

KEY ACCOUNT

AUSGABE **N°13**

MORGENSTUND

Was kommt bei der österreichischen Bevölkerung auf den Frühstückstisch? KEYaccount mit einem frühmorgendlichen Schwerpunkt.

UNGESUND

Die Österreicher kaufen immer mehr online ein. Doch immer weniger Geld fließt in die Kassen der heimischen Händler.

KUNTERBUNT

Chefredakteur Wolfgang Zechner schreibt im Meinungsteil über die neue Coca-Cola-Kampagne und die Kontroverse rund um den jö Bonus Club.



Rückverfolg-
barkeitservice
GS1 Trace

www.gs1.at/gs1trace



SCHNEDLITZ VERLÄSST SEINEN THRON

Das Abschieds-Interview mit dem scheidenden WU-Professor



SCHNEDLITZ VERLÄSST SEINEN THRON

Der scheidende WU-Professor im großen Abschieds-Interview

Über 40 Jahre lang analysierte und erforschte Peter Schnedlitz den LEH. Allein mehr als ein Vierteljahrhundert leitete er als Vorstand das Institut für Handel und Marketing an der WU Wien. Am 1. Oktober geht Österreichs wichtigster Handelsexperte offiziell in Pension. Doch keine Angst: Schnedlitz wird der Branche auch in Zukunft erhalten bleiben. KEYaccount-Chefredakteur Wolfgang Zechner traf ihn trotzdem zum großen Abschieds-Interview. Das Ergebnis: ein genauso fesselndes wie launiges Gespräch über die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Branche.

KEYaccount: Sie analysieren seit 40 Jahren den Handel. Gibt es einen Satz, den Sie in dieser Zeit immer wieder gehört haben?

Peter Schnedlitz: Klar gibt es den: Der Handel muss sich neu erfinden.

Und? Hat er das?

Nein! **lacht** Ein Billa von 1993 sieht gar nicht so viel anders aus als ein Billa von heute. Immer noch stehen Lebensmittel drinnen. Höchstens der Fußboden ist ein bisschen schöner. Ein weiterer Satz, der immer wieder gesagt wurde: Kein Stein bleibt auf dem anderen. Und natürlich das Modewort der jüngeren Zeit: Disruption.

Meinen Sie das ernst? Es hat sich gar nicht so viel verändert im Lebensmittelhandel?

Es hat sich auf der Supply-Seite, also im Backoffice viel verändert. Und beim Qualitätsniveau in den Geschäften hat sich natürlich einiges getan. Früher war immer die Meinl-Filiale das große Vorbild. Wenn man heute zurückblickt und eine alte Meinl-Filiale ansieht, kann man sagen: Die kommt nicht an eine heutige Billa-Filiale heran.

Und an eine Hofer-Filiale?

An eine Hofer-Filiale schon, weil eine Meinl-Filiale natürlich eine größere Auswahl an Produkten hatte.

Was hat sich während der vergangenen 40 Jahre am meisten verändert?

Also mein berufliches Leben in den vergangenen 40 Jahren war von der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmt. In den 1980er-Jahren machten wir eine Varianzanalyse noch mithilfe des Großcomputers im Rechenzentrum in der Grazer Steyregasse. Damals hatten Leute, die mit Computern arbeiteten, noch weiße Mäntel an. Als ich 1992 an der Uni in Trier tätig war, hatten wir einen einzigen Computer am Institut. Als ich an die Uni Wien kam, hatte der älteste Mitarbeiter am Institut für Handel und Marketing noch mit BTX, also mit dem Bildschirmtext gearbeitet. Damals hat man

gesagt: BTX wird die Zukunft sein. Ich habe dann das erste Apple Powerbook angeschafft. Das war so ein grauer Kasten.

Diese Technologien haben auch den LEH verändert ...

Stimmt – und zwar nicht nur im Back Office, sondern auch im Front Office. Damals setzten sich auch die Scanner-Kassen durch, die eine richtige Rechnung erstellen, auf der auch die gekauften Produkte namentlich draufstanden. Vorher gab es auf der Rechnung nur Zahlenkolonnen.

Ich erinnere mich noch an meine Kindheit und Jugend, als die Kassiererinnen beim Hofer alle Beträge blitzschnell händisch eingetippt haben.

Das ging ziemlich lange so – nämlich bis zur Euroeinführung im Jahr 2002! Hofer hat damals ernsthaft überlegt, ob man beim



„Ich habe die kleinen Händler immer davor gewarnt, für den Onlinehandel viel Geld in die Hand zu nehmen. Investiert lieber in Eure Geschäfte, damit die Kunden kommen!“



Eintippen bleiben soll. Dann haben sich die Verantwortlichen aber dagegen entschieden, weil beim Eintippen halt doch viele Fehler passiert sind. Im Grunde hat sich in der Branche immer das durchgesetzt, was einen Nutzen bringt. Der Strichcode zum Beispiel ist geblieben. Da war der Konsum der Erste, der ihn flächendeckend in Österreich eingesetzt hat. Da haben die anderen noch die orangen Preiszettel mit der Ratse draufgeklebt. Der Konsum war sowieso in vielen Bereichen ein echter Vorreiter. Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang immer an einen Satz, den der damalige Konsum-Chef Hermann Gerharter ge-

sagt hat: Wir sind Konzeptriesen, aber Umsetzungszwerge. Der Konsum hat leider nichts durchgezogen. Im Unterschied zu Billa-Gründer Wlaschek. Der hat alles durchgezogen.

In welchen Bereichen war denn der Konsum noch Vorreiter?

Der KGM in Vösendorf hatte die erste Scanning-Station. Die erste Kundenkarte hatte auch der Konsum. Und auch die erste Bio-Eigenmarke war nicht Ja! Natürlich, sondern „Okay“ vom Konsum. Interessanterweise ist der Konsum ja nicht ganz gestorben, sondern als GmbH erhalten geblieben. Der ehemalige Konsum-Finanzvorstand Jan Wiedey betreibt unter diesem Dach die Okay-Märkte in den Bahnhöfen.

Julius Meinl, Konsum, A&O, Mondo, Zielpunkt. Viele Marken und Ketten sind in den vergangenen Jahren verschwunden. Welche Marke vermischen Sie am meisten?

Eindeutig Meinl. Konsum wäre heute nicht mehr lebensfähig. Aber Meinl war der Fahnenträger der Qualität.

Konsum und Zielpunkt waren die zwei größten Pleiten in der Nachkriegsgeschichte im Handel. Welcher Konkurs hat den Markt am meisten verändert?

Das war sicher die Konsum-Pleite. Denn das war der Startschuss für die Spar-Offensive im Osten. Spar war ja bis dahin ein rein west- und mittelösterreichisches Unternehmen. Seit damals drängt Spar mit großen Investments Richtung Osten.

Mit großen Investments und mit großem Erfolg, oder?

Sagen wir so: mit großem Umsatzerfolg. Ob diese vielen neuen Standorte im Osten in die Gewinnzone kommen, ist eine andere Frage. Wobei man sagen muss: Die Spar hat seit einigen Jahren einen richtigen Lauf.

Glauben Sie, dass Spar mittelfristig die Marktführerschaft in Österreich übernehmen kann?

Nein, das glaube ich nicht, weil die fehlen-

den Prozentpunkte nur über eine massive Standortexpansion gewonnen werden können. Die Rewe kriselt in Österreich zwar ein bisschen, aber sie wird sich schon wieder erholen.

Was läuft aus Ihrer Sicht bei der Rewe falsch im Moment?

Ich glaube, dass man in Wiener Neudorf er-folgsverwöhnt ist und dadurch die Zeichen der Zeit nicht rechtzeitig erkannt hat. Vor allem hat man den Diskont unterschätzt.

Apropos Diskont. Dieser ist in Österreich zuletzt schwächer gewachsen als die Vollsortimenter. Sie haben immer prophezeit, dass bei einem Marktanteil von rund 20 Prozent Schluss sein wird. Ist der Plafond nun erreicht?

Bei Lebensmitteln sicher. Darum versucht man ja, neue Geschäftsfelder zu erschließen, wie etwa die Telekommunikation. Aber das betrifft in Wahrheit nicht nur die Diskonter: Alle haben Umsatzprobleme! In Österreich ist einfach die Ladendichte zu hoch.

Aber wie passt das zusammen, dass etwa Spar zuletzt große Umsatzzuwächse vermeldet hat?

Die sind teuer erkaufte. Aber selbst die besten Standorte mit hohen Frequenzen wie etwa Wien Mitte sind heiß umkämpft. Alle Marktteilnehmer werden noch merken, dass die Flächenproduktivität nicht hoch genug ist. Ich glaube, dass eine Standortbereinigung kommen wird. Gerhard Drexel hat mal gesagt: Österreich ist overstored, aber underSPARed ...

Sie glauben also, dass Österreich overstored und overSPARed ist?

Ja, fast alle haben zu viele Standorte.

Einige Filialisten halten seit Jahren ihre Standortzahl relativ konstant. Zum Beispiel Billa ...

Ja stimmt! Ich war schon ein paar Mal bei einer Eröffnung eines 1000. Billas dabei. **lacht** Ich erinnere mich noch an ein solches Event in Pernitz. Da war noch Wolfgang Wimmer dabei. Das war damals so ein Hightech-Billa mit vielen Bildschirmen und einem Putz-Roboter. Die elektronische



„Die Marktteilnehmer werden noch merken, dass die Flächenproduktivität nicht hoch genug ist.“



Putzfrau gab's nur einen Monat lang, weil sie eine Kundin angerempelt hat. Und die Bildschirme sind auch ziemlich schnell in den Hintergrund gestellt worden.

Kommen wir noch mal zu den Diskontern zurück. Sie haben immer davor gewarnt, dass die Diskonter mit ihrer Uptrading-Philosophie ihre Grundwerte verwaschen. Zahlen sie nun den Preis dafür?

Es gibt erste Anzeichen, die dafür sprechen. Leider fühle ich mich immer bestätigt! **lacht** Da war ich ein einsamer Rufer in der Wüste. Alle anderen haben „Blödsinn“ und „Old School!“ gerufen. Man darf aber eines nicht vergessen: Wenn man die Preiseinstiegs-Sortimente der Vollsortimenter dazurechnet, ist der Diskontanteil in Österreich höher als 30 Prozent.

Die vergangenen 40 Jahre standen auch im Zeichen des Vormarschs der Filialisten. Glauben Sie eigentlich, dass der selbstständige Kaufmann ein Auslaufmodell ist?

Nein, das glaube ich nicht. Der Grund ist einfach: Ein gut agierender, selbstständiger Kaufmann mit einem guten Standort kann pro Jahr einen Unternehmerlohn von 100.000 Euro für eine Familie generieren. Ein gut florierender Nah&Frisch Markt kann also eine Familie ernähren.

Themenwechsel: Sie gelten seit Jahren als schärfster Kritiker des Onlinehandels im LEH ...

Das stimmt nicht! Ich bin kein Kritiker! Ich bin Realist!

Also gut, Realist. Fühlen Sie sich als Realist in Ihren Einschätzungen bestätigt? Der LEH-Onlinehandel scheint ja in Österreich nicht vom Fleck zu kommen.

Kommt da noch was, oder hat sich das gerade beim Thema Frische mittelfristig erledigt?

Die Geschichte hat mir bisher auch hier recht gegeben. Ich habe vor allem die kleinen Händler immer davor gewarnt, für den Onlinehandel viel Geld in die Hand zu nehmen. Investiert lieber in Eure Geschäfte, damit die Kunden kommen!

Und die Großen?

Die Großen haben es probiert. Oder anders formuliert: Rewe hat es probiert. Die Spar hat das ja immer nur halbherzig betrieben. Fakt ist, dass der Merkur-Onlineshop geschlossen wurde. Wäre das passiert, wenn der gut gelaufen wäre? In Österreich beißt sich der Hund selbst in den Schwanz. Es gibt einfach zu viele Läden, die noch dazu qualitativ hochwertig sind. Wobei: Keiner von uns weiß, was im LEH im Jahr 2030 los sein wird. Was etwa wird sein, wenn Amazon tatsächlich die Weltherrschaft erreicht?

Wie soll man mit Giganten wie Amazon oder Google umgehen?

Ich denke, dass Unternehmen wie Amazon und Google irgendwann zerschlagen wird. Das klingt jetzt für einen Marktwirtschaftler wie mich komisch: Aber diese Unternehmen sind einfach zu gut geworden. Amazon ist gut, weiß das und nutzt es gnadenlos aus.

Die Rolle der Markenartikler hat sich in den vergangenen 40 Jahren auch stark verändert. Vor allem die Macht hat sich zugunsten der Händler verschoben. Was ist da passiert?

Früher gab es wenige große Markenartikler und viele kleine Händler. Heute gibt es große Handelsketten. Das ist der erste Grund für die Machtverschiebung. Der zweite hängt mit dem technologischen Fortschritt zusammen. Früher hatten die Markenartikler eine einseitige Informationsmacht, die sie bei den Jahresgesprächen ausgespielt haben. Ein Gerhard Drexel zum Beispiel ist noch heute davon gezeichnet. Mit der Zeit sind die Händler aber immer schlauer geworden. Dank des damals neu geschaffenen Category Management und der Scanning-Technologie wussten die Händler plötzlich mehr über die Kunden als die Lie-



ZUR PERSON

Peter Schnedlitz ist der renommierteste österreichische Handels- und Marketing-Experte. Seit 1992 leitet er das Institut für Handel und Marketing an der WU Wien. Zuvor arbeitete er an der Karl-Franzens-Universität in Graz, wo er auch seine Habilitation in Betriebswirtschaftslehre gemacht hat. Außerdem war der gebürtige Steirer Visiting Scholar am Massachusetts Institute of Technology und übernahm Lehr- und Forschungstätigkeiten an den Universitäten Innsbruck, Klagenfurt, Trier, Maribor und an der Keiō-Universität in Tokio. Mit 1. Oktober tritt offiziell in den Ruhestand. Wer ihm nachfolgt, steht immer noch nicht fest.

feranten. Heute weiß ein Händler sofort, ob das neue Shampoo erfolgreich ist oder nicht. Dadurch sind die Markenartikler in eine schwächere Position geraten. Und drittens haben die Händler irgendwann damit begonnen, Marken nachzubauen.

Könnte man nicht auch argumentieren, dass die Markenartikler indirekt von den Eigenmarken profitieren, weil sie dadurch gezwungen sind, ihre Produkte ständig zu verbessern?

Das ist eine interessante Theorie! Da könnte was dran sein. In Wirklichkeit haben die Markenartikler nur eine Wahl: Sie müssen ständig schneller, schneller, schneller und innovativer, innovativer, innovativer agieren.

Sie gehen am 1. September in Pension. Sind Sie zufrieden, wenn Sie auf Ihr Berufsleben zurückblicken?

Es war ein super Job! Ich hatte an der WU



„Ich denke, dass man Unternehmen wie Amazon und Google irgendwann zerschlagen wird.“



nie einen Chef. Mich konnte nie wer unter Druck setzen. Ich musste also nie Angst haben. Außerdem war ich ein Leben lang mit interessanten, jungen Menschen zusammen. Ich habe meine ganze Laufbahn lang mit hängender Zunge strampeln müssen, damit ich den Studierenden zumindest ein wenig voraus bleibe. Und: Ich hatte in meinem Job fast nie eine Routine und bin viel in der Welt herumgekommen.

Wenn Sie mit dem Wissen von heute die Möglichkeit hätten, dem jungen Peter Schnedlitz von 1979 eine Nachricht aus

der Zukunft zu übermitteln. Wie würde diese lauten?

Um Gottes Willen! Da muss ich nachdenken. Also ich würde ihm eines sagen: Sei authentisch! Das sage ich auch meinen Studenten immer: Authentizität ist der Schlüssel zum Erfolg.

Letzte Frage: Sie analysieren den LEH seit 40 Jahren. Gehen Sie überhaupt noch gerne einkaufen?

Ja! Wenn mich meine Familie lässt, gehe ich am Samstag sehr gerne einkaufen. Für mich zählt das Shopping-Erlebnis! Und dieses Shopping-Erlebnis so zu gestalten, dass die Leute gerne in die Geschäfte kommen, bleibt auch in Zukunft der wichtigste Erfolgsfaktor. Und zwar überall auf der Welt. Es gibt dazu ein schönes arabisches Sprichwort: Wenn Du traurig bist, gehe auf den Bazar.

Wolfgang Zechner <<