

Europa bietet noch viel Platz

Erfolgreiche Marktteilnehmer konzentrieren sich nicht nur auf den heimischen Markt. Sie suchen den Wettbewerb auch im Ausland.

Zweifel bestehen kaum: Die meisten west- und zentraleuropäischen DIY-Märkte sind gesättigt. In den beiden letzten Jahr-



Sergio Giroldi
CEO Obi AG

zehnten waren die europäischen Baumarktbetreiber – und auch viele ihrer Lieferanten – in erster Linie damit beschäftigt, den Cashflow ihrer jeweiligen Unternehmen zu verbessern, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Die Sättigung der Heimmärkte, verbunden mit dem Zwang, weiter zu wachsen, hat deshalb dazu ge-

führt, dass man ins Ausland gegangen ist. Anfänglich zögernd, dann immer stärker.

Heute betreiben die europäischen Baumarktunternehmen weltweit rund 18.000 Baumärkte, davon 2.000 außerhalb ihres jeweiligen Heimatlandes. Dabei steht eines fest: Nur die Marktteilnehmer, die in ihren Heimatländern stark sind, wachsen auch im Ausland. Und: Ihr Heil im Ausland suchen gerade viele Baumarktbetreiber aus den drei Ländern, die am gesättigsten und am wettbewerbsintensivsten sind: nämlich Deutschland, Großbritannien und Frankreich. Der starke Binnenwettbewerb hat frühzeitig viele dazu gezwungen, ins Ausland zu gehen.

Das Gegenbeispiel sind die Vereinigten Staaten. Home Depot hat sich aus einigen seiner Auslandsengagements in Zentral- und Südamerika sogar wieder zurückgezogen, weil der US-Markt noch

Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Die Präsenz nordamerikanischer Baumarktketten in Mexiko und in Kanada muss deshalb gerade vor der strategischen Erwartung gesehen werden, dass die USA irgendwann einmal saturiert sein könnten. Sie ist – noch – sozusagen in erster Linie eine strategische Option für Home Depot und Co., mehr nicht, aber auch nicht weniger. Deshalb streckt auch kein Wettbewerber aus den USA in absehbarer Zeit seine Finger nach Europa aus. Die Märkte sind einfach zu verschieden.

Man darf allerdings nicht den Umkehrschluss machen, dass man nur im Ausland stark sein müsse und den Heimatmarkt mehr oder weniger vernachlässigen könne. Ich kenne keinen einzigen Einzelhändler, der nur in seinen Auslandsmärkten erfolgreich ist, aber nicht zuhause. Das bedeutet für Obi, dass wir sowohl in Deutsch-

Russland ist eines der wichtigsten Expansionsländer von Obi.





Der amerikanische Baumarktriese Home Depot konzentriert sich auf sein Nordamerikageschäft.

land als auch im Ausland erfolgreich sein müssen. Deshalb ist es auch unser Ziel, unsere Marktanteile im Inland und im Ausland weiter auszubauen.

Natürlich ist der Gang ins Ausland immer auch mit gewissen Risiken verbunden. Hätte sich Obi beispielsweise nicht aus dem Chinageschäft zurückgezogen, hätte dies dem Unternehmen nicht unerhebliche Schwierigkeiten bereitet, denn die Expansionskosten und -risiken waren enorm. Dennoch gilt grundsätzlich, dass die Entscheidung, ins Ausland zu gehen, für die europäischen Baumarktbetreiber die richtige Entscheidung war. Und wenn ein Baumarktbetreiber sich nicht dafür entschieden hat, dann war dies eher ein Zeichen der Schwäche des Managements oder der Strategie denn eines der Stärken.

Grundsätzlich darf man auch nicht in der grenzenlosen Expansion die alleinige Lösung eines starken Binnenwettbewerbs sehen. Wie risikobehaftet Auslandsmärkte sein können, haben wir ja alle im vergangenen Jahr gesehen. Dabei lag der Hauptgrund für die negative Auslandsentwicklung der Baumarktbetreiber 2009 hauptsächlich bei der Entwicklung der Preise und der Wechselkurse. Dennoch wird dies nur eine kurz- und keine

langfristige krisenhafte Erscheinung sein. Das Grundbedürfnis nach DIY-Artikeln ist in den zentral- und osteuropäischen Ländern derart, dass die Nachfrage danach grundsätzlich hoch war und auch bleiben wird. Das interessanteste Expansionsland ist und bleibt dabei Russland. Doch ganz generell bietet Europa für uns Baumarktbetreiber noch viel Platz. Wir sind ja immer noch dabei, den Markt in vielen Ländern erst zu entwickeln.

Deshalb sehe ich auch nicht die Notwendigkeit, dass wir uns primär auf die Länder der sogenannten Euro-Zone konzentrieren. Dieser Block wird weiterhin u. a. wegen der Probleme Griechenlands stark unter Druck bleiben. Und wer weiß, was noch alles mit Portugal, Spanien oder Irland passieren wird? Natürlich wird der moderate Konzentrationsprozess in der DIY-Branche weitergehen, es wird auch Konsolidierungen geben, aber doch alles nicht in dramatischen Ausmaßen.

Wie sehen aber erfolgreiche Einzelhandelssysteme in Europa heutzutage aus? Solche Systeme müssen zuerst einmal glaubwürdig sein, müssen zu den einzelnen Unternehmen passen. Wie diese im Einzelnen genau aussehen, ist zuerst einmal zweitrangig. Unsere Wettbewerber mögen andere Stra-

tegien haben als wir, aber letztendlich suchen wir alle die besten Standorte und die Kunden. Ich glaube aber generell, dass es kein erfolgreiches System im Ausland gibt, das völlig von dem im Heimatland verschieden ist. Die Basis des Businessmodells muss im In- und im Ausland gleich sein. Ein einheitliches Ladenformat schafft dabei natürlich erhebliche Synergien. Das System muss dann aber immer vor Ort in Hinsicht auf die Bedürfnisse der Kunden noch angepasst werden.

Radikal wird die europäische Einzelhandelslandschaft – und dabei auch die des DIY-Handels – durch E-Commerce verändert werden. E-Commerce spielt schon heute – und wird dies in Zukunft noch viel mehr tun – eine wichtige Rolle, wenn es um Differenzierung, um Profilierung vom Wettbewerber und um Betreuung des Kunden geht. Es findet ein Wettbewerb um Aufmerksamkeit statt, und dieser wird immer intensiver. Hier ist vom „richtigen Internet“ die Rede, nicht von einem erweiterten Katalogverkauf. Diese neue Form bietet auch Lieferanten neue Möglichkeiten, sich am Markt zu profilieren. Das Rennen um die elektronischen Systeme und darum, wer hier der Erste und wer der Beste ist, ist eröffnet. ■

