

# Das Fell des Bären ist verteilt

Seit vielen Jahren verfolgt und analysiert o. Univ.-Prof. Dr. Peter Schnedlitz die Entwicklungen in Österreichs Handelslandschaft. Im Exklusivinterview mit der *Handelszeitung* analysiert er wesentliche Meilensteine und Zukunftstrends.

INTERVIEW GEORG STRYZOWSKI FOTOS HANS RINGHOFER



**DIE HANDELSZEITUNG:** Seit 40 Jahren begleitet die Handelszeitung den heimischen Handel. Herr Professor, welche waren die wichtigsten Veränderungen während dieser Zeit?

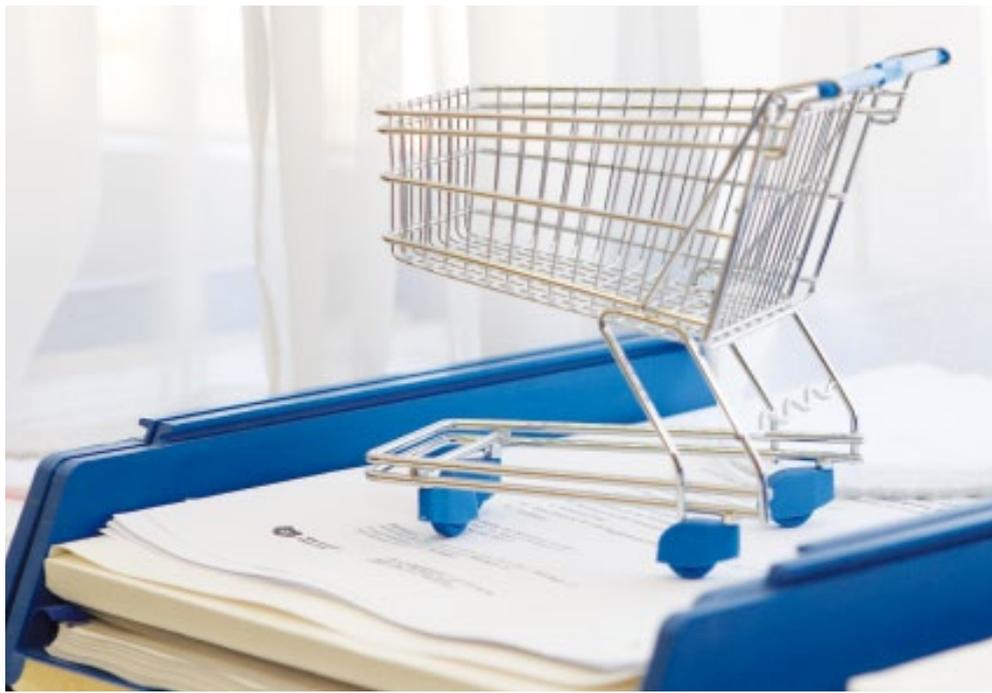
**PROF. SCHNEDLITZ:** Zunächst Selbstbedienung und die darauffolgende Konsolidierung. Die Selbstbedienung hat einen Rattenschwanz an Veränderungen ausgelöst. Der erste Faktor: Wenn sich die Waren selber verkaufen müssen, benötigen sie mehr Platz. Deshalb sind diese 40 Jahre geprägt von einer starken Ausweitung der Durchschnittsverkaufsfläche. Während in den 60er-Jahren die meisten Geschäfte weniger als 50 m<sup>2</sup> hatten, dominiert in Österreich heute der Supermarkt mit 400 bis 1000 m<sup>2</sup>; zusätzlich gibt es noch die größeren Verbrauchermärkte, die mit ganz wenigen Standorten auch einen relevanten Marktanteil haben.

Der erste Aspekt ist also die Größe. Das hat dazu geführt, dass es auch bei den einzelnen Standorten eine Konsolidierung gegeben hat. In den 60er-

#### BRANCHENGURU

o. Univ.-Prof. Dr. Peter Schnedlitz, Vorstand des Instituts für Handel und Marketing an der WU Wien.

Jahren gab es mehr als 20.000 Geschäfte, heute sind es inklusive Diskonter nur noch 6000, und es werden noch weniger werden. Hier ist also das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht. Ich glaube, dass 6000 Geschäfte im internationalen Vergleich für Österreich zu viel sind. Dabei erodiert die Anzahl der Geschäfte vor allem bei den kleinen. Also das, was damals (bei Nielsen heißt es ja noch immer) „Großer Lebensmittelhandel“, also 250–400 m<sup>2</sup> war, das ist heute das unterste Limit. Tankstellen- und Conveniencemärkte wie die Billa-Box sind die Ausnahme. Es wird also heute kein normaler Standort mehr unter 400 m<sup>2</sup> eröffnet, sondern es nähert sich alles 1000 m<sup>2</sup>, die großen Verbrauchermärkte sind bei rund 5000 m<sup>2</sup> angesiedelt. Die Fläche ist also ein ganz entscheidender Treiber. Ein Großteil des Umsatzes im Handel wird also auf Flächen jenseits der 400 m<sup>2</sup> gemacht.



## » In den 60er-Jahren gab es mehr als 20.000 Geschäfte, heute sind es inklusive Diskonter nur noch 6000, und es werden noch weniger werden «

Zu Beginn hat es auch noch keine so starke Konzentration gegeben. Da waren die Marktführer Konsum, Adeg und Meisl. Viele Leute wissen heute nicht mehr darüber Bescheid, wie bedeutend Adeg einmal war, der in guten Zeiten deutlich mehr als 15 Prozent Marktanteil hatte.

### Wird dieser Trend weitergehen?

Österreich wird nie ein Land wie Frankreich mit seinen Hypermärkten von bis zu 20.000 m<sup>2</sup> werden. Wie man sieht, hat Carrefour in Österreich ja auch keinen Erfolg gehabt. Österreich ist also ein Supermarkt-Land. Wir sind nicht diejenigen, die sich bei 70 Kassen anstellen, da ist die Decke – auch aufgrund der Flächenwidmungspläne – letztlich erreicht. Weil es ja auch aufgrund der rechtlichen Situation nicht leicht ist, Hypermärkte zu eröffnen.

### Und was den Umsatz pro Quadratmeter betrifft?

Der liegt in Österreich – wenn man den Durchschnitt über alles betrachtet – bei rund 5000,- €/m<sup>2</sup>, und das ziemlich unabhängig von der Größe. Die Großfläche, die es ja bei uns beispielsweise in Form des Interspar gibt, hat unwesentlich mehr, weil die Lauf- und Erlebnisfläche größer ist, die Art der

Präsentation; diese Märkte brauchen einfach mehr Fläche. Insofern nimmt die Flächenproduktivität mit der Größe nicht so sehr zu. Natürlich spielt aber die Qualität des Sortiments eine große Rolle. Ein Merkur-Markt hat ja ein höherwertiges Sortiment als ein vergleichbarer Billa – das zeigt sich auch daran, dass es für einen Merkur-Markt während der Vorweihnachtszeit ein besonderes Umsatzplus gibt, weil sich die Leute zu dieser Zeit etwas Besseres gönnen.

### Gab es noch andere signifikante Entwicklungen?

Absolut: Ein weiterer Entwicklungspfad, den es seit den 60er-Jahren gibt, ist die Entwicklung des Diskonts: Parallel zum Phänomen der Flächenausdehnung und Konsolidierung ein weiterer, entscheidender Trend! Wer hätte denn vor 40 Jahren gedacht, dass Hofer einmal knapp an die 20%-Marke kommt.

Ich bin keiner von denen, die den Diskont in der Krise sehen, denn mit rund 400 Standorten muss man dieses Ergebnis einmal erreichen. Das ist schon sensationell, und Hofer in Österreich stellt eine erstaunliche Erfolgsgeschichte in der Welt des Handels dar. Man muss allerdings realistisch sein: Wenn es keine Neueröffnung von Standorten gibt, dann kann es auch keine dramatischen Veränderungen am Markt geben. Wir sehen also einen Verdrängungswettbewerb, und das Fell des Bären ist so ziemlich verteilt. Es geht nur mehr um Wachstumsschritte hinter der Kommastrichlinie. Da ist es schon eine Sensation, wenn etwa Lidl im 4. Quar-

tal 2010 um 0,3 Prozentpunkte zugelegt hat – eine echte Seltenheit.

Es gibt also allenfalls saisonale Veränderungen, etwa als Folge des Tourismus, als Folge besonderer Aktionen. Dramatische Veränderungen, wie es sie in den 1980er- und 1990er-Jahren gegeben hat, wie beispielsweise Billa in Fahrt gekommen ist, wo Konsum gekränkt hat, wo der Abstieg von Adeg begonnen hat, das Stagnieren von Meisl stattgefunden hat – das liegt aus meiner Sicht nicht vor uns. Denn da muss man ehrlicherweise sehen, dass die in Österreich agierenden Lebensmittelhandelsunternehmen schon gut unterwegs sind.

### Und die Mobilität?

Sie ist der 3. wesentliche Treiber der Entwicklung. Die Mobilität hat die Handelslandschaft signifikant verändert: Auch wenn viele zunächst nicht daran glauben wollten: Erst die Mobilität hat dazu geführt, dass an der Peripherie, „auf der grünen Wiese“, Handelsagglomerationen entstehen konnten. Niemand hat etwa vor der Entstehung der SCS daran gedacht, dass in diesem ehemaligen Sumpfland einmal Tausende Autos parken könnten.

Heute sehen wir rund 150 Einkaufszentren, die die moderne Handelslandschaft prägen. Die innenstädtischen Lagen haben heute kaum mehr die Bedeutung, wie dies in den 1960er-Jahren noch der Fall war. So ist natürlich auch viel „Autoware“ entstanden. Man kauft nicht mehr eine Flasche, sondern eine Kiste Bier. Die Mobilität hat also die Handelslandschaft eindrucksvoll ver-



ändert, weil die Leute auf dem Weg in die Schule, in die Arbeit an verschiedenen Betriebstypen vorbei kommen, was die Loyalität zum lokalen Anbieter verringert. Das führt in weiterer Folge dazu, dass dort, wo kein Handel mehr ist, im Regelfall auch kein Arbeitsplatz, keine Schule zu finden ist.

**Ist auch hier bereits eine Grenze des Wachstums erreicht? Immerhin gibt es ja heute immer mehr Radfahrer, deren Ladekapazität und deren Affinität zu Großmärkten ja wesentlich geringer ist als jene von Autofahrern? Und wie steht es um die Entwicklung der Kaufkraft?**

Ich glaube, da gibt es einen Ansatzpunkt für Hauszustellungen, vor allem auch für die 60+-Generation, was sich allerdings nur in den größeren Städten rechnet. Da wird es in nächster Zeit vermehrt Lösungen für den Flaschenhals der sogenannten „letzten Meile“ geben, wobei natürlich im Vorfeld die so wesentliche Frage der Wirtschaftlichkeit zu klären ist. In Niederösterreich hat es eine Zeit lang den mobilen Supermarkt gegeben – mittlerweile ist er leider geschlossen und daher auch schon wieder Geschichte.

Ebenso hat sich natürlich auch die Kaufkraft der Menschen nach oben hin bewegt. Man kann sich wesentlich mehr leisten, als dies vor 40 Jahren der Fall war. Das führte auch dazu, dass relativ gesehen, die Ausgaben für Lebensmittel wesentlich geringer sind als früher. Heute sind es rund 10 bis 12 Prozent, das Einkaufen im Lebensmittelgeschäft steht in direkter Konkurrenz zum Südseeurlaub oder zur mobilen Kommunikation.

Mit der Leistungsgesellschaft geht das Phänomen einher, dass auch der Einkauf ein Erfolgserlebnis sein muss. Da geht es nicht nur um den demonstrativen Konsum („Produkte als Botschaften“), sondern das Erlebnis selber muss ein ökonomischer Erfolg sein. Das zieht natürlich eine ganze Schnäppchenjäger- und Smart-Shopper-Kultur an. Dabei handeln interessanterweise jene A- und B-Schicht-Kunden am meisten, versuchen jene am meisten „herauszureißen“, die Einkaufen als Erfolgserlebnis betrachten.

Hinzu kommt das Phänomen des hybriden Konsumenten: Die Zeit, in der Meinkunden ihre Einkäufe mit Mercedes und im Pelzmantel getätigt haben, wo Konsumentenkäufer ihr Konto bei der Bawag hatten und immer sozialistisch gewählt haben, die sind vorbei. Dieses Kästchendenken funktioniert heute nicht mehr, es hat eine Entwicklung von den seinerzeit eindeutigen Zielgruppen zu mehrdeutigen Stilgruppen stattgefunden: Kunden sind flexibler geworden, und bei den Marktführern kaufen heute einfach alle ein – die haben heute eine Käuferreichweite knapp um die 90%.

» Mit der Leistungsgesellschaft geht das Phänomen einher, dass auch der Einkauf ein Erfolgserlebnis sein muss «

**Nähe und die gute Erreichbarkeit sind also Killerargumente?**

Ja. Es herrscht bei den Kunden eine eigentümliche Ambivalenz. Wir haben eine Studie gemacht: „Wie beurteilen die Menschen die einzelnen Handelsorganisationen“. Wir haben herausgefunden, dass es große Abweichungen gibt: Es gibt Spar-Fans, es gibt Billa-Fans, das bedeutet aber nicht, dass diese Fans bei ihren „Lieblingsorganisationen“ auch am meisten ausgeben. Sondern sie geben bei dem am nächsten liegenden Standort am meisten aus. Dabei bewegen sich die Kunden natürlich in einem Spannungsfeld: Weil einerseits bleiben sie bei dem, woran sie sich gewöhnt haben, was ihnen vertraut ist, andererseits freuen sie sich aber über Neues.

Aus den Erfahrungen mit dem Internet wissen wir, dass es drei Reizcluster gibt, die die Zugriffe erhöhen: „Minus Prozent“, „New“ und „Erotik“. Was wir daraus lernen: „Neu“ ist die Chance für den Handel, um aus der „Minus-Prozent-Falle“ herauszukommen. Eine weitere Chance für den Handel sehe ich heute, 40 Jahre nach Gründung der Handelszeitung, in einer „Renaissance des Menschen“. Wenn wir mehr verkaufen wollen, bedarf es dazu des persönlichen Gesprächs, des Cross-Sellings, der Anregung und der Einladung an den Kunden.

**Ein Beispiel?**

Wenn Sie etwa an der Frischetheke stehen und Sie kaufen Roastbeef ein, dann wäre es doch naheliegend, den Roastbeef-Käufer zum Kauf des dazu passenden Biokornspitzes, des genau dazu passenden italienischen Weins zu animieren. Darin liegt noch viel Zukunft!

**ZUR PERSON**

**O. Univ.-Prof. Dr. Peter Schnedlitz** ist seit 1992 Universitätsprofessor und Vorstand des Instituts für Handel und Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien. Sein wissenschaftlicher Werdegang begann am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz, wo er habilitierte, danach Visiting Scholar am MIT, Lehr- und Forschungstätigkeit an den Universitäten Innsbruck, Trier, Klagenfurt, Maribor und an der Keio University. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Handelsmarketing und Distributionslogistik; mehr als 1000 Pressemeldungen belegen das Interesse an seiner Arbeit. Gemeinsam mit den Kollegen Thomas Rudolph (St. Gallen) und Bernhard Swoboda (Trier) ist er seit Jahren Herausgeber des internationalen Journals „European Retail Research – ERR“.

**Und die technische Entwicklung – von der Registrierkasse zu Scannersystemen, zu Strichcode und RFID: Ist da heute bereits ein Endpunkt erreicht?**

Ich glaube, die größte Revolution war zweifellos Ende der 1980er-Jahre, Anfang der 1990er-Jahre die Einführung der Strichcodes und die Einführung von Scanning-Kassen. Mit dem Strichcode war es dem Handel möglich geworden, artikelgenaue Auswertungen und Planungen zu machen. Bis dahin hat man ja immer physische Inventur machen müssen und daher erst im Nachhinein feststellen können, was wirklich verkauft worden ist. Das hat wiederum dazu geführt, dass die Just-in-time-Orientierung in den Handel gekommen ist.

Vorher musste man per Fax – oder noch früher per Post – die Bestellungen weitergeben, danach wurde innerhalb von sieben Tagen geliefert. Heute ist ein 24-Stunden-Service selbstverständlich. Die Auswirkung: Die Geschäfte brauchen praktisch keine Lagerfläche mehr. Damit geht auch eine neue Qualität des Wissens einher: Der Handel wurde eine intelligenter Branche. In fast jedem Land der Welt sind die Computer der Handelsorganisationen die größten. An einem guten Einkaufssamstag hat beispielsweise Billa eine Million Kunden; bei rund 8.000 Artikeln entsteht daher eine 8.000 Millionen Sätze umfassende Datenmatrix.

Es wird eine der wichtigsten Herausforderungen in der Zukunft sein, aus dieser ungeheuren Datenmenge signifikante Informationen zu gewinnen. Denn erst diese Informationen werden ein wirklich punktgenaues Service für die Stammkunden ermöglichen.

Was RFID betrifft, bin ich allerdings skeptisch: Es ist ja eine maßlose Übertreibung, dass man in jeder Sekunde über den Aufenthaltsort jedes Artikels Bescheid wissen muss. Damit würde man eine unüberblickbare Datenmenge produzieren.

Die meisten der bereits vor 10 Jahren betreffend RFID getroffenen Vorhersagen sind nicht eingetroffen. Heute ist in den aktuellen Future Stores nur noch wenig von RFID die Rede. Bei den größeren Transporteinheiten wäre RFID natürlich durchaus sinnvoll.

Auch die Jubelmeldungen betreffend Self Checkout waren verfrüht: Die Geräte reagieren sensibel auf Verformungen oder Feuchtwerden der Verpackungen, außerdem sind nach wie vor Kontrollvorgänge und persönliche Betreuung der Kunden notwendig.

Und schließlich wird auch in den nächsten 40 Jahren ein Supermarkt ohne Personal ja für niemanden wirklich erstrebenswert sein.

Danke für das Gespräch.

