

Geschäftsmodelle und Strategien von Discontnern im Vergleich zu Fachgeschäften

Einleitung

- der Marktanteil der Discounter wuchs innerhalb der letzten Jahrzehnte kontinuierlich
 - durch Euroeinführung sprunghafte Zunahme der Kundenzahlen und der Absatzmenge wegen teilweise „großzügiger“ Preisumrechnungen im Nicht-Discount-Bereich
 - auch höhere Einkommensschichten kaufen vermehrt bei Discontnern (hybrider Kunde)
 - Beispiel ALDI:
 - Vergrößerung des Kundenstamms im Jahre 2003 um ca. 20 %
 - Besserverdienende bilden mit 49 % die größte Gruppe
 - 95 % der Arbeiter, 88 % der Beamten, 80 % der Selbstständigen kaufen bei ALDI ein
- 3800 Filialen in Deutschland, Niederlassungen in 13 weiteren Ländern

Überblick über Handelslandschaft in Deutschland

- Dienstleistungsgesellschaft, Handel wesentlicher Teil des Tertiären Sektors; Weitreichende Vertriebs-, Arbeitgeber-, Dienstleistungsfunktion; Konjunkturindikator
- Zwei Handelsstufen: Großhandel, Einzelhandel
- Tiefgreifender Wandel innerhalb letzten Jahrhunderts:
 - Verschwinden alter inhabergeführter Fachgeschäfte in Stadtkernen;
 - Wachstum auf der „Grünen Wiese“; Einkaufszentren mit internationalen Filialisten
 - Flächenwachstum ohne zusätzliche neue Kaufkraft
 - Starker Konzentrationsprozess der Handelsunternehmen auf deutschem Markt
- ⇒ gewandelte Verhaltensmuster der *Kunden* initiieren neue Entwicklungen im Handel, Mischformen entstehen (vgl. „Dynamik der Betriebsformen“)
- Def.: Betriebsform:
Das Erscheinungsbild der Handelsbetriebe in ihrem Absatzmarkt, so wie es sich im Einsatz der absatzpolitischen Instrumente äußert. Einer bestimmten Betriebsform zugehörig sind alle Handelsbetriebe die sich im Einsatz ihrer absatzpolitischen Instrumente relativ stark ähneln und sich so relativ deutlich von anderen Betrieben abheben. Merkmale für die Einteilung: v.a. Standort, Verkaufsflächengröße, Sortiment, Art des Kundenkontakts, Art der Preisstellung.
- Def.: Dynamik der Betriebsformen:
Die Anpassung etablierter und Herausbildung neuer Betriebsformen des Handels wegen Veränderungen der gesellschaftlichen, ökonomischen und wettbewerblichen Umweltbedingungen

Discountgeschäft (kurz: „Discounter“)	Fachgeschäft
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Angebot eines begrenzten Sortiments von Waren mit hoher Umschlaghäufigkeit, ohne großen Aufwand für die Warenpräsentation mittels aggressiver Niedrigpreispolitik und möglichst weitgehender Selbstbedienung ❖ Discounorientierung ~ permanente Sonderangebotsstrategie/ Dauerniedrigpreisstrategie ❖ Nach Filialprinzip von großen Einzelhandelsunternehmen betrieben, da große, artikelspezifische Einkaufsvolumina und hohe Kundenfrequenzen benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ typische mittelständische Unternehmungen nahezu aller Branchen des Einzelhandels ❖ von Branchenfachmann, i.d.R. mit einschlägiger Ausbildung geleitet ❖ schmales, häufig sehr tiefes, in sich geschlossenes Branchen-Sortiment ❖ Beratung durch speziell geschulte Verkaufskräfte und Angebot weitergehender Dienstleistungen (z.B. Zustellung, Reparatur) ❖ Standort bevorzugt an innerstädtischen Haupt- u. Nebenlagen, möglichst in Nachbarschaft zu Fachgeschäften anderer Branchen (<i>Agglomeration</i>) ❖ Wegen hoher Personal- und sonstiger Handlungskosten Preise relativ hoch

Geschäftsmodelle und Strategien

Geschäftsmodell:

- bereits mit Betriebsformwahl Festlegung bestimmter Kennzeichen einer Geschäftspolitik
- Frage nach dem Geschäftsmodell: ursprünglich: Marketing, aber Verbindungen zu Erfolgsfaktorenforschung, Prozessforschung und Fragen der Unternehmensführung
- keine einheitliche Definition des Begriffs in Fachliteratur und Praxis; zugleich dynamische Veränderungen und Verschwinden von ehemals klar definierten Geschäftsfeldern in der Praxis
 - ⇒ Frage nach Definition der Tätigkeit eines Unternehmens immer schwieriger (z.B. Autohersteller mit Vollbanklizenz)
- Definition:

Die vereinfachte aber strukturähnliche Abbildung ausgewählter Aspekte des Geschäfts; Als Eckpfeiler zur genaueren Spezifizierung des Geschäfts eignen sich speziell der Unternehmenskontext (d.h. insbesondere die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens), das unternehmerische Umfeld, sowie die im Rahmen der Strategie umgesetzten Wettbewerbsvorteile

Bzw:

Die typische oder charakteristische Realisierung der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, die sich aus der unternehmensspezifischen Konstellation von Unternehmenskontext und –Umfeld ergibt.

Strategie:

- Herausragende Stellung für das Geschäftsmodell und Vergleich von Unternehmen
- Definition:

Handlungsorientierungen und Verhaltensvorgaben, deren Aufgabe darin besteht, durch Abstimmung der spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens mit den Anforderungen seines Umfeldes Wettbewerbsvorteile zu generieren, um so dem Unternehmen den Weg zur Erreichung seiner langfristigen Ziele vorzuzeichnen.
- Notwendigkeit einer spezifischen Anwendung/Realisierung der Strategie in der Praxis
- Wiederum existieren verschiedene Systematisierungsansätze für Strategien, je nach Art der Herangehensweise (siehe Abb. Schoegel (2001): 46)

Klassifikationskriterium	Bezeichnung	Autor(en)
Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massenmarktstrategien ▪ Marktsegmentierungsstrategien 	Freter [1980], S. 457; Becker [1998], S. 237ff.
Entwicklungsrichtung / Mitteleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstumsstrategien (Investieren) ▪ Konsolidierungsstrategien (Halten) ▪ Rückzugsstrategien (Desinvestieren) 	Hedley [1977]; Buzzell/Gale [1989]
Organisatorischer Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmens (gesamt-) strategien (corporate strategies) ▪ Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) ▪ Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies) 	Vancil/Lorange [1977]; Hofer/Schendel [1978]
Haltung / Prinzipien des Managements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensive Strategien ▪ Offensive Strategien 	Becker [1998], S. 375; Kotler/Bliemel [1995], S. 602ff.
Markt – oder Absatzraum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nationale Strategien (mit lokaler, regionaler, überregionaler oder nationaler Markterschließung) ▪ Übernationale Strategien (mit multinationaler, internationaler oder Weltmarkterschließung) 	Becker [1998], S. 299ff.
Marktverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassungsstrategien (an das Markt- oder Branchenübliche) ▪ Abhebungsstrategien (vom Markt- oder Branchenüblichen) 	Becker [1998], S. 374
Produkt-/ Marktkombination	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturfortschreibungs- / Marktdurchdringungsstrategien ▪ Zielgruppenprogrammerweiterung (-straffung) ▪ Leistungsprogrammerweiterung (-straffung) ▪ Diversifikations- oder Reduktionsstrategien 	Ansoff [1957]; Aaker [1984]; Meyer, A. [1996]
Timing / Zeitpunkt des Markteintritts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ First-to-market-Strategien (Pionierstrategien) ▪ Second-to-market-Strategien (Frühfolgerstrategien) ▪ Later-to-market-Strategien (Spätfolgerstrategien) 	Remmerbach [1988]
Wettbewerbsvorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie der Kostenführerschaft ▪ Differenzierungsstrategie ▪ Konzentrationsstrategie 	Porter [1988]; Kotler [1982], S. 214ff.

Anwendbarkeit ausgesuchter Ansätze auf den Einzelhandel

- Problem:
 - nicht alle für Herstellerbetriebe geeignete Strategien ohne Weiteres auf den Handel anwendbar
 - fast alle strategischen Entscheidungen eines Handelsbetriebes werden im Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber den Abnehmern sichtbar
 - ⇒ keine Trennung von Unternehmens- und Marketingstrategie möglich und besondere Bedeutung letzterer
- Marketing: *Planung und Kontrolle der absatzpolitischen Instrumente*
- Aufgabe der Marketingstrategie:
Vorgabe der Bandbreite jener absatzpolitischen Instrumente, die für Erlangung eines strategischen Wettbewerbsvorteils und Erfolge eines Unternehmens besonders wichtig sind
Dazu drei verschiedene Möglichkeiten im Handel:

a) Porters Basisstrategien

- *Kostenführerschaft bzw. „Discountstrategie“*
Kostensenkung in allen Bereichen
 - ⇒ Höherer Gewinn und finanzielle Möglichkeiten für Wachstumsvorhaben
 - ⇒ Möglichkeit einer auf preisorientierte Verbraucher ausgerichteten Preispolitik; Wettbewerbsvorteil; Stärkung/Vergrößerung des Marktanteils
- *Differenzierungsstrategie*
Angebot einer überlegenen Leistung, welche einzigartig ist *und* vom Kunden als wertvoll angesehen sowie bei der Einkaufsstättenwahl berücksichtigt wird
 - ⇒ Meist Entscheidungsfaktoren wie Nähe, mehr Alternativen, bessere Beratung, Erlebniswert
 - ⇒ Schutz vor Konkurrenz
 - ⇒ Typisch für Fachgeschäfte
- *Segmentierungsstrategie*
Segmentierung des Gesamtmarktes in Zielgruppen und Anwendung sowohl von Discount- als auch Differenzierungsstrategie auf einen Teilmarkt
 - ⇒ Bessere Erreichung der Käufer und höhere Bindungswirkung
 - ⇒ Schwäche: ausgewählte Segmentierungsmerkmale für Gestaltung einzelner absatzpolitischer Instrumente oft nicht besonders hilfreich

b) Betriebsformenmarketing

aggregierte Betrachtungsweise von Marketingstrategien:

Die Wahl der Betriebsform ist ebenfalls ein absatzpolitisches Konzept, da dadurch Bandbreiten für den Einsatz mehrerer einzelner Instrumente und Hinweise auf deren Stellenwert angegeben werden

- ⇒ Marketingplanung als Betriebsformenplanung

c) Instrumentalstrategien

Orientierung der Marketingstrategie an den absatzpolitischen Instrumenten selbst, welchen oft eine besonders wichtige Rolle zukommt

- ⇒ Vielzahl von existierenden Instrumentekatalogen
- ⇒ Nähe zum klassischen Marketingmix
- ⇒ Immer jedoch in der Praxis durch ausgewählte Maßnahmen zu konkretisieren und in Einklang zu bringen mit der Betriebsform und der gewählten Basisstrategie (siehe folgende eigene Abb.¹)



- Generelle Kritik an Strategien:

¹ Eigene Abb. nach Müller-Hagedorn (2001): 7, unter Verwendung von www.qsl.net/hb9rf/assets/images/Marktstand.gif

- Wenn einmal als erfolgreich qualifiziert, nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragbar;
Grund: unterschiedliche Ressourcenausstattung, Umfeld und dynamische Veränderungen (Technologie, rechtliche Rahmenbedingungen, Verhalten von Wettbewerbern und Kunden)
- Zudem oft Übergang von Formulierung und Implementierung von Strategien ineinander zu einem „trial and error“-Prozess mit Vermischung verschiedener Strategietypen
- ⇒ Daher die greifbaren Ausprägungen von Strategien im Alltag eines Einzelhandelsbetriebes für Vergleich von Discountern und Fachgeschäften eher geeignet

Marketingstrategien von Discountern im Vergleich zu Fachgeschäften

1. Standortpolitik

Definition:

Wahl des geographischen Ortes im Hinblick auf Optimierung des Unternehmensziels

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • Lage v.a. im „sekundären Netz“ • tendenziell Stadtrandlagen mit Parkplatzangebot • jedoch auch Innenstadtlagen ⇒ keine einheitliche Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • „primäres Netz“ • Innenstadtbereiche, Wohnsiedlungen, Shopping-Center • räumliche Nähe zu Geschäften mit alternativem Angebot • Laufkundschaft soll angesprochen werden

2. Produktpolitik/ Leistungsprogramm

Definition:

Aufgabe der Produktpolitik ist die attraktive Gestaltung des Leistungsprogramms, um auf Kaufentscheidungen einzuwirken und Marktwiderstand zu brechen. Zentrale Rolle: Sortimentsplanung, Qualität, Markenpolitik, zusätzliche (Dienst)Leistungen

- Bedeutung der Sortimentsplanung:
Bindung von Vermögen in Warenbeständen ⇒ Umschlagshäufigkeit ⇒ Rentabilität
- Sortimentsbreite: *Anzahl vorhandener additiver Warengattungen*
Sortimentstiefe: *Varianten einer einzelnen Warengattung sowie Sortimentsmächtigkeit (Stückzahl je Sorte)*

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • Enges, flaches Sortiment • Produktauswahl: problemlose, bereits handelsübliche Ware des alltäglichen Bedarfs ⇒ Aber neu: auch Aufnahme untypischer, „exquisiterer“ Produkte! • Aufholen im Servicebereich: z.B. Umtauschgarantien, Hotlines, EC-Karten-Bezahlung • Besonderheit: wechselnde Aktionsangebote ⇒ Anlocken und Binden der Kunden ⇒ Preis-Argument • Kult um Aktionsartikel bei ALDI (Fan-Seiten, Schnäppchenjäger, Kochbücher) • „Markenpolitik“: Handelsmarken bzw. „No-Names“: preiswerte Alternativen zu Markenartikeln, Qualität oft gleichwertig; meist namhafte Hersteller ⇒ Hinzugewinnen von „Value-for-Money-Kunden“ • Technisch-politischer Qualitätsbegriff: Mindeststandardqualität zum niedrigen Preis • Qualitätssicherung: dezentral (ALDI: Stichproben, Labortests, Verkosten durch Mitarbeiter) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ enges, sehr tiefes Sortiment • Produktauswahl: auch Neueinführungen ⇒ Gefahr von „Flops“ • Einzigartige Nebenleistungen im Servicebereich, z.B. Hauszustellung, Kundendienst u.ä. • Neue Vertriebswege, z.B. Erweiterung durch Imbissstand, Party-Service etc. ⇒ Neuland im Service-Bereich • Klassischer Erlebniseinkauf • Markenpolitik: v.a. Premiummarken: Wettbewerbsvorteil durch ausgeprägten Qualitätswettbewerb; Abzielen v.a. auf gehobene Einkommensschichten und Risikokäufe ⇒ Problem: Qualität allein reicht nicht mehr! • Ökologisch-kulinarischer Qualitätsbegriff: Spitzenqualität als Voraussetzung • Qualitätssicherung: zentral; Verlassen auf Großhändler

3. Preispolitik

Definition:

Festlegung der Verkaufspreise bezüglich der Struktur und des zeitlichen Ablaufs

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • annähernd einheitliche niedrige Kalkulationssätze ⇒ Kostensenkungen werden unmittelbar an den Verbraucher weitergegeben • Ziel ist Preisführerschaft ⇒ Ermittlung des Preises durch Benchmarking ⇒ Anwendung des Target-Price-Systems • Preisführerschaft nur in Verbindung mit Kostenführerschaft möglich ⇒ Kostenreduktion auf allen Ebenen des Betriebes notwendig • konsequente Verwirklichung des Muda-Prinzips, z.B. einfache Ausstattung der Läden, minimaler und effektiver Personaleinsatz • Minimierung der Einkaufspreise (durch große Marktmacht kann günstiger Preis mit Hersteller ausgehandelt werden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mischkalkulation • niedrige Handelsspanne durch Boni, Skonti, Rabatte, Lockangebote und andere Preisreduzierungen • Ausgleich durch höhere Kalkulationssätze bei anderen Artikeln • Kostenminimierung kaum möglich (ansprechende Ladeneinrichtung, geschultes Personal, PR-Aktionen) • Wegen geringer Marktmacht müssen Preise der Hersteller bzw. der Zwischenhändler i.d.R. als Fixum angesehen werden

4. Distributionspolitik

Definition:

Entscheidungen und Maßnahmen, die den Weg der Güter zum Endabnehmer betreffen

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • durch Marktmacht auch hier bessere Verhandlungsbedingungen • Beispiel ALDI: <ul style="list-style-type: none"> - Ware wird „just in time“ angeliefert - sofortige Umladung auf ALDI-LKWs - Auslieferung noch am gleichen Tag vor Ladenöffnung an die Filialen ⇒ minimaler Anfall von Lagerkosten - Distributionszentralen liegen an Autobahnausfahrten - Filialen tendenziell am Stadtrand oder zumindest an verkehrsgünstigen Lagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konditionen der Hersteller bzw. der Zulieferer müssen i.d.R. wegen geringer Marktmacht akzeptiert werden • Logistik wird kaum selbst organisiert

5. Kommunikationspolitik

Definition:

Gestaltung der personalen und nichtpersonalen Kommunikation zwischen Handelsunternehmen und den aktuellen und potentiellen Kunden (z.B. über Werbeträger, Verkaufspersonaleinsatz, Verkaufsraumgestaltung)²

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • Hang zur Sparsamkeit in der Werbung: keine Einschaltung von Werbeagenturen; lediglich Poster, Flugblätter, (lokale) Zeitungsanzeigen • Trotzdem auch Internetauftritt, WAP, Newsletter; Aber: eher praxisorientiert: <i>einfache</i> Möglichkeit zur differenzierten Marktbearbeitung, Grundstückssuche, Personalbeschaffung • Ladenausstattung, Präsentation: Minimalprinzip (Europaletten, Pappschachteln etc) • vollkommene Selbstbedienung • Kunden kommen aus <i>eigenem</i> Antrieb zur 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige, multimediale Werbung, meist von Markenartikelherstellern zur Verfügung gestellt • Internetauftritt: aufwendiger gestaltet; persönliche Kontaktaufnahme möglich; bequemes Online-Shopping als Wettbewerbsvorteil • Aufwendige und kreative Gestaltung von Laden und Schaufenster => Bedürfnisse wecken, Anregung zum Kauf, v.a. „Laufkundschaft“ • persönliche Bedienung, geschultes Personal • Kunden tätigen meist nur Zusatzbedarf, Sonderkäufe, Online-Shopping;

² vgl. Müller-Hagedorn (2001): 271ff und Schmalen, H. (1996):Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 10.Auflage. S. 395f

Befriedigung elementarer Bedürfnisse ⇒ Insgesamt: Eher Orientierung an Kosteneinsparung	⇒ größeres Gewicht der Werbung ⇒ Insgesamt: Ausrichtung an Differenzierungsstrategie
---	--

6. Kundenbindung:

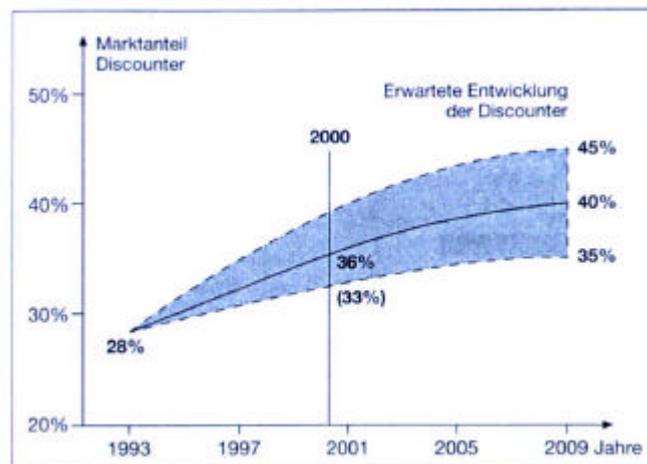
Definition:

Schaffung einer dauerhaften Beziehung zwischen Anbieter und bereits existierendem Kundenstamm

Discounter	Fachgeschäfte
<ul style="list-style-type: none"> • Bindung durch optimales Preis-Leistungs-Verhältnis • Aktionsartikel (Nebenziel ist es, dass beim Kauf auch der ohnehin anfallende Bedarf gedeckt wird) • Beispiel ALDI: Aktionsartikel locken den Kunden durch Vorankündigung regelmäßig in die Filialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus- und Treueprogramme • Kundenkarten • Markensortiment • kompetente Fachberatung • Service • freundliche Bedienung • Erfüllung von Spezialwünschen

Fazit und Ausblick

- Nach Untersuchung eines Freizeitforschungsinstituts ist bei den Produkten eine Polarisierungstendenz erkennbar: So nimmt der Anteil der höherwertigen Produkte und derjenige der geringwertigen Produkte (Billigprodukte) zu Lasten des mittleren Bereichs zu.
 - ⇒ Wachstum der Discountketten durch Vergrößerung des Marktanteils [vgl. Abb.unten³]
 - ⇒ Entstehung zahlreicher neuer Filialen
- Gefahr für die Hersteller durch zunehmende Konzentration im Handel
 - Druck auf Preis, Qualität, Verpackung
 - Milchpreis wurde von Discountern auf Mindestniveau gedrückt
 - aktuell: Angriff auf den Fleischmarkt
 - kleinere Betriebe können bei Preis-Dumping evtl. nicht mehr mithalten
 - Ausscheiden aus dem Markt
 - in Zukunft möglicherweise nur noch wenige Handelsriesen
 - allgemein besteht Gefahr für Qualitätsverlust der Billigprodukte
- Chance für Fachgeschäfte durch Intensivierung und Differenzierung des Kundenservices



Empfohlene Literatur:

- Brandes, D. (2001): Konsequent einfach, Wilhelm Heyne Verlag, München
- Müller-Hagedorn, L. (2001): Handelsmarketing, Kohlhammer Verlag, Köln
- Schoegel, K. (2001): Geschäftsmodelle-Konstrukt-Bezugsrahmen-Management, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 58; FGM-Verlag, München
- Steinhoff, J.: Aldi die Magie des Billigen. In: Stern, 28.11.2002, S.38.

³ entnommen aus: Eggert, U. (1998): Der Handel im 21. Jahrhundert, Metropolitan Verlag, Düsseldorf, S. 139.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>