

Preiskommunikation ist nicht alles

Die sogenannten „Nuller-Jahre“ fingen mit Zukunftsängsten an und hörten mit einem personellem und strukturellem Wandel der Branche auf.

Alle „Experten“ hatten uns bescheinigt, dass der Start ins neue Jahrtausend von einer wirtschaftlichen Katastrophe begleitet sein wird, die durch das Zusam-



menbrechen aller Computersysteme wegen des Wechsels von 99 auf 00 ausgelöst würde. Keine Warenversorgung, keine elektronische Bezahlung an den Kassen, aber Bargeld gibt es auch nicht, da die Geldautomaten streiken und Buchhaltungs- und Warenwirtschaftssysteme keine Vorjahre mehr finden.

So oder so ähnlich wurden die Horrorszenarien aufgebaut. Also verbrachten die meisten IT-Mitarbeiter von Handel und Industrie den Jahreswechsel und das lange Wochenende (der 2. Januar

war glücklicherweise ein Sonntag) in den Unternehmen, um die Systeme zu überwachen. Es gab keine Auffälligkeiten, auch Bahnen und Busse fuhren, und ab dem 3. Januar 2000 funktionierte alles wie immer. Der Weltuntergang durch Computercrash war ausgeblieben.

Auch für die DIY-Branche gab es Vorhersagen, die so nicht eingetreten sind. Gleich zu Beginn des Jahrzehnts gingen alle Fachleute von einem Markteintritt durch Home Depot aus. Das Unternehmen „sammelte“ bei fast allen Baumarktunternehmen eine Führungsmannschaft ein. Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Einkäufer, Marktleiter usw. wechselten zum Marktführer nach USA, um dort durch optimale Einarbeitung fit gemacht zu werden für einen erfolgreichen Markteintritt in Europa. Die Strategie wurde jedoch geändert, bevor es soweit war, und die Kollegen kamen mit guter Weiterbildung nach und nach zurück.

Eine weitere Zukunftsprognose für unsere Branche wurde veröffentlicht durch eine vielbeachtete und noch mehr diskutierte Studie, nach der heute eigentlich nur noch drei große Unternehmen am Markt tätig sein sollten. Die Wirklichkeit sieht auch hier anders aus. Die

20 größten Unternehmen haben ihren Umsatz von 20 auf 27 Mrd. € gesteigert. Dabei stieg deren Marktanzahl um 1.000, und bei noch stärker steigenden Verkaufsflächen sanken auch weiterhin die m²-Umsätze. Es hat sich also der Konzentrationsprozess fortgesetzt, jedoch nicht so wie prognostiziert. Es gab einerseits Übernahmen, andererseits aber



Rückzug der Pioniere: Der seit 2006 von BHB, Bau + DIY und Dähne Verlag verliehene Lifetime-Award verdeutlicht den Branchenwandel.



auch Stärkung von Einkaufsgesellschaften und Wachstum bei Kooperationen – alles Maßnahmen zur Optimierung der Sortiments- und Einkaufstätigkeiten und zum Heben von Synergien im Kostenbereich. Doch wo blieb der Kunde, um den wir täglich kämpfen müssen? Die Weiterentwicklung seines Vertriebskonzeptes ist eine der Kernaufgaben jedes Handelsunternehmens. Negativbeispiele von Nichtbeachtung der Entwicklungen in unserer Gesellschaft in anderen Branchen gibt es genug.

Man könnte meinen, außer Preiskampf und Rabattschlachten passierte im Vertrieb der Marktteilnehmer wenig. „Die Rabattdekade“ wäre dann die passende Überschrift. Die Abschaffung von Rabattgesetz und Zugabenverordnung zu Beginn des Jahrzehnts hat einige kreative Marketingideen ermöglicht, aber auch durch viele Rabattaktionen im gesamten Einzelhandel den Blick der Verbraucher lange Zeit ausschließlich auf den Preis gelenkt. Beratung, Qualität, Inspiration drohten an Bedeutung zu verlieren. Hier rückt inzwischen wieder mehr das Preis-Leistungsverhältnis in den Mittelpunkt der Betrachtung durch den Kunden.

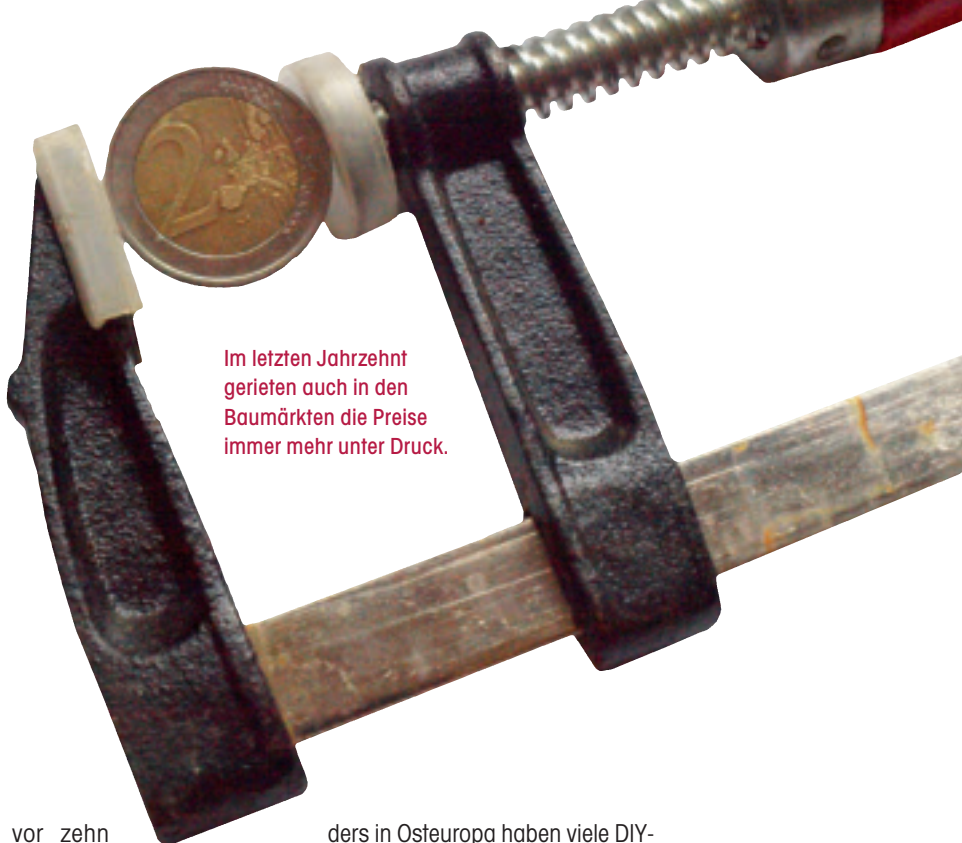
Also zehn Jahre nur Preiskommunikation? Nein, das wird der wirklichen Leistung nicht gerecht. Die meisten Unternehmen haben die vergangene Dekade gut genutzt, ihr Profil zu schärfen und damit den Markt für die Kunden attraktiver zu machen: professionelle Weiterentwicklung der Vertriebskonzepte, also Evolution. Die großen Anbieter unterscheiden sich heute viel mehr voneinander

als vor zehn Jahren. Das gilt für die Konzepte ebenso wie für die Qualität und Freundlichkeit der Mitarbeiter. Darüber hinaus gab es eine große Kreativität in den Unternehmen, mit neuen Konzepten im Verdrängungswettbewerb durch das Besetzen von Nischen Marktanteile zu gewinnen. Vieles wurde erfolgreich weiterentwickelt und anderes wieder beerdigt. Obi Fix, Zack, Casto Depot, Klee-Gartenfachmarkt, Lafiora, Max – der kleine Baumarkt, Wow sind nur einige Ideen, die unsere Branche lebendig gestaltet haben und die wir zum Teil schon fast wieder vergessen haben. Die Budgets für Forschung und Entwicklung sind durchaus vorhanden und werden genutzt. Wir alle können teilhaben und voneinander lernen, da im Einzelhandel die Forschung eben nur bis zu einem bestimmten Punkt geheim ist.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Erhöhung des Tempos der Internationalisierung. Getrieben von den geringeren Entwicklungsmöglichkeiten im Inland und den guten Wachstumsperspektiven beson-

ders in Osteuropa haben viele DIY-Unternehmen die Expansion in diese lukrativen Märkte stark forciert. Im Zuge der Globalisierung sicher ein richtiger Schritt. Große Freude über viel höhere Erträge als im Heimatland wurde abgelöst durch einen tiefen Fall in der Wirtschaftskrise. Da ist das Geschäft in Deutschland zwar hart, aber doch sehr viel konstanter. Unabhängig von dieser aktuellen Entwicklung ist überall die Erkenntnis gereift, dass der Grundgedanke des Systemfilialisten nur bis zu einem bestimmten Punkt umsetzbar ist. Jedes Land hat seine Besonderheiten und seine eigene Kultur. Anpassungen durch regionale Sortimente und Führungskräfte, die im Land zuhause sind mit entsprechender Marktkenntnis, sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die letzte Dekade war aber auch bis auf wenige Ausnahmen die Zeit des endgültigen Abschieds der Pionierunternehmer der DIY-Branche aus dem operativen Geschäft und den Aufsichtsgremien durch Rückzug oder Verkauf. Der seit 2006 verliehene Lifetime-Award macht diese Situation beispielhaft deutlich. ■



Im letzten Jahrzehnt gerieten auch in den Baumärkten die Preise immer mehr unter Druck.