



Illustrationen: Hannes Eisenberger, www.eisenberger-illustration.com



Handel ist immer Psychologie. Ich bin kein Experte für die Flüchtlingsthematik. Aber wir werden hier wohl bald eine langfristige Lösung finden müssen. Man sieht aber: Die Welt ist ungerecht. Das zeigt sich übrigens auch sehr gut im Handel. Ganz massiv. Wenn man sich ansieht, wo in der Welt wirklich Handelsumsätze gemacht werden, dann sind das nur ganz wenige Regionen in der Welt, also in Japan und in Teilen von Asien, in Nordamerika sowie in Europa. Wenn man etwa den Handelsumsatz pro Kopf betrachtet, dann wird in Österreich ungefähr ein Prozent des gesamten Umsatzes des Handels in der Welt gemacht. Die Österreicher machen aber nie und nimmer ein Prozent der Weltbevölkerung aus.

*Wie beurteilen Sie den Ist-Zustand des heimischen LEH?*

Der heimische Lebensmittelhandel ist von der Struktur sehr gut aufgestellt. Eine große Gefahr sehe ich darin, dass wir overstored sind. Es gibt zu kleine und zu viele Standorte. Damit stehen wir bei der Kostenstruktur auch schlechter da als vergleichbare Länder. Hinzu kommt, dass der österreichische Konsument besonders stark zum „motschern“ neigt. Der heimische Handel wird also oft schlechter geredet als er ist. Wer von der Praxis ein bisschen Ahnung hat, der weiß aber, dass zum Beispiel Hofer zu den besten Diskontern der Welt gehört.

*Was können Händler und Markenartikler tun, um die Kaufbereitschaft wie-*

Lesen Sie weiter auf Seite 4



## Der Professor spricht Klartext

Peter Schnedlitz ist einer der tiefsten Kenner des heimischen LEH. Key Account sprach mit ihm über 2016, die Folgen der Zielpunkt-Pleite und das Match Rewe gegen Spar.

**Key Account:** *Das Jahr 2014 war schon schlecht und 2015 war nicht viel besser. Wie beurteilen Sie die Ausgangsposition für den LEH im Jahr 2016?*

**Peter Schnedlitz:** Im Vergleich zu den vergangenen beiden Jahren beurteile ich die Ausgangsposition heuer positiver. Das liegt vor allem an der Steuerreform, die greifen wird. Der zweite positive Faktor für den Handel, so komisch das klingen mag, ist die un-

sichere weltpolitische Situation. Die trifft nämlich vor allem die Tourismus-Branche. Tourismus und Handel sind wie zwei kommunizierende Gefäße. Wenn die Bevölkerung weniger reist, gibt sie mehr im Handel aus. Man könnte sagen, die Unsicherheit hilft dem Handel.

*Und die Flüchtlingsproblematik? Wie beeinflusst sie das Kaufverhalten?*

*der anzukurbeln? Ist die Fokussierung auf den Preis das Allheilmittel?*

Davon wird man irrsinnig schwer wieder wegkommen. Der Österreicher ist einfach gewohnt, zum Beispiel eine Kiste Bier in Aktion zu kaufen. Aber der Handel täte gut daran, aus dieser Aktionsfalle herauszukommen. Ich verwende in meinen Vorlesungen gerne das Beispiel Drogen. Aktionen funktionieren wie Drogen. Sie machen kurzfristig high und langfristig krank. Und die Dosis muss auch ständig erhöht werden.

*Was ist die wichtigste Lehre, die Sie aus dem Zielpunktdebakel mitnehmen?*

Zielpunkt ist eine traurige Geschichte. Erfolg und Misserfolg liegen im LEH sehr nahe nebeneinander. Die wichtigste Lehre ist für mich folgende: Unterkapitalisiert in einen derart umkämpften Markt wie den Großraum Wien zu gehen, funktioniert einfach nicht. Man darf nicht vergessen: Wien ist einer der kompetitivsten Märkte in Europa überhaupt. Und: Wenn man schon eine Trading Up-Politik bei den Supermärkten machen will, muss man diese auch finanzieren können. Außerdem hat man bei Pfeiffer zu viel Ankündigungspolitik gemacht, etwa beim Online-Geschäft. Aber auch um C+C Pfeiffer ist es schade. Das Unternehmen gehört zu den besten, die es im österreichischen Großhandel je gegeben hat. Ich verstehe die Unternehmensführung überhaupt nicht, dass sie das stärkste Asset verkauft hat.

*Ist damit der Traum von einem österreichweit tätigen dritten Vollsortimenter vorerst ausgeträumt?*

Ja, der ist wohl ausgeträumt. Leider. Als Pfeiffer Zielpunkt übernommen hat, konnte ich niemanden, der dem Projekt nicht mit Sympathie begegnet ist. Sogar die Mitbewerber waren positiv eingestellt. Der Tenor war:



**Zur Person**

**Univ. Prof. Dr. Peter Schnedlitz** ist seit 1992 Vorstand des Instituts für Handel und Marketing (vormals Warenhandel) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Der gebürtige Steirer gilt als einer der führenden österreichischen Experten in Sachen LEH.

**»Der heimische Handel wird oft schlechter geredet, als er ist. Wer von der Praxis ein bisschen Ahnung hat, der weiß etwa, dass Hofer zu den besten Diskontern der Welt gehört.«**

Endlich sind mehr Schachspieler am Brett. Und: Es war damals nicht unrealistisch, dass Pfeiffer einen Marktanteil von vier bis fünf Prozent erarbeiten könnte. Mich hat dann das Zaudern überrascht. Man hätte sich viel schneller auf eine strategische Positionierung einigen müssen. Ich hätte eher ein Trading Down-Modell bevorzugt.

*Wie hätte so ein Modell aussehen können?*

Wir haben eine Studie zu Zielpunkt gemacht. Die hat ergeben, dass die Kundenloyalität bei Zielpunkt größer ist als bei den Mitbewerbern. Der Grund: Bei Zielpunkt in Wien stammen viele Kunden aber auch viele Mitarbeiter aus Ex-Jugoslawien. Auf diese Loyalität hätte man aufbauen sollen. Also: Konzentration auf Wien, ein Drittel der Filialen schließen und verstärkt eine neue Form des Diskonters wieder aufleben lassen. Denn so etwas Ähnliches war Zielpunkt ja schon einmal – als die Kette Plus geheißen hat.

*Ist so etwas wie die Zielpunkt-Pleite ein singulärer Fall, oder rechnen Sie damit, dass es zu weiteren Marktvereinigungen kommt. Und wenn ja: Wer ist gefährdet?*

Weitere Fusionen erwarte ich mir vorerst nicht. Alle starren jetzt wie gebannt aufs Online-Geschäft. Und sollte sich da etwas tun, das sich auch betriebswirtschaftlich abbilden lässt, dann könnte es zu einer Ausdünnung des Filialnetzes kommen.

*Wer wird Ihrer Meinung nach am meisten vom Zielpunkt-Untergang profitieren?*

Im ersten Schritt wohl der Marktführer in Wien, also Billa. Schon allein deswegen, weil in Wien oft neben einer Zielpunkt-Filiale gleich ein Billa-Supermarkt steht. Im zweiten Schritt werden jene ins Spiel kommen, welche die meisten Zielpunkt-Filialen in Wien lukrieren können. Und das wird aus wettbewerbsrechtlichen Gründen wohl nicht Billa sein. Da kommen dann Spar, Hofer und Lidl ins Rennen.

*Apropos Spar: Spar oder Rewe – wer hat Ihrer Meinung nach langfristig die besseren Karten am österreichischen Markt?*

Fest steht aus meiner Sicht, dass die Diskonter noch stärker werden. Blickt man aber auf die beiden Marktführer, dann hat Spar sicher den Vorteil, dass man als lokaler Anbieter sehr nah am Kunden dran ist. Und eines darf man auch nicht vergessen: Dank der Einkaufszentren verfügt Spar über ein riesiges Handels-Wissen. Das unterscheidet Spar von allen Mitbewerbern. Trotzdem kann ich für Rewe keine negative Prognose abgeben. Denn vor allem Billa schafft es jedes Jahr wieder, noch eines draufzusetzen. Immerhin zählte Billa in den vergangenen Jahren immer zu den Siegern. Eine dramatische Verschiebung sehe ich bei Rewe und Spar nicht. Vorstellbar wäre theoretisch nur, dass sich einer der Player im Auslandsgeschäft überhebt.

*Der Siegeszug von Hofer ging 2015 ungebremst weiter. Worauf führen Sie es zurück, dass sich der Diskonter so stark entwickelt?*

Davon bin ich selbst am meisten überrascht. Das war eine der wenigen Fehlprognosen in meiner Karriere. Leider habe ich ja sonst fast immer

recht (*lacht*). Ich habe mir gedacht, dass der gläserne Plafond für Hofer bei einem Marktanteil von 20 Prozent liegt. Ich war mir sicher, dass Hofer sein Sortiment ausgereizt hat. Und siehe da – plötzlich kommen die Kerle mit der Backbox daher. Sie haben einfach immer neue Ideen, siehe etwa auch HoT. Wie man mit Mobilfunk in Österreich Gewinne erzielen will, ist mir zwar schleierhaft, Sie können aber davon ausgehen, dass Hofer damit Geld macht. Wie es aussieht, hat Hofer jetzt die 20-Prozent-Marke überschritten. Aber ich wage trotzdem eine weitere Prognose. Ein Marktanteil von 30 Prozent ist nicht drinnen. Interessant wird auch, ob Hofer es dauerhaft schafft, über 20 Prozent zu bleiben. Das ist mühsam.

*Lidl ist auf gewisse Art immer noch eine unbekannte Größe am heimischen Markt. Was trauen Sie dem zweiten deutschen Billiganbieter zu?*  
Lidl wird weiter wachsen. Lidl ist auf einem guten und richtigen Weg. Sie haben erkannt, dass man mit einem europaweiten Sortiment allein nicht reüssieren kann.

*Wenn alle dazugewinnen, wer wird dann verlieren?*

Die Kleinen in der Branche werden weiter an Boden verlieren.

*Letzte Frage: Die Markenartikler sind seit geraumer Zeit in der Zange. Zum einen eine immer stärkere Kaufzurückhaltung, zum anderen ein immer größerer Eigenmarkenanteil? Was können die Hersteller hier unternehmen?*

Es gibt nur einen Ausweg: auf Qualität und Innovationen setzen. Wenn die Hersteller das nicht schaffen, wird der Eigenmarkenanteil wei-

**»Aktionen funktionieren wie Drogen. Sie machen kurzfristig high und langfristig krank. Und die Dosis muss auch ständig erhöht werden.«**

ter steigen. In manchen Ländern, etwa in Großbritannien oder in der Schweiz, also in Staaten mit Oligopol-Situationen, sind die Eigenmarkenanteile noch höher als in Österreich. Und: Markenartikler sind immer dort stark, wo sie mit dem Begriff „neu“ assoziiert werden. Eines steht auch fest: Die Menschen werden immer weniger bereit sein, das europäische Preisgefälle bei Markenprodukten zu akzeptieren. (wozz)

# ÖSTERREICHS GIPFELSTÜRMER

Das beliebteste  
alkoholfreie Weizenbier.

