellen günstige Preise und Produktvielfalt in den Vordergrund, werben und argumentieren aggressiv, arbeiten mit guten Standorten in Agglomerationen und grossen Flächen um 3000 m². Ziel der Studie des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel war es, die Phasen vor, während und nach der Eröffnung der MediaMärkte aus dem Blickwinkel der Hersteller, der Handelskonkurrenten und der Kunden zu erfassen. Aus dem Fallbeispiel leiten wir allgemeine Erkenntnisse zu möglichen Strategien der Marktteilnehmer ab. Eine Herausforderung durch Billiganbieter betrifft viele Unternehmungen.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Studie war Dipl.-Kfm. Hermann Schindler. Methodisch kombinierten wir Sekundäranalysen, Expertengespräche, Kundenbefragungen und kreative Entwicklung. Die Studie wurde durch einen Hersteller initiiert und wird auch durch den Forschungsfonds der Hochschule St.Gallen mitfinanziert.
Belz, Christian und Schindler, Hermann: Preisaggressive Fachmärkte – Revolution im schweizerischen Einzelhandel?, Diagnose vom Eintritt der MediaMärkte im Elektronikmarkt, Fachbericht für Marketing, St.Gallen: Thexis 1994, 104 Seiten, sFr. 50.– (Bestellung: Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Bodanstr. 8, CH-9000 St.Gallen; Tel. 071 30 28 20, Fax 071 23 22 74)



Hermann Schindler, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzbereich «Internationale Handelsdynamik» des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel.

Die Einkaufsmacht der Märkte schafft jedoch hohe Abhängigkeiten. Die Länderimporteure können ihre Vertriebskanäle oft kaum mehr eigenständig wählen und sind auch in Preisen und Marketing stärker von internationalen Zentralen bestimmt.

2. *Einzelhandel:* Grossverteiler, Discounter, Filialketten oder kleinere Fachhändler gehen unterschiedlich vor, um sich von neueintretenden Fachmärkten positiv zu unterscheiden oder gezielt zu kontern.
3. *Konsumenten:* Fachmärkte sind für manche Kunden und Einkaufssituationen attraktiv. Vorerst leisten sie durch weite Anfahrten, Transport, geringen Service usw. mehr selbst. Sie können sich jedoch selbständig, wie in einer Ausstellung, über ein breites Angebot von Marken und Produkten informieren. Das Marketing-Hickhack der Händler erinnert an einen Wirtschaftskrimi. Mancher freut sich, dass die Preise purzeln.

Der Markteintritt eines preisaggressiven Grossflächen-Fachmarktes ist für einen Lieferanten oder einen Händler nicht ein abgegrenztes Problem, das sich leicht bekämpfen lässt. Die gesamte Wettbewerbskraft der Betroffenen, sämtliche Aktivitäten im Marketing sind gefordert. Ein neuer Konkurrent akzentuiert die bestehenden Probleme. Alle Anbieter, die für den Kunden nicht eine wichtige Kompetenz verkörpern und unprofiliert auftreten, sind gefährdet. Die Schwachen verlieren Marktanteile und sind bedrängt, weil sie bereits vor dem Eintritt kränklich waren und keine neuen Erschwernisse ertragen. Gleichzeitig werden jedoch einzigartige und eindeutige Anbieter durch den neuen Eintritt gefördert.

Profil des Fachmarkts: grosses Angebot für kleine Preise

Bereits charakterisierten wir die Fachmärkte kurz, wobei einzelne Komponenten im konkreten Fall verschieden gewichtet werden:

1. Fachmärkte spezialisieren sich auf einen Teilmarkt, etwa für Spielwaren, Schuhe oder Sportartikel; der Teilmarkt von MediaMarkt ist mit Elektronik breit abgesteckt.
2. Fachmärkte bieten eine riesige Auswahl an Marken und Sortimenten (MediaMarkt warb mit 35 000 Artikeln für seine Märkte: Toys R Us bedeutet ja «Spielwaren sind wir»);
3. Fachmärkte setzen auf Preisführerschaft.
4. Fachmärkte sind 2000 bis 5000 m² gross und stehen in verkehrsgünstigen Agglomerationen.
5. Fachmärkte werben intensiv, oft sogar marktschreierisch und kommunizieren Produktevielfalt sowie Preisvorteile; die Ausgaben für Werbung können den Personalkosten entsprechen (Tietz 1993, 155); beispielsweise schätzen wir die Werbeaufwendungen der zwei MediaMärkte für die ersten sechs Monate auf 3,8 Mio. sFr.
6. Fachmärkte arbeiten rationell; sie optimieren die Logistik, überlassen manche Aufgaben dem Kunden, senken Personalkosten, verlagern Funktionen an Lieferanten, beschränken den Service.
7. Fachmärkte sind international aktiv; damit können sie Betriebstypen multiplizieren und verfügen häufig über eine hohe Einkaufsmacht und drücken die Konditionen.

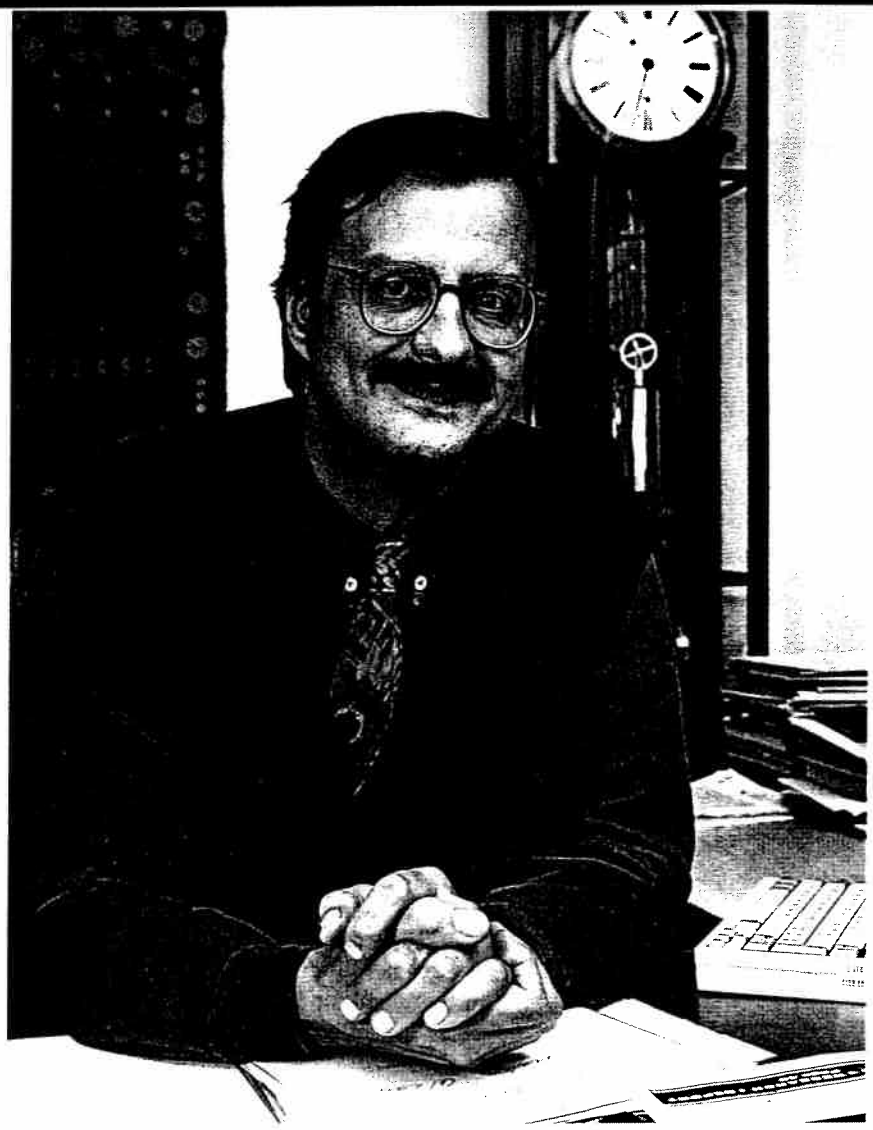
Die einseitige Diskussion der Preise in den betroffenen Branchen ist gefährlich, der Fachmarkt leistet auch besonders durch das breite Angebot und die gelöste Einkaufsatmosphäre.

Für den Erfolg ist nicht entscheidend, was der Fachmarkt objektiv leistet, sondern wie ihn der Kunde wahrnimmt.

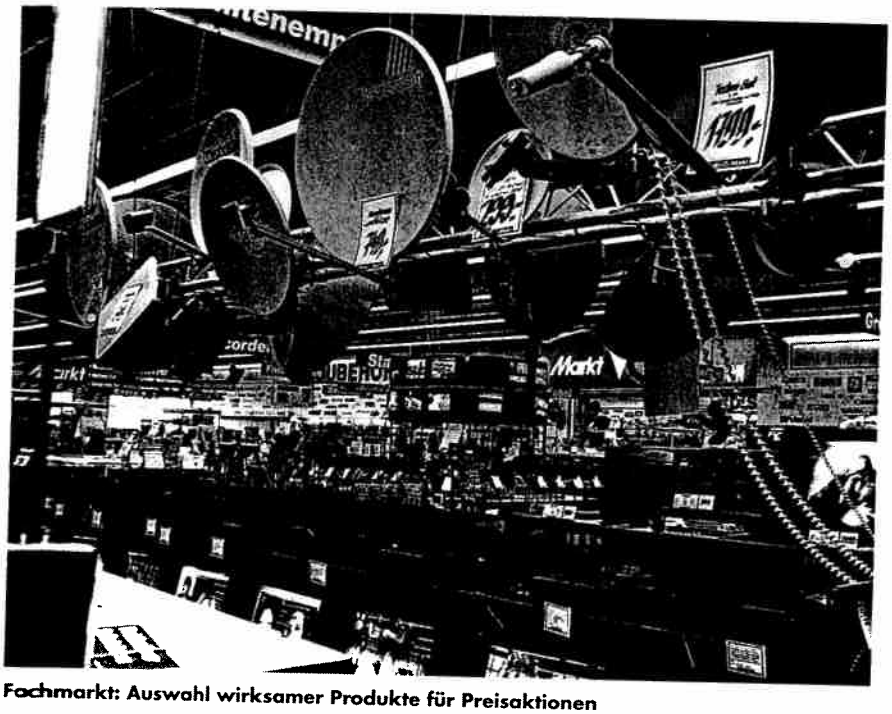
Preisführerschaft

Beispielsweise scheinen die Preise für den Konsumenten wunderbar objektiv und klar fassbar. Er kann sich aber täuschen lassen. Brisant war beispielsweise eine Studie von Focus in Deutschland, die belegte, dass gewisse Geräte von regionalen Fachhändlern massgeblich günstiger angeboten wurden, als im Fachmarkt (Koch 1994). Preisimage-Strategien sind eine subtile Kunst, wie der Textkasten dazu zeigt (vgl. Diller 1991).

Für die Fachmärkte und auch Discounter stellt sich die Aufgabe, beim Kunden ein günstiges Preisimage aufzubauen, aber trotzdem im Durchschnitt des Angebotes eine gute Marge zu realisieren. Deshalb soll es gelingen, dass der Kunde zeitlich und



Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel. Fachmärkte unter der Lupe.



Fachmarkt: Auswahl wirksamer Produkte für Preisaktionen

produktmässig begrenzte Preisunterbietungen (selektive Preisaggressivität) auf das gesamte Angebot überträgt und generell auf die Preiskompetenz des Anbieters vertraut. Natürlich beziehen Preisführer auch den Mengeneffekt in ihr Kalkül ein. Die erörterten Preistaktiken sind im Handel lange bekannt. Neu ist in der Schweiz die Intensität und Konsequenz, mit der Fachmärkte diese Möglichkeiten geschickt kombinieren.

Allerdings betonen wir, dass ein günstiges Preisimage nicht nur durch geschickte Preistaktiken geschaffen werden kann. Es braucht objektive Unterbietungen der Konkurrenz, und generell dürfen die Preise im Vergleich zur Konkurrenz nicht wesentlich höher sein. Negative Erfahrungen beeinträchtigen das Preisimage einer Handelsunternehmung nachhaltig.

Es fällt auf, dass die Preisvorteile mancher Fachmärkte nur aus dem Blickwinkel der Aktionen und der Einkaufspreise diskutiert werden. Nur eine Kombination von echten Kosten- und Preisvorteilen lässt sich aber gegenüber den Konkurrenten längerfristig schützen. Die Eigenleistung des Handels ist für die Wettbewerbskraft massgeblich, nicht nur eine Erpressung von Lieferanten oder Aktionitis.

Preisimage-Strategien der Fachmärkte

Fachmärkte arbeiten meist mit transparenten Nettopreisen für Kunden. Die Märkte stützen ihre Strategie des Preisimages besonders auf folgende Ansätze:

1. *Preisunterbietungen in der Startphase:* Motivation für Kunden zum Erstbesuch, Kauf von Marktanteilen und rasche Bekannheit als Preisbrecher.
2. *Lokale Preisoptimierung:* Lokale Preisunterbietungen der spezifischen Konkurrenz, keine Einheitspreise für mehrere Filialen (Schadensbegrenzung). In diesem System initiieren oft Konkurrenten den Preiskrieg mit den Fachmärkten.
3. *Signale der Kampfbereitschaft an Konkurrenten:* Rasches und rigoroses Preisverhalten bei Aktionen der Konkurrenz.
4. *Auswahl wirksamer Produkte für Preisaktionen:* Geschickt gewählte Preisbrecher schwächen die Konkurrenz stärker als die eigene Unternehmung (z. B. eigene Nebenprodukte, Hauptprodukte der Konkurrenz); Arbeit mit Postenware, Auslauf- oder Sondermodellen.
5. *Preispotenz:* Generelle Preiskompetenz durch Standorte, Ladengestaltung, Warenpräsentation, Beschilderung usw.; Anspruch für Preisvorteile im Gesamtangebot (etwa MediaMarkt: Bei uns brauchen Sie nicht auf den Ausverkauf zu warten).
6. *Günstige Einkaufspreise:* Günstigere Einkaufspreise sind Spielraum für Endverkaufspreise.
7. *Selling up:* Bewerbung von billigen Produkten und Verkauf von höherwertiger Ware im Geschäft (versteckte Präsentation im Geschäft, Verkaufsgespräch usw.)
8. *Zeitliche Begrenzung:* Zeitlich enge Begrenzung von starken Preisunterbietungen
9. *Kommunikation von Preisvorteilen:* Kommunikation der Preisvorteile (z. B. Inserate mit grossen Preisen, psychologische Preisrundung usw.); Mediendiskussion zum Preiskampf
10. *Kreative Preisgestaltung:* Zusätzlich sind der Form der Preisgestaltung kaum kreative Grenzen gesetzt. Auch Treuepunkte für Mehrfach-Käufe usw. gehören dazu. Die Tiefpreisgarantie wirkt auch psychologisch.

Einzelhandel zwischen Profilierung und Konfrontation

Wie können bestehende Händler gegenüber einem neuen Fachmarkt agieren? Eine Übersicht gibt die Abbildung zu Handlungsoptionen für Konkurrenten am Beispiel von MediaMarkt. Manche Experten betrachten es als falsch, den MediaMärkten im direkten Preiskampf zu begegnen. Zwischen den Massnahmen der Differenzierung und der Konfrontation gilt es jedoch, für jeden Anbieter einen subtilen Mix zu bestimmen. Die Konfrontation findet sich jeweils auf der rechten, die Differenzierung auf der linken Seite der Abbildung.

Natürlich gelingt es nicht, Strategien und Taktiken zu entwickeln, wenn wir additiv einige Aspekte aufgreifen. Es gilt, die Bausteine zu kombinieren und inhaltlich auszufüllen. Weitere wichtige Strategien sind: innenorientierte Leistungsfähigkeit steigern und strategische Allianzen eingehen.

Ein bedeutender Aspekt im Marktverhalten der verschiedenen Konkurrenten ist die Zeit. Jede Unternehmung muss selbst bestimmen, welche Massnahmen sie vor, während oder nach einem neuen Eintritt des Fachmarktes ergreift. Proaktives Verhalten schlägt in der Regel reaktives «Durchwursteln». Grundsätzlich ist zu prüfen, ob Unternehmungen vorbereitend oder abwartend agieren.

Ohne Zweifel war es den Spezialisten des Handels vor dem Eintritt neuer Fachmärkte bewusst, dass entsprechende preisaggressive Grossflächenangebote fehlen und ein Eintritt ausländischer Konzerne wahrscheinlich war. Hätten deshalb bestimmte Anbieter in ihren Märkten bereits 1990 oder 1992 eigene Fachmärkte aufbauen müssen, um diese Lücken zu schliessen und neue Anbieter abzuhalten? Im Elektronikmarkt waren etwa besonders Migros, Fust oder Interdiscount zu diesem Schritt bestimmt in der Lage.

Einige plausible Gründe, weshalb diese Fachmärkte nicht aufgebaut wurden, sind: Risiken mit dem Fachmarkt-Konzept in der Schweiz; skeptische Urteile zum Erfolg der Fach-

märkte in der Schweiz; frühe Margenerosion in der Branche und für die eigene Unternehmung; Eigenkonkurrenzierung des bestehenden Angebots (besonders der Anbieter mit hohen Marktanteilen); spätere Möglichkeit der Nachahmung von Erfolgen.

Ein Fachmarktkonzept behindert zudem häufig nicht weitere Eintritte, sondern fördert sie im Falle des Erfolges, wenn nicht auf den Standort bezogen, so doch auf den Gesamtmarkt. Diese Argumente belegen, dass besonders grosse Anbieter auch richtig handelten, wenn sie selbst noch keine Fachmärkte als Prävention aufbauten. Der wichtigste Grund ist die Eigenkannibalisierung. Dieses Urteil kann für einen kleineren Anbieter mit hohen Wachstumszielen und Potential unterschiedlich aussehen.

Wichtig ist ohne Zweifel, dass sich die bestehenden Anbieter vor einem Eintritt klarsein müssen, wie sie sich gegenüber einem preisaggressiven Grossflächen-Fachmarkt langfristig positionieren und profilieren. Die Fitness der Händler für den härteren Wettbewerb ist die wichtigste präventive Massnahme. Wer sich nach dem Eintritt der MediaMärkte endlich stärker mit Dienstleistungen, Kundenstammpflege und qualifizierter Beratung profilieren will, handelt zu spät. ■



Prof. Dr. Christian Belz: «Vorsicht vor Eigenkannibalisierung»

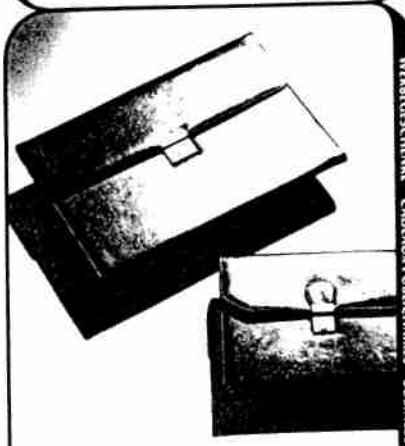
Handlungsoptionen für Handelskonkurrenten (am Beispiel MediaMarkt)

Differenzierung		Geschickte Kombination von Differenzierung und Konfrontation		Konfrontation
Betriebsform Fachhandel	Warenhaus	Kombination differenzierter Betriebsformen	Discounter	Kleinere Fachmärkte Fachmärkte mit Kundennähe
Standorte regionale Präsenz mit kleineren Flächen	nationale Präsenz mit kleineren Flächen	Anlehnung an die Standorte von MediaMarkt mit Profilierungs-/Ergänzungskonzept		Besetzung von CH-Standorten für Fachmärkte vor MediaMarkt
Preis/Dienstleistung Dienstleistungsprofilierung und Trading up		selektiver Preiskampf		breiter Preiskampf
Sortimentsschwerpunkte Spezialist (z. B. Tonträger, Computer, Foto usw.)	Eigenmarken	geschickte Kombination von neuen Sortimentsbereichen zur Optimierung		Elektronik-Generalist
Marktbearbeitung aktiver Verkauf intensive persönliche Kommunikation; Beziehungsmanagement; Kundenstammpflege	Direct Marketing	massive Medienwerbung mit einzigartiger Positionierung		unverbindliche Selbstbedienung massive Medienwerbung für Einzelprodukte gegen Geld (Aktionsinserate)
Einkauf selektive Partnerschaft mit Lieferanten		aggressiver Einkauf/Aufbau und Nutzung der Nachfragemacht		

WST

Geschenke der Business-Klasse...

... so schön wie Leder!





Fragen Sie den Fachmann für mehr Information.

M

Firma:

Z.H.V.

WST WERBE SERVICE TRADING AG
POSTFACH • 4002 BASEL • 061/481 55 77
FAX 061/481 81 77

BUSINESS GIFTS CADEAUX PUBLICITAIRES WERBEGESCHENKE