

Die 4 Basistrategien im Wettbewerb

In der Flaute werden Märkte neu aufgeteilt: Die einen wachsen, die anderen weichen. Welche Optionen haben Buchhandlungen

zur Stabilisierung oder Ausdehnung ihres Markts? Die vier Basisstrategien nach Ansoff zeigen die Möglichkeiten auf.

Der Wind des Wettbewerbs bläst auch im Buchhandel inzwischen rau um jede Ecke. Ganz offensichtlich sind die komfortablen Zeiten, wo jede Buchhandlung wachsen konnte, weil der Markt gewachsen ist, vorbei. Wir sind also am Ende des Wachstums angekommen, zumindest am Ende des gleichmäßigen Wachstums. Wer jetzt nicht aufpasst - und seine unternehmerischen Hausaufgaben erledigt - wird womöglich schon bald das Feld an sich vorüberziehen sehen.

Ohne große Mühe lässt sich nachvollziehen, wie die großen Buchhandlungen von den ganz Großen bedrängt werden. Und die Mittleren von den Großen. Die Kleinen wiederum von den Mittleren. Verdrängung ist angesagt. Weil der angestammte Markt das gewünschte Wachstum nicht mehr hergibt, müssen neue Märkte her. Bei der Beurteilung von Buchhandels-Standorten geht es heute nicht mehr um die Frage, wie viel Buchumsatz am Ort noch nicht durch Buchhandlungen gebunden wird. Sondern einzig um die Frage: Welche Buchhandlungen arbeiten nicht mehr zeitgemäß? Ihre Umsätze von heute sind morgen die der neuen Wettbewerber.

Die Tücke der heutigen Entwicklung liegt für den Buchhandel darin, dass sich zwei dramatische Trends überlagern: Einerseits haben alle Branchen mit konjunktureller Nachfrageschwäche zu kämpfen. Das führt dazu, dass im Handel jeder um Umsätze bemüht ist, die er einer anderen Branche vor der Nase wegschnappt. Andererseits ist speziell im Buchhandel eine

Wettbewerbsphase erreicht, in der jede Buchhandlung gegen jede andere antritt. Wer in dieser Situation nicht um Wachstum bemüht ist, wird gleich doppelt geschöpft: Vom Nachfragesog, den attraktive Firmen aus anderen Branchen entwickeln (siehe das Beispiel Aldi: in kaum mehr als einem Tag wechselten im November 200 000 Computer für rund 400 Mio. DM den Besitzer), wie vom Kaufkraft-Abzug von Wettbewerbern aus der eigenen Branche.

Die Erosion der Umsätze lässt sich nur eindämmen, wenn man das Gefälle verringert. Womit wir eine strategische Kernfrage erreichen: Wie lässt sich das eigene Geschäft so gestalten, dass die Umsätze (Kunden) "zufließen", nicht "abfließen"? Welches Gefälle muss aufgefüllt werden?

Die unternehmerischen Hausaufgaben fürs Jahr 1999 beginnen meines Erachtens mit der Definition einer Wachstumsstrategie. Wie viel Wachstum braucht Ihr Unternehmen, um für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geldgeber ein attraktiver Partner zu sein? In welchen Feldern können Sie dieses Wachstum realisieren? Mit welchen Chancen, Risiken, Kosten?

Lassen Sie uns die Suche nach neuen Geschäftsfeldern systematisch angehen. Das bekannte Ansoff-Schema gibt einen praktikablen Rahmen ab, um die möglichen Alternativen sichtbar werden zu lassen und anschließend zu bewerten. Ansoff kombiniert zwei Faktoren - Zielgruppe und Produkte - miteinander (siehe Matrix auf der folgenden Seite), wodurch sich

		Markt	
		alt	neu
Produkt	alt	Marktdurchdringung Die gleichen Kunden umfassender bedienen, z.B. durch weitere Warengruppen Risiko:Chance: 1:1	Expansion z.B. neue Filialen mit gleichem Konzept gründen Risiko:Chance: 4:1
	neu	Innovation Die gleichen Kunden umfassender bedienen, z.B. durch neue Produktgruppen: Software, Videos... Risiko:Chance: 6:1	Diversifikation z.B. Galerie oder PBS-Abteilung angliedern Risiko:Chance: 10:1

unterschiedliche Basis-Strategien ergeben:

Marktdurchdringung: Bei dieser Strategie bewegen Sie sich durchweg auf vertrautem Boden - das Ziel besteht darin, für das vorhandene Sortiment mehr Käufer zu finden. Dies kann durch verstärkte Werbung, durch mehr Aktionen, durch Reaktivierung früherer Kunden, durch Mehrkäufe der vorhandenen ("Nimm-2-Programm") geschehen. Auch die Internet-Sites vieler Buchhändler folgen dieser Strategie: Angesprochen werden im wesentlichen die eigenen Kunden auf einem weiteren Kommunikationskanal.

Markterweiterung: Die zweite Basisstrategie setzt auf das bewährte Sortiment, möchte aber

neue Kunden erreichen. Beispielsweise durch Filialisierung an einen anderen Ort (wobei sich, als besondere Tücke dieser Strategie, oft genug herausstellt, dass am neuen Ort gar nicht das alte Sortiment möglich ist. Was als Multiplikation des vorhandenen Betriebs begonnen wird, entpuppt sich gern als kostentreibende Neuentwicklung). Weitere Varianten dieser Strategie: Neben den Privatkunden werden Rechnungskunden akquiriert oder umgekehrt, mit einem Taschenbuchladen eine jugendlichere Filiale entwickelt usw.

Produktinnovation heißt die dritte Basisstrategie. Im Handel hat sie zwei Gesichter: Einerseits ist das Produkt einer Buchhandlung ihr eigenes Sortiment, andererseits bieten die einzel-

nen Produkte oder Warengruppen Anlässe für Innovationen. Neue Betriebstypen wie Weltbild plus, Boulevard oder Leselust repräsentieren diese Strategie: Dort werden Sortimente in homöopathischen Dosen gereicht, damit der geneigte Kunde nicht vor der Auswahl wie vor einem Breiberg steht. Der innovative Ansatz besteht darin, dem Kunden Last zu nehmen, die Prozeduren zu vereinfachen und zu beschleunigen. Wohlgermerkt: Im Sinne des Kunden, auch wenn der Eigennutz des Veranstalters nicht zu übersehen ist.

Als Produktentwicklung, als Feinschliff am Warengruppen-Bündel lassen sich auch die diversen Initiativen der Barsortimente aus der jüngeren Vergangenheit begreifen: Angefangen von Libri's Software-Initiative über die Kuschtiere bei KV, den toskanischen Wein oder neuerdings die verdienstvolle Integration von Klassik-CD's: Wenn Produktentwicklung rasche Resonanz finden soll, muß sie zunächst der eigenen, bekannten Zielgruppe zugute kommen. Erfolgreiche Produktentwicklungen bauen im Handel fast immer auf die vorhandene Zielgruppe. Deren Bedürfnisse sind schließlich viel besser abschätzbar als die solcher Kunden, zu denen noch gar kein Kontakt entsteht. Produktentwicklung treibt man denn auch am einfachsten mit den Ohren: Indem man den Kunden zuhört, ihre enttäuschten Seufzer oder auch überraschten Gesichter deutet.

Diversifikation: Im Alltagssprachgebrauch wird darunter oft eine Sortimentserweiterung verstanden, die eher der Produkterweiterung zuzuordnen ist. Diversifikation zeichnet sich aber gerade dadurch aus, dass sowohl die Zielgruppe als auch das Produkt neu sind. Wenn also die Uhrenfabrik Swatch ein Auto entwickelt (Smart) oder die Heizungsfirma Junkers ein Flugzeug (JU 52), dann sind das wagemutige Diversifikationsschritte - und zwei der eher seltenen Beispiele für gelungene Diversifikation.

Womit auch schon einiges über die Risikobewertung der Diversifikations-Strategie gesagt ist. Weil in diesem Fall sowohl hinsichtlich der

Zielgruppe als auch hinsichtlich des Produkts Neuland betreten wird, kann man eine solche Strategie mit gutem Gewissen eigentlich niemandem empfehlen. Bei einer solchen Konstellation fehlt es deutlich an Know-how, das zunächst beschafft werden muß (meist durch die Einstellung von Spezialisten). Buchhandlungen haben das gelegentlich bei der Einführung von Software-Abteilungen erfahren müssen.

Weitgehend risikolos bleibt dagegen die Strategie der Marktdurchdringung. Wie bei der Geldanlage gehen mit geringem Risiko leider auch hier nur geringe Chancen einher. Jedenfalls dann, wenn die Marktbearbeitung in der Vergangenheit nicht sträflich vernachlässigt wurde - zum Beispiel durch fehlende Flächenexpansion, unattraktiven Auftritt in Sortiment und Präsentation oder unkomfortablen Zugang. Allemal lohnt sich bei schleppendem Kundenzuspruch der kritische Blick auf die erreichte Marktdurchdringung und die nüchterne Bilanz, zu welchen Kosten die Potential-Ausschöpfung verbessert werden kann.

Vor der Markterweiterung, im Buchhandel meist als Filialisierung betrieben, schrecken viele Sortimenter wegen der erwarteten Unübersichtlichkeit des Unternehmens zurück. Die Sorge ist durchaus berechtigt, das Phänomen aber zu bändigen. Filialisierung macht Sinn und zahlt sich aus, wenn man möglichst viele der gewonnenen Erfahrungen aus der Vergangenheit auf den neuen Standort anwenden kann. Die organisatorische Kapazität wird bei Filialisierungen oft deswegen überstrapaziert, weil Sortiment und/oder Zielgruppe am neuen Standort anders reagieren als am alten. Damit sind dann die erhofften Synergieeffekte dahin. Umgekehrt wird also ein Schuh daraus: Filialstandorte sollten möglichst 1:1 vergleichbar sein mit dem Standort des Hauptgeschäfts. Je größer die Abstriche, desto kleiner der Ertrag.

Ähnliche Einschränkungen gelten auch bei der Produktinnovation. Je nachdem, welche Warengruppe hinzugenommen wird, können Beschaffungs- und Lernaufwand dramatische Aus-

maße erreichen. Wie bei der Markterweiterung die Wahl des Standorts über die Synergie des Konzepts entscheidet, kommt es bei Produkterweiterungen in der Regel auf unkomplizierte Beschaffung an. Nicht ohne Grund haben die meisten Buchhandlungen den Einstieg in die Software dadurch gefunden, dass sie ihnen von vertrauten Lieferanten zu vertrauten Konditionen angeboten wurde.

Flautezeiten sind nicht die Zeiten kleiner Optimierungen. Ein bisschen mehr Marketing, ein wenig mehr Kulanz, ein wenig frische Farbe für den Laden wird nicht schaden. Aber solche Maßnahmen bringen das Geschäft nicht wieder in Schwung. Denn sie werden neutralisiert von gleichartigen Anstrengungen bei einer Vielzahl von Wettbewerbern. In der Flaute braucht es daher eine strategische Neuausrichtung. Mit der vorhandenen oder mobilisierbaren Energie muß insgesamt ökonomisch umgegangen werden; es reicht also nicht, wenn man versucht, sein Geschäft richtig zu machen. Wachsen oder Weichen, so heißt verkürzt die Devise. „Wer stille steht, auf den kommen die Dinge zu!“ (Gottfried Benn).