

# **Kundenorientierung in Deutschland – besser als ihr Ruf!**

*Thomas Roeb*

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin

Servicewüste Deutschland – Dies ist das Schlagwort, unter dem fast schon alljährlich die Medien zur Hatz auf den ach-so-kundenunfreundlichen Handel blasen. Servicewüste Deutschland, ein Ausdruck, der impliziert, dass in Deutschland die Rechte und Bedürfnisse von Millionen von bedauernswerten Konsumenten von Handel und Industrie mit den Füßen getreten werden. Selten nur wird die Frage gestellt, ob dies auch die Wirklichkeit widerspiegelt. Was sind denn überhaupt die Bedürfnisse der Verbraucher? Diese Frage muss schließlich an erster Stelle beantwortet werden, um dann zu der Frage zu kommen, ob diese Bedürfnisse tatsächlich missachtet werden.

## **Fehlt in Deutschland wirklich Kundenorientierung?**

Wie findet man aber heraus, welche Bedürfnisse der Konsument wirklich hat? Die einschlägigen Sommerloch-geplagten Medien scheinen sich weitgehend darauf zu beschränken, einzelne Fallbeispiele hervor zu zaubern, die dann repräsentativ für die breite Masse der Verbraucher sein sollen. Sind sie es denn überhaupt? Zweifelsohne kann man davon ausgehen, dass sich eine große Gruppe von Konsumenten findet, die der jetzigen Situation kritisch gegenüber steht und mit ihrer Meinung auch an die Presse geht. Andererseits gibt es aber auch bei den Konsumenten eine „Silent Majority“, die ihrer Meinung durch nichts anderes Ausdruck verleiht als durch ihr Kaufverhalten. Diese „Silent Majority“ soll im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Wie kommt man überhaupt auf den Ausdruck von der „Servicewüste Deutschland“? Es gibt dazu zwei Ansätze, die beide Anwendung finden und beide nicht unproblematisch sind. Der erste Ansatz besteht darin, das Serviceniveau in Deutschland mit dem Serviceniveau im Ausland zu vergleichen. Der andere Ansatz besteht darin, die Konsumenten zu befragen, wie zufrieden sie mit dem Service sind und welche Serviceleistungen sie sich noch wünschen. Beide Ansätze krankten an denselben beiden Problemen. Erstens wird der Service losgelöst aus seinem betriebswirtschaftlichen Kontext gesehen und zweitens wird die Bedürfnisstruktur der Konsumenten ignoriert. Im Falle des ersten Ansatzes führt dies

dazu, dass man im Ausland eine Fülle von Serviceleistungen glaubt beobachten zu können, die man dann in Deutschland nicht findet, ohne sich die Frage zu stellen, ob dies betriebswirtschaftlich überhaupt darstellbar ist. Besonders gerne führt man dabei Beispiele an wie die Tüteneinpacker in den USA oder den berühmten Walmart-„Greeter“, die nette Frau oder der nette Mann, die nichts anderes tun, als die hereinkommenden Kunden freundlich zu begrüßen, oder aber einfach die freundlichere und intensivere Beratung in Baumärkten und Elektrofachgeschäften.

## **Immerhin sind Servicekonzepte in Deutschland oft gescheitert, ...**

Interessanterweise ignorieren die ausländischen Unternehmen selbst sehr gerne bei ihrer Expansion nach Deutschland die betriebswirtschaftlichen Grundregeln in Deutschland. Sie führen das Fehlen der von ihnen so gehegten Serviceleistung auf die Ignoranz der dominanten Anbieter im Markt zurück und glauben, diesen jetzt einmal zeigen zu müssen, wie man das eine oder andere Geschäft richtig kundenfreundlich betreibt. Dieser Versuch endet, je nach wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit des Mutterunternehmens und Konsequenz in der Umsetzung – je konsequenter, umso schneller! – üblicherweise nach zwei bis fünf Jahren. Einige wenige Beispiele sollen dies verdeutlichen. Der große französische Händler mit Büchern, CDs, Unterhaltungselektronik etc., die FNAC, kam nach Deutschland mit dem Anspruch, eine Premiumpositionierung zu erreichen und durch kompetente Beratung Kunden zum Kauf zu bewegen. Die kompetente Beratung konnte jedoch nur über kompetente Mitarbeiter sichergestellt werden, die wiederum höhere Löhne verlangten und kostenaufwändig geschult werden mussten. Die Folge dieses Inputs waren teilweise deutlich höhere Verkaufspreise als beim Wettbewerb, der sich wie Mediamarkt mit einer gleichermaßen aggressiven und originellen Kampagne als besonders günstig profiliert. Nach wenigen Jahren musste die FNAC ihr Geschäft wegen horrender Verluste schließen. Ein weiteres Beispiel ist The Gap. In den USA überaus erfolgreich kam das Unternehmen Anfang der neunziger Jahre nach Deutschland. Mit einer auf modische Basics ausgerichteten Strategie hatte man sich produktpolitisch eine noch offene Nische ausgesucht. Gleichzeitig übernahm man aber auch das Servicekonzept aus den USA. Dazu gehörte u. a. intensive Beratung und höchste Freundlichkeit, die sich nicht zuletzt darin manifestierte, dass man jemand an die Eingangstür stellte, der die hereinkommenden Kunden freundlich begrüßte. Die dadurch stark erhöhten Personalkosten sollten durch die Preise aufgefangen werden. Damals nahm sich The Gap H&M als Vorbild für die Expansion. Heute spricht davon niemand mehr. The Gap hat sich zwar nicht vom deutschen Markt zurückgezogen, fristet aber ein Nischendasein, das seiner weltweiten Bedeutung in keinsten Weise gerecht wird. Stattdessen hat man den Personaleinsatz heruntergefahren und sich insbesondere vom „Greeter“ weitgehend verabschiedet.

Die beiden Fallbeispiele von FNAC und The Gap sind vor allem deshalb so erhellend, weil es sich bei beiden Unternehmen um Unternehmen handelt, die in ihren Heimatmärkten überaus erfolgreich sind. Die Unternehmen verstehen ihr Geschäft und dennoch scheitern sie in Deutschland. Sie haben die betriebswirtschaftliche Logik ihres eigenen Systems nicht wirklich verstanden. Sowohl in den USA als auch in Frankreich gibt es eine viel größere Spannbreite der Löhne. Einfache Dienstleistungen wie z. B. das Stehen an der Tür, um Kunden zu begrüßen, werden, gemessen an den Einkommen der Kunden, nur relativ gering bezahlt. Nicht zuletzt aufgrund unserer sozialen Sicherungssysteme finden sich kaum Rentner, die für 3 Euro pro Stunde tagelang Fröhlichkeit ausstrahlen. Hinzu kommt, dass eine solche Tätigkeit auch mit einem sozialen Stigma versehen ist, das es schwer macht, interessierte Personen dafür zu finden. Umgekehrt überschätzt man die Wertschätzung, die der deutsche Konsument einem solchen Service entgegenbringt, und damit die Bereitschaft, diesen auch zu bezahlen.

### **... weil der Konsument sie nicht bezahlen will**

Damit kommen wir auch zum Kernproblem des zweiten Ansatzes, in Deutschland eine Servicewüste zu identifizieren. Dieser besteht darin, die Kunden zu befragen, ob sie zufrieden sind und was sie sich zusätzlich wünschen. Dabei erhält man naturgemäß eine Fülle von Kritikpunkten genannt. Keinen Eingang in diese Erhebungen findet jedoch die Frage, wie viel die Konsumenten für eine gegebene zusätzliche Serviceleistung zu zahlen bereit sind. Diese Frage ist aber entscheidend. Um in der Metapher der Servicewüste zu bleiben: Vielleicht ist Deutschland im Hinblick auf den Service eine Wüste, aber möglicherweise sind die Deutschen Dromedare, die sich in dieser Wüste ausgesprochen wohl fühlen. Natürlich würde ein Dromedar auf die Frage, was ihm an der Wüste nicht gefällt, den Wassermangel nennen. Wäre es deshalb aber bereit, in eine Gegend zu ziehen, in der es zwar genügend Wasser gibt, es aber auch häufig regnet, ständig bewölkt ist und die Temperaturen selten über 25 Grad liegen? Sowohl viele ausländische Händler, die mit servicebasierten Konzepten nach Deutschland kommen, als auch die Presse, die regelmäßig die Kunden befragt, ignorieren die Auswirkungen eines höheren Service auf den Preis ebenso wie die Bereitschaft der Konsumenten, für einen höheren Service überhaupt einen höheren Preis zu bezahlen. Der etablierte Handel in Deutschland kennt diese Bereitschaft aus täglicher Erfahrung viel besser als jeder andere und hat sich ihr bislang sehr gut angepasst. Vor diesem Hintergrund kann man sogar sagen, um wieder die Metapher von der Servicewüste aufzugreifen, dass die Konsumenten selbst die Servicewüste geschaffen haben und in gewisser Weise die Händler die Dromedare sind, die sich dieser Wüste angepasst haben. Man sieht unschwer, dass die Metapher von der Servicewüste Deutschland sehr problematisch ist, wenn es darum geht, die Handelswirklichkeit zu beschreiben. Sie impliziert, dass negative äußere Rahmenbedingungen auf den Konsumenten

ten einwirken, denen er sich anpassen muss. Viel richtiger ist jedoch, dass Konsumenten und Händler in einer Symbiose leben, in der sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Konsumenten ignorieren Serviceangebote zugunsten des niedrigsten Preises und zwingen den Handel zu einer servicearmen Angebotspolitik, während die Händler durch eine auf niedrige Preise ausgerichtete, servicearme Angebotspolitik diese Entwicklung des Konsumenten noch verstärken.

## **Der fehlende traditionelle Service ist aber kein Problem**

Heißt das also, dass Konsumenten und Händler sich gegenseitig in den Abgrund einer freudlosen Einkaufswelt ziehen? Diese Frage impliziert, dass die Einkaufswelt tatsächlich freudlos ist, ein Eindruck, der eben tatsächlich immer wieder unter Verweis auf die vermeintliche Servicewüste geschaffen wird. Die Realität sieht demgegenüber weit besser aus, als die Propheten des Untergangs glauben machen wollen. In der Realität hat der deutsche Einzelhandel dem Konsumenten eine Fülle positiver Erfahrungen zu bieten, die dieser auch sehr gerne nutzt. An erster Stelle steht sicherlich ein konkurrenzlos niedriges Preisniveau für die allermeisten Artikel des laufenden Konsums. An zweiter Stelle ist Convenience im Sinne von Einkaufsbequemlichkeit zu nennen. An dritter Stelle steht die Schnäppchenjagd, d. h. die Freude am überraschenden Einkaufserfolg. An vierter Stelle steht zweifellos die Möglichkeit des gemütlichen Einkaufsbummels in angenehmer Atmosphäre. Im Folgenden sollen diese Vorteile der deutschen Einzelhandelslandschaft im Detail beleuchtet werden.

## **Der Konsument bekommt dafür die niedrigsten Preise in Europa**

Das deutsche Preisniveau ist nicht nur europaweit, sondern weltweit außerordentlich niedrig. Sicherlich wird man bestimmte Produkte in anderen Ländern billiger erwerben können. So ist Italien, insbesondere Florenz, für seine Seidenkrawatten berühmt. Bestimmte Käsesorten wird man in Frankreich günstiger finden können und in England liegt das Preisniveau für viele handgefertigte Kleidungsstücke, insbesondere auch Schuhe, niedriger als in Deutschland. Im Wesentlichen handelt es sich hier jedoch um die Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Insbesondere muss Gleiches mit Gleichem verglichen werden. Grundnahrungsmittel, insbesondere Frischeprodukte, sind in Osteuropa deutlich billiger als in Deutschland. Allerdings sind nicht nur frische, sondern auch verpackte Lebensmittel in Osteuropa oft billiger als in Deutschland, sofern es sich um lokal hergestellte Produkte handelt. Diese profitieren von den niedrigen Lohnkosten, den oft niedrigeren Standards im Bereich Arbeitsplatzsicherheit oder Hygiene und anderen Einschränkungen. Betrachtet man die großen internationalen Markenartikel, ändert sich das Bild

schlagartig. Diese Produkte sind teilweise deutlich teurer als in Deutschland. Nun ließe sich einwenden, dass die vielen Eigenmarken in Deutschland, die insbesondere von den Discountern angeboten werden, auch keine internationalen Markenartikel seien. Das ist wohl wahr. Aber wer die Vergleichstests der Stiftung Warentest aufmerksam verfolgt, der wird feststellen, dass insbesondere die Eigenmarken der Discounter keineswegs qualitativ schlechter als die Markenartikel sind, und die Konsumenten wissen es. In der Tat zeigt das stürmische Wachstum des Discounts überdeutlich, dass die deutschen Konsumenten den Eigenmarken im Discount mit immer größerem Vertrauen begegnen und subjektiv auf nichts mehr verzichten müssen, wenn sie dort einkaufen. Jeder deutsche Konsument hingegen, der einmal in Osteuropa z. B. lokal produzierte Süßwaren probiert hat, wird bestätigen können, dass die Qualität keineswegs auf dem Niveau der internationalen Markenartikel liegt.

Was also die großen Markenartikel anbetrifft, so liegt das Preisniveau in Deutschland niedriger als fast überall sonst in Europa oder der Welt. Dies ist das Ergebnis der ebenfalls europaweit einzigartigen Strukturen des deutschen Handels. Diese sind von den Ergebnissen der Baunutzungsverordnung geprägt. Die Baunutzungsverordnung wird im Allgemeinen so ausgelegt, dass sie die Anlage großflächiger Einzelhandelsflächen außerhalb der Innenstädte praktisch verbietet. Unter vielerlei Auflagen werden zwar immer wieder SB-Warenhäuser und Einkaufszentren genehmigt und gebaut, dies geschieht jedoch sehr restriktiv und führt zu einer aus Konsumentensicht denkbar günstigen Konstellation. Die Zahl speziell der SB-Warenhäuser ist gering genug, um zum einen den Innenstädten nicht die finanzielle Luft zu nehmen und zum anderen das Wachstum der preisaggressiven Discounter zu ermöglichen. Andererseits ist die Zahl groß genug, um bei Non-Food-Artikeln einen nicht unerheblichen Preisdruck aufzubauen, wobei die Discounter in den letzten 10 Jahren durch den massiven Ausbau ihres Aktionsgeschäfts diesen Druck im Non-Food-Bereich zusätzlich verstärkt haben.

## **Dies gilt nicht nur für Lebensmittel, sondern auch für Textilien etc.**

In der Gesamtheit führt diese Situation zu äußerst niedrigen Preisen für fast alle Güter des täglichen und periodischen Bedarfs, denn überall konnten sich effiziente Handelsstrukturen etablieren. Im Bereich der Lebensmittel haben die Discounter, insbesondere Aldi Süd, das Preisniveau gedrückt. Sie haben insbesondere über ihre Eigenmarken im Bewusstsein des Konsumenten die Verbindung von hoher Qualität und hohem Preis aufgelöst. Stattdessen haben die Konsumenten gelernt, dass bestimmte Verkaufsstellen durchaus in der Lage sind, die Qualität bekannter Markenartikel zu den niedrigen Preisen unbekannter Marken zu liefern. Dieses Wissen hat nicht nur zum Wachstum des Discounts als Betriebsform geführt. Auch die anderen, nicht discountierenden Betriebsformen mussten sich an das

vom Discount als Schrittmacher vorgegebene Preisniveau anpassen. So orientieren sich Markenartikler bei ihrer Preissetzung am Niveau des Discounts. Sie wollen ihn zwar nicht übertreffen oder auch nur einholen und können das auch nicht. Sie dürfen sich preislich aber auch nicht zu sehr vom Discount entfernen. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die unmittelbar vergleichbaren Artikel. Auch ähnliche Artikel sind davon betroffen. Wenn der Markenartikler die Erdbeermarmelade für 1 Euro verkauft, weil der Discount sogar nur 0,70 Euro verlangt, dann darf die Kiwi-Marmelade nicht 2 Euro kosten, selbst wenn der Discount keine Kiwi-Marmelade führt. Der Konsument würde verärgert reagieren und den Markenartikler eventuell als „Abzocker“ wahrnehmen.

Von den Discountern schwappte die Welle der Preisaggressivität auch auf andere Branchen über. Den Lebensmittel-Discount gibt es bereits seit den frühen 60-er Jahren. Seit den späten 70-er und frühen 80-er Jahren gibt es auch discountierende Betriebsformen für andere Produkte. Besonders markante Beispiele sind Möbel, Unterhaltungselektronik und Textilien. Im Fall von Möbeln springt Ikea ins Auge. Das „unmögliche Möbelhaus“ hat sich bereits seit den frühen 70-er Jahren in Deutschland mit einer preisaggressiven Positionierung etablieren können. Ebenso wie im Falle der Lebensmittel bei Aldi ging der niedrige Preis jedoch nicht unbedingt auf Kosten der Qualität. Im Gegensatz zu gleichfalls preisaggressiv auftretenden Unternehmen wie Möbel Roller hat Ikea immer auch die Qualität seines Designs in den Vordergrund gestellt. Möbel von Ikea waren nie einfach billig, sondern gleichzeitig auch pfiffig und elegant. Damit konnte Ikea nicht nur zum Marktführer werden, sondern wie die Lebensmittel-Discounter auch das Preisniveau im Möbelmarkt bestimmen. In den späten 70-er und frühen 80-er Jahre startete Mediamarkt seine fulminante Expansion. Die Strategie Mediamarkts unterscheidet sich allerdings in einem kleinen, aber überaus wichtigen Detail von derjenigen Aldis und IKEAs. Im Gegensatz zu den beiden anderen setzt Mediamarkt auf Markenartikel und nicht auf Eigenmarken. Diese bieten den großen Vorteil, dass man sich nicht mit dem Aufbau eines Händlerimages aufhalten muss, sondern sich ganz auf die preisaggressive Werbung in der Vkst. konzentrieren kann. Schließlich folgte in den 80-er Jahren im Bereich Bekleidung von H&M angeführt eine Welle von Mode-Discountern, Einzelhändler, die die aktuelle Mode zu sehr günstigen Preisen anbieten. Dass dabei die Qualität der Produkte im Sinne von Langlebigkeit und Haltbarkeit stark sinkt, ist kein Problem. Die Bekleidung ist so modisch, dass man sie auch gar nicht sehr lange tragen soll und will. Die genannten drei Unternehmen haben in ihren jeweiligen Branchen einen intensiven Preiswettbewerb ausgelöst, der aber nicht zu einer Auslöschung der Konkurrenz führte, sondern diese nur zwang, ihrerseits die Preise zu senken. Alle drei Unternehmen sind Marktführer in ihrem jeweiligen Segment, aber alle drei sind keine dominanten Riesen geworden. Im Ausland stellt sich die Entwicklung zu Ungunsten des Konsumenten etwas anders dar.

## Das Ausland leidet demgegenüber unter veralteten Handelsstrukturen

Auf der einen Seite stehen die Länder, die den SB-Warenhäusern mehr Freiheit zur Expansion gelassen haben. An erster Stelle wäre hier Frankreich zu nennen. Hier haben die SB-Warenhäuser die Innenstädte weitgehend veröden lassen. Der französische Konsument deckt einen weit höheren Teil seines täglichen und periodischen Bedarfs in SB-Warenhäusern. Dies hat aber trotz der Preisaggressivität der SB-Warenhäuser nicht zu einem Preisniveau wie in Deutschland geführt. Einerseits sind SB-Warenhäuser nicht so effizient wie die Discounter. Andererseits fehlt in gewissem Umfang in Frankreich der Wettbewerb. Die SB-Warenhäuser konkurrieren zwar untereinander. Da sie aber oft weit voneinander entfernt stehen, relativiert sich dieser Wettbewerb. Gleichzeitig konnten sich keine wirklich überzeugenden Angebotsalternativen im innerstädtischen Bereich entwickeln, weil die SB-Warenhäuser dafür wieder zu stark waren. Eine ähnliche Situation haben wir in Deutschland übrigens im Osten. Der Discount, der in Frankreich zumindest die Lebensmittelpreise hätte senken können, wurde durch eine Verschärfung des Baurechts in seiner Expansion ausgebremst.

Den wenigen Ländern mit ausgesprochener SB-Warenhauskultur stehen die vielen anderen Länder gegenüber, wo ganz im Gegenteil durch eine sehr restriktive Gestaltung des Baurechts die Expansion fast aller modernen Betriebsformen des Handels verhindert wurde. An erster Stelle dürfte hier sicher Italien zu nennen sein. Dort dominiert der kleine und kleinste privat geführte Einzelhandel. Im Bereich der Lebensmittel finden sich nur wenige Supermärkte und eine sehr begrenzte Anzahl an SB-Warenhäusern. Andererseits können aufgrund des restriktiven Baurechts auch die deutschen Discounter kaum expandieren. Dementsprechend hoch sind die Preise von Lebensmitteln. Darüber hinaus spielen aber auch in den übrigen Warenbereichen moderne Betriebsformen eine geringere Rolle. Ikea verfügt in Italien über gerade einmal 9 Verkaufsstellen gegenüber in Kürze 33 in Deutschland. H&M ist in Italien überhaupt nicht vertreten, während das Unternehmen in Deutschland bereits über 220 Verkaufsstellen verfügt und mit einem Umsatz von 2 Mrd. Euro zu den 3 größten Textileinzelhändlern des Landes zählt. Mit Mediamarkt sieht es ähnlich aus. Alle drei genannten Händler sind in Deutschland und damit in ganz Europa Marktführer in ihrem Markt oder zumindest Marktsegment. In dieser Rolle gelingt es ihnen aber in Deutschland die Balance zu halten, zwischen starkem Preisdruck auf den Wettbewerb und Vermeidung eines Vernichtungsfeldzuges gegen den traditionellen etablierten Einzelhandel. In der Summe führt diese Situation zu einer Mischung aus hocheffizienten Einzelhändlern, die durch entsprechenden Druck auch eine hocheffiziente Lieferantenbasis schaffen, und einem breiten Feld an Wettbewerbern, die für einen intensiven Preiskampf sorgen. Das Ergebnis sind die eingangs angeführten niedrigsten Preise Europas in Deutschland.

## **Der deutsche Handel bietet aber auch Convenience, d.h. ...**

Die niedrigen Preise in Deutschland machen sicherlich einen wesentlichen Teil des hiesigen Kundenparadieses aus. Es gibt jedoch noch wichtige andere Elemente. Ein ganz zentrales Element dürfte Convenience sein. Convenience findet sich als Begriff bereits seit langem im Vokabular der Handelsexperten. Allerdings scheint es hinsichtlich der Füllung des Begriffs eine Art babylonischer Sprachverwirrung zu geben. Auf der einen Seite denken viele Menschen bei Convenience an eine Betriebsform des Handels, die Convenience Stores, eine Betriebsform, die es in ihrer Reinform in Deutschland ohnehin kaum gibt. Es handelt sich um kleine Verkaufsstellen mit langen Öffnungszeiten, einem begrenzten Sortiment und relativ hohen Verkaufspreisen. Am nächsten kommen ihnen in Deutschland viele der Tankstellen-Shops. Dieser Fassung des Begriffs Convenience steht eine völlig andere gegenüber. Sie begreift Convenience als Warengruppe. Dazu zählen vor allem solche Produkte, die zum sofortigen Verzehr oder zur einfachen Zubereitung geeignet sind, wie z. B. Fertiggerichte und gekühlte Salate o.ä. Diese Produkte sind allerdings deutlich teurer als die traditionellen Waren. Das Verwirrende an dieser begrifflichen Konstellation ist nun, dass das Gros der Convenience-Produkte nicht über die Convenience-Geschäfte vertrieben wird, sondern über den traditionellen Einzelhandel, während die Convenience-Geschäfte den größten Teil ihres Umsatzes nicht mit Convenience-Produkten erwirtschaften.

### **... minimalen Zeitaufwand beim Einkaufen**

Was bedeutet also Convenience? An erster Stelle sicherlich Bequemlichkeit beim Einkauf. Was aber beinhaltet Bequemlichkeit beim Einkauf? Hier steht wohl an erster Stelle die Zeit, die zum Einkauf aufgewendet wird. Der Kunde kauft nicht gerne ein. Der Einkauf ist eine unangenehme Tätigkeit, die man möglichst schnell hinter sich bringen möchte. Zumindest gilt dies für den täglichen Einkauf von Lebensmitteln. Im Falle von Textilien und Möbeln stellt sich die Situation etwas anders dar. Diese Produkte gehören zum Ausdruck der Persönlichkeit des Käufers. Folglich sucht er sie nicht nur mit besonderer Sorgfalt aus. Die Suche macht ihm sogar Spaß und er kauft mehr dieser Produkte und wechselt sie häufiger, als dies aus technischen Gründen nötig wäre: „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“, fragt Ikea dann auch folgerichtig. Diese Faktoren spielen jedoch für den Lebensmitteleinkauf keine entscheidende Rolle. Hier geht es um die Minimierung des Einkaufsaufwands. Der Convenience Store oder das Convenience-Geschäft heißt folglich deshalb so, weil es den Beschaffungsaufwand des Konsumenten minimiert, indem es dort liegt, wo der Konsument entweder wohnt oder ohnehin vorbei kommt, eben die Tankstelle. Convenience Stores werden bereits seit über 10 Jahren als der nächste große Trend im Lebensmitteleinzelhandel angekündigt. Bemerk-



kenswerterweise ist es jedoch zwischenzeitlich sehr still um sie geworden. Echte Convenience Stores haben sich trotz vieler Versuche überhaupt nicht durchsetzen können. Im Gegenteil werden die meisten der sehr kleinen Lebensmittelgeschäfte, die am ehesten zu diesen Convenience-Geschäften hätten entwickelt werden können, von den großen Konzernen Rewe und Edeka aus wirtschaftlichen Gründen aufgegeben. Auch die Tankstellen-Shops, die diese Rolle hätten einnehmen sollen, stoßen an Wachstumsgrenzen. Im Gesamtmarkt für Lebensmittel spielen sie eine völlig untergeordnete Rolle. Also doch kein Kundenparadies in dieser Hinsicht?

## **Speziell der Discount bietet kurze Wege zur Verkaufsstelle, ...**

Ganz im Gegenteil! Der deutsche Konsument erhält seine Convenience und dies besser als in anderen Ländern. Der Hauptnachteil der klassischen Convenience Stores sind nämlich deren hohe Preise. Diese lassen sich auch nicht verhindern, denn die kleinen Geschäfte mit niedrigen Umsätzen und langen Öffnungszeiten haben Kostenstrukturen, die sich nur mit relativ hohen Preisen auffangen lassen. Gleichzeitig bieten die herkömmlichen Betriebsformen und hier insbesondere der Discount auch den zentralen Convenience-Vorteil, die Zeitersparnis. Die Zeit beim Einkauf lässt sich im Wesentlichen in drei Komponenten gliedern, die sich nicht nur objektiv, sondern vor allem auch subjektiv, d.h. aus Sicht des Konsumenten, stark unterscheiden. Die erste Komponente bildet die Fahrt zur Verkaufsstelle. Die zweite Komponente stellt die Zusammenstellung des Warenkorbs in der Verkaufsstelle dar und schließlich folgt die dritte Komponente, der Vorgang des Bezahlens. Deutschland hat gemessen an der Bevölkerungszahl eine der höchsten Dichten an Verkaufsstellen weltweit. Hinzu kommt, dass das Land an sich dicht besiedelt ist. Somit ergibt sich, dass praktisch kein Konsument besonders weit fahren muss, um zu einer traditionellen Verkaufsstelle zu gelangen.

## **... ohne Nachteile beim Preisniveau, ...**

Zwar hätte man vermuten können, dass das Preisniveau in ländlichen Gebieten, wo die Abstände zwischen den Verkaufsstellen größer sind, durch den abnehmenden Wettbewerb steigt. Dies ist jedoch aufgrund der Discounter nicht der Fall. Diese Betriebsform hat in Deutschland mit über 10.000 Verkaufsstellen eine derartige Dichte erreicht, dass man selten länger als fünf Minuten fahren muss, um zum nächstliegenden Discounter zu gelangen. Da die Discounter eine nationale Preispolitik verfolgen, hat der Konsument die Gewissheit, im tiefsten Schwarzwald denselben Preis zahlen zu müssen wie mitten im Ruhrgebiet. Damit sind natürlich auch die preislichen Grenzen für alle anderen Betriebsformen gesetzt, die sich daran orientieren. Der Konsument hat in Deutschland somit die Bequemlichkeit sehr kurzer Entfernungen zur nächsten Einkaufsstätte, ohne jedoch dafür

in Form hoher Preise zahlen zu müssen. Allerdings sollte man diese Komponente des Zeitaufwands nicht überbewerten. Wenn der Konsument einmal in seinem Auto sitzt und Radio hörend zu seiner Lieblingsverkaufsstelle fährt, kommt es auf einen Kilometer mehr oder weniger nicht so sehr an. Der Konsument ist während dieser Zeit mit der Beobachtung des Verkehrs beschäftigt und gleichzeitig lenkt ihn die Musik ab. Deshalb wird er die Fahrtzeit nicht als zentrales Problem betrachten.

### **... vor allem aber eine schnellere Zusammenstellung des Einkaufs ...**

Das sieht mit Hinblick auf die zweite Komponente der Zeit beim Einkauf, nämlich der Zeit für die Zusammenstellung des Einkaufs in der Einkaufsstätte, schon etwas anders aus. Im Grunde genommen kann man diese Zeit schon mit dem Verlassen des Wagens beginnen lassen. Der Konsument verlässt das Auto, eine Art von „Zuhause auf Rädern“. Die eigentliche Arbeit beginnt. Ein großer, unübersichtlicher Parkplatz, wo die Distanz vom Auto zum Eingang sehr groß ist, kann hier schon negative Gefühle auslösen. Der Discount sammelt vor diesem Hintergrund bereits Punkte, da fast alle Discounter fast überall ausreichend große Parkplätze besitzen und der Kundenandrang selten so groß ist, dass man 100 Meter und mehr durch den Regen mit seinen Einkaufswagen fahren muss. Dann betritt der Konsument die Verkaufsstelle. Hier kommt der Hauptnachteil des Vollsortimenters zum Tragen: sein umfangreiches Sortiment.

### **... als der Vollsortimenter mit seinem unübersichtlichen Sortiment**

Eigentlich sollte das umfangreiche Sortiment den zentralen Vorteil des Vollsortimenters darstellen. Die große Auswahl von 15.000 und mehr unterschiedlichsten Artikeln soll keinen Konsumentenwunsch offen lassen. In der Realität funktioniert dieses Prinzip jedoch nicht eindeutig. Zwar darf man nicht vergessen, dass immer noch über 2/3 des Lebensmittelbedarfs in Deutschland nicht im Discount gedeckt werden. Aber der Anteil sinkt und bei diesem relativen Erfolg ist auch eine gewisse Trägheit seitens der Konsumenten zu berücksichtigen, die ihr Verhalten nicht von heute auf morgen umstellen. In der Tat zeigen Konsumentenbefragungen, dass viele Verbraucher den Gang durch den Vollsortimenter als anstrengend empfinden. Dies gilt umso mehr, je größer die Verkaufsstelle ist. Befragungen von SB-Warenhaus-Betreibern bestätigen, dass insbesondere die großen Verkaufsflächen auf zunehmende wirtschaftliche Schwierigkeiten stoßen. Der Hauptnachteil des großen Sortiments besteht darin, dass es die Verkaufsstelle und ihr Angebot unübersichtlich werden lässt. Nicht enden wollende Gänge muss der Konsument durchlaufen und vor den Regalen muss er lange überlegen, welchen der vielen

verschiedenen Artikel er kaufen möchte. Die relativen Vor- und Nachteile der verschiedenen alternativen Artikel erklärt ihm niemand. Dieser Entscheidungsprozess ist zeitaufwändig und anstrengend. Selbst wenn der Konsument genau weiß, welchen Artikel er benötigt, muss er ihn erst noch unter den vielen tausend anderen Artikeln finden. Dies verursacht Suchaufwand. Dabei stellt die Auswahl für den Konsumenten oft noch nicht einmal einen greifbaren Vorteil dar. Vielfach ist die Auswahl nur eine Scheinauswahl in dem Sinne, dass dieselben Produkte unter verschiedenen Marken angeboten werden. Auch wenn die Markenartikler dies nicht gerne hören, ist der Unterschied zwischen einer Erdbeermarmelade von Zentis oder von Schwartau nicht extrem groß. In Summe lässt sich festhalten, dass die Zusammenstellung des Einkaufs im Vollsortimenter für den Konsumenten mit relativ hohem Aufwand versehen ist, Aufwand, der im Gegensatz zum Shoppen bei Bekleidung nicht als Vergnügen empfunden wird.

Dies müsste noch kein grundsätzliches Problem darstellen. Die große Auswahl ermöglicht schließlich im Prinzip auch die besonders präzise Befriedigung der Bedürfnisse des Konsumenten. Genau dieses Prinzip funktioniert aber immer weniger. Der durchschnittliche Konsument kauft regelmäßig weniger als 100 Artikel. Die Breite des Sortiments eines Vollsortimenters rechtfertigt sich im Wesentlichen nur dadurch, dass jeder Konsument andere 100 Artikel kauft. In der wachsenden Beliebtheit der Discounter spiegelt sich aber eine bemerkenswerte Entwicklung im Konsumentenverhalten. Früher ergänzte der Vollsortimenter/Supermarkt den Discount. Aus verschiedenen Gründen, zu denen auch die ständige Vergrößerung der Sortimentsbreite gehört, beginnt sich dieses Verhältnis umzukehren. Der Kunde geht zuerst zum Discount und ergänzt dann alles andere im Vollsortimenter. Dies kann aber zufriedenstellend nur funktionieren, wenn der Konsument einen immer größeren Anteil an seinem Bedarf im Discount deckt. Dies wiederum bedeutet, dass der Konsument beginnt, Artikel zu kaufen, nicht, weil er sie gezielt gesucht hätte, sondern weil er sie im Discount findet. Die Konsumenten beginnen ihre Kaufbedürfnisse auf das Angebot der Discounter abzustimmen, d. h. es kauft eben nicht mehr jeder Konsument unterschiedliche 100 Artikel, sondern immer mehr Konsumenten kaufen solche 100 Artikel, die man im Discount findet.

Diese Entwicklung, die in der geschilderten Form nur in Deutschland zu erkennen ist, hat aber mit Hinblick auf die Bewertung Deutschlands als Kundenparadies gravierende Folgen. Der Discount bietet ihm die Möglichkeit, ganz besonders schnell seine Einkäufe zusammenzustellen. Die zweite Komponente des Aufwands beim Einkauf fällt im Discount besonders kurz aus. Der Kunde betritt einen der immer gleich gebauten und mit Sortimenten bestückten Läden. Der geringe Sortimentsumfang führt dazu, dass er sofort einen Überblick über das Angebot hat, wenn er nicht ohnehin bereits über eine bestimmte Anzahl von Stammartikeln verfügt. In kürzester Zeit hat er seinen Einkauf zusammengestellt.

## **Auch die Wartezeit an der Kasse ist im Discount nicht länger**

An dieser Stelle kommt die dritte Komponente des Einkaufsaufwands zum Tragen, der Zeitaufwand des Bezahls einschließlich der Wartezeit an der Kasse. Sie ist für das subjektive Empfinden des Konsumenten die bedeutendste, auch wenn sie absolut gesehen die geringste Bedeutung besitzt. Die Fahrt zur Verkaufsstelle im eigenen Auto mit Musik und Ablenkung durch den Verkehr ist noch relativ unproblematisch. Die Zusammenstellung des Einkaufs ist schon problematischer, zumal dies im allgemeinen die längste Phase des Einkaufs darstellt. Immerhin ist der Konsument hier noch aktiv und kann, in gewissem Rahmen, den Zeitaufwand selbst beeinflussen. Dies verkürzt die subjektive Wahrnehmung. Die Wartezeit an der Kasse hingegen lässt sich nicht beeinflussen und bietet auch keinerlei Ablenkung. Jede Minute zählt hier dreifach! Im Prinzip bietet der Discount an der Kasse keinen systemimmanenten Vorteil. Auch der Vollsortimenter verfügt über Scanner-Kassen. Aber der Discounter hat seine Systeme perfektioniert. Nur hier werden die Artikel auf allen Seiten mit Strichcodes versehen. Nur hier kommen Hochleistungs-Scanner zum Einsatz, die auch schlecht leserliche Strichcodes noch erfassen können. Das Ergebnis ist eine um mehr als die Hälfte geringere Durchlaufzeit pro Artikel an der Kasse. Auch richtet der Discounter seine Mitarbeiter auf eine schnelle Kassenarbeit aus. Nur dort haben die Mitarbeiter schon das Wechselgeld in der Hand, bevor man überhaupt entscheiden konnte, ob man einen Schein zum Bezahlen verwendet oder die Münzen passend herausucht, was natürlich viel länger dauert.

## **Viel Abwechslung durch eine hohe Vielfalt an Betriebsformen ...**

Einkaufs-Convenience stellt aber nur einen der Vorteile im Einkaufsparadies Deutschland dar. Ein weiterer ist die Abwechslung. Im Bereich von Möbeln, Baubedarf und Unterhaltungselektronik ist die Auswahl kaum irgendwo größer als in Deutschland. Allenfalls einige der hochentwickelten westlichen Märkte wie Frankreich oder Großbritannien können hier gleich ziehen. Neben den Marktführern wie Ikea und Mediamarkt, denen z. B. in Frankreich u. a. Darty und die FNAC für Elektroprodukte oder Castorama im DIY-Bereich gegenüber stehen, gibt es in Deutschland noch eine Vielzahl anderer, leistungsfähiger Anbieter. Dabei sind auch die Zusammenschlüsse von selbständigen Unternehmern wie Elektronik-Partner zu berücksichtigen, die ein wettbewerbsfähiges Preisniveau auch in kleinere Städte und Stadtrandlagen bringen. Im Textilbereich profitiert Deutschland von den lebendigen Innenstädten, die durch die Baunutzungsverordnung vor der Austrocknung durch die SB-Warenhäuser bewahrt wurden. Nur in Deutschland sind

leistungsfähige Ketten wie H&M so weit verbreitet und lassen gleichzeitig noch Raum für so viele kleine Boutiquen. Trotz der Baunutzungsverordnung verfügt Deutschland aber über ein Netz von SB-Warenhäusern, das kaum kleiner als in Frankreich, der Hochburg dieser Betriebsform, ist. Allerdings nutzt der Konsument die SB-Warenhäuser weniger. Immerhin stehen sie ihm vor allem im Lebensmittelbereich mit ihrem großen Sortiment zur Verfügung. Das Angebot ist zwar nicht ganz so umfangreich wie in anderen Ländern. Dies spiegelt aber nur die unterschiedlichen Kaufgewohnheiten der einzelnen Nationen wider. Fischtheken wie in Frankreich oder das umfangreiche Angebot an Convenience-Gerichten wie in Großbritannien hat es in Deutschland immer wieder einmal gegeben. Sie konnten sich jedoch nicht durchsetzen. Ein besondere Rolle spielt beim Aspekt der Abwechslung aber wieder einmal der Discount.

### **... aber auch die wechselnden Angebote im Discount**

Eine Schlüsselkomponente des Erfolgs von Discountern stellen mittlerweile die wechselnden Aktionsangebote dar. Damit sind nicht die Preisaktionen wie im Vollsortimenter gemeint, wo mehrere Artikel des Standardsortiments, zumeist Artikel aus dem Bereich Lebensmittel oder Wasch/Putz/Reinigung, vorübergehend stark im Preis reduziert werden. Die Aktionen des Discounts unterscheiden sich hiervon grundlegend. Zum einen betreffen sie keine Artikel des Standardsortiments. Damit wird dem Eindruck entgegen gewirkt, dass der Artikel im Allgemeinen „eigentlich“ viel zu teuer verkauft wird, wenn er so stark im Preis reduziert werden kann. Es ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass die Konsumenten im Allgemeinen den Gewinn eines Handelsunternehmens stark überschätzen. Der Schlüssel zum Verständnis des Erfolgs von Discountern liegt aber nicht so sehr in ihrem Preisniveau als solchem, sondern in dem Vertrauen des Konsumenten in ihr Preisniveau. Der Konsument glaubt, immer ein korrektes Geschäft mit den Discountern zu machen. Dieses Vertrauen lässt sich durch deutlich wechselnd unterschiedliche Preise für ein und denselben Artikel nicht aufbauen. Ein weiterer Unterschied der Aktionen des Discounts besteht darin, dass sie im wesentlichen Non-Food-Artikel betreffen. Dabei reicht das Angebot vom Lineal zum Laptop. Es gibt kein durchgehendes Leitmotiv, allerdings sind die meisten Aktionen selbst unter ein Motto wie Schulanfang, Gartenarbeit, Fahrrad fahren, Badezimmergestaltung etc. gestellt. Damit verschafft der Discounter dem Konsumenten ein hohes Maß an wöchentlich, teilweise sogar zwei Mal pro Woche wechselnder Abwechslung. Zusätzlich entsteht aber noch ein weiterer Nutzen für den Konsumenten. Die Mehrheit der Konsumenten, zumindest in Deutschland, liebt die Schnäppchenjagd. Ein Schnäppchen ist eine einmalige Gelegenheit. Die Aktionsartikel im Discount, die nur solange angeboten werden, wie der Vorrat reicht, sind subjektiv eine einmalige Gelegenheit. Möglicherweise kann man den Artikel später noch einmal finden.

Grundsätzlich bietet sich die Kaufgelegenheit nur im Moment des Entdeckens. In Verbindung mit den zumeist niedrigen Preisen bedeutet dies einen emotionalen Kaufimpuls, der dazu führt, dass der Konsument Dinge ohne konkreten Bedarf kauft, einfach „weil man so was doch immer mal gebrauchen kann“. Die Küchen und Dachböden sind voll von Dingen, die man immer mal wieder braucht, ohne sie jedoch jemals eingesetzt zu haben. Das Gefühl der absoluten Unwiederbringlichkeit des Moments führt zum Kauf. Selbst wenn sich der gekaufte Gegenstand später als absolut sinn- und nutzloser Tinnel herausstellt, bleibt doch am Ende zumindest das angenehme Gefühl, ein Schnäppchen erworben zu haben. Dieses Gefühl dürfte es wohl sein, das dazu führt, dass immer wieder Menschen die Aktionen der Discounter nutzen. Im Prinzip könnten die Vollsortimenter solche Angebote auch anbieten. Faktisch geschieht dies jedoch kaum. Dabei ist die betriebswirtschaftliche Seite zu berücksichtigen. Wenn auf der Konsumentenseite das Urvertrauen in die Leistung des Handelsunternehmens fehlt, sinken die Abverkaufszahlen rapide. Dies reduziert nicht nur die Attraktivität des Artikels direkt. Indirekt wird die Attraktivität zusätzlich dadurch beeinträchtigt, dass bei geringeren Abverkaufszahlen die Mengenprognosen insgesamt und pro Verkaufsstelle schwieriger werden. Letztlich führt dies insbesondere zu einem Restantenproblem, d. h. nicht abverkaufte Mengen müssen stark preisreduziert oder gar abgeschrieben werden. Vor diesem Hintergrund können nur die Discounter wirklich erfolgreich in großem Stil das Aktionsartikelgeschäft betreiben.

## **Nicht zuletzt bietet Deutschland noch echte Einkaufsstraßen, ...**

Eingangs wurden vier Komponenten der Kundenorientierung genannt, in denen Deutschland sich auszeichnet. Neben den niedrigen Preisen, dem hohen Niveau an Convenience und der Abwechslung beim Einkauf bleibt ein letzter wichtiger Punkt, die Einkaufsstraße. Sie fällt den wenigsten als positive Errungenschaft der deutschen Handelsstrukturen ein. Doch zeigt ein europäischer Vergleich, dass die Einkaufsstraße keine Selbstverständlichkeit darstellt. Vorab sollte die Frage geklärt werden, was überhaupt eine angenehme Einkaufsstraße ausmacht. In Kürze lässt sich vielleicht sagen, dass dazu vor allem eine große Auswahl effizienter Geschäfte und eine zum Bummeln motivierende Atmosphäre gehören. In Südeuropa sind die Innenstädte von kleinen und kleinsten Geschäften geprägt, die sich zwar malerisch ausmachen, aber kaum mit den deutschen Geschäften konkurrieren können. Die Einkaufsstraße ist vor allem die Domäne der Mode. In Südeuropa gibt es zwar viele Boutiquen, aber es fehlen die großen Filialisten. Für H&M ist Deutschland der mit Abstand wichtigste Auslandsmarkt und einen Douglas gibt es in dieser Ausprägung nur in Deutschland. Nun ließe sich einwenden, dass das Fehlen von Filialisten ein Vorteil sei, da die unterschiedlichen Städte auf diese Art

ihre Individualität bewahrten. Das stimmt aber nur in einer globalen Sicht. Der einzelne Konsument hat nur eine Haupteinkaufsstraße und in der möchte er möglichst alle führenden Einzelhändler finden. Sozialromantiker mögen den Einzug von H&M auch in Mittelstädte bedauern. Für die Jugendlichen vor Ort, die vorher mit ihrem knappen Taschengeld in die nächstgrößere Stadt fahren mussten, stellt der Einzug von H&M einen enormen Fortschritt dar. In Südeuropa fehlen aber nicht nur die Filialisten. Oft fehlt auch die Flanieratmosphäre. Das Charakteristikum der deutschen Stadt ist die Fußgängerzone. Nirgendwo in Europa gibt es so viele von ihnen.

Die deutsche Einkaufsstraße ist demgegenüber eine Fußgängerzone in der Innenstadt. Hier gibt es weder Autos noch motorisierte Zweiräder. Die Straßen sind zumeist recht breit, weil sie nach den Zerstörungen des 2. Weltkriegs so wieder aufgebaut wurden oder der mittelalterliche Stadtkern bereits im Wirtschaftsaufschwung der Gründerzeit durch stuckverzierte Neubauten ersetzt wurde. Mit Bäumen oder Blumenkübeln verschönert bietet sie neben den Ladengeschäften auch eine Vielzahl kleiner Restaurationsbetriebe, insbesondere Cafés, die zum Sitzen und Plaudern einladen. Zwar gewinnen auch hier die Filialisten, und wenn es nur lokale Filialisten sind, immer mehr an Bedeutung. Aber im Sinne einer einheitlichen Qualität kann man dies auch begrüßen und Spielraum für den gut geführten Einzelunternehmer bleibt immer.

### **... die es sonst in Europa kaum noch gibt**

In Italien oder Spanien finden sich demgegenüber Fußgängerzonen oft nur in Städten mit einem historischen Kern. Ansonsten liegen die Geschäfte entlang der Bürgersteige breiter Durchfahrtsstraßen oder im alten Stadtkern, wo die Passanten mit Motorrollern um die Verkehrshoheit kämpfen müssen. Das gleiche gilt auch für Frankreich, Großbritannien und Nordeuropa, wobei dort die Motorroller von den Autos der Anwohner verdrängt wurden. Frankreich stellt noch einen Sonderfall dar, insofern als dort durch die frühe und schnelle Expansion der SB-Warenhäuser die Vielfalt des Angebots in den Städten insgesamt stark eingeschränkt wurde. Die klassische Fußgängerzone gibt es in Frankreich noch seltener, weil der Verbraucher auf die grüne Wiese zum SB-Warenhaus fährt. Diese Entwicklung wurde noch durch den Umstand verschärft, dass die SB-Warenhäuser in Frankreich zumeist viel mehr als ein bloßes SB-Warenhaus sind. Man sollte hier vielmehr von Einkaufszentren sprechen, wie die Franzosen selbst diese Einkaufsstätten Centre Commercial nennen. Es handelt sich um ein großes Gebäude, in dem das SB-Warenhaus den Ankermieter bildet, dessen Angebot dann viele kleine Geschäfte ergänzen. Die im Allgemeinen sehr zweckmäßig angelegten Bauten laden mit ihren eher halbdunkel wirkenden, mit Kunstlicht beleuchteten Passagen kaum zum Flanieren oder gar gemütlichen Sitzen in einem Café ein.

## **Kundenorientierung in Deutschland – tatsächlich besser als ihr Ruf!**

Kundenorientierung in Deutschland – besser als der Ruf! Die vorangehenden Ausführungen sollten zeigen, dass die sehr enge Definition von Kundenorientierung, die vielfach den einschlägigen Klagen in der Presse zugrunde liegt, in Wirklichkeit viel zu kurz greift. Es gibt für den Konsumenten, allemal den deutschen Konsumenten, wichtigeres als jemanden, der ihn beim Betreten der Verkaufsstelle begrüßt. Folglich scheitert eine solche Service-Politik im Allgemeinen auch. Das ist jedoch kein wirklicher Nachteil. Jede Konsumentenschaft bekommt die Handelsstrukturen, die sie verdient. Vor diesem Hintergrund bildet die deutsche Handelslandschaft eine bemerkenswerte Mischung aus effizienten Ketten auf der grünen Wiese und Fachgeschäften in den Innenstädten.