

Rewe Austria – Expansionskurs wird fortgesetzt

Annemarie Ernst¹

Inhalt

1 Facts & Figures	104
2 Der österreichische Lebensmitteleinzelhandel	105
2.1 Strukturbereinigung	105
2.2 Wettbewerbssituation	105
3 Zielgruppenorientiertes Marketing	106
3.1 Segmentierung	106
3.2 Positionierung	109

Tabellen

1 Positionierung und Differenzierung im Lebensmitteleinzelhandel	108
--	-----

¹Die Autorin bedankt sich herzlich bei Frau Mag. Kerstin Neumayer, Marketing-Verantwortliche bei Billa, für die Unterstützung bei der Erstellung der Fallstudie.

1 Facts & Figures

Die Erfolgsstory des heutigen Marktführers im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel – Rewe Austria – begann 1953. Damals eröffnete der Pianist Karl Wlaschek seine ersten Diskont-Parfümerien, die später unter dem Namen Bipa die österreichische Handelslandschaft prägen sollten. 1960 entschließt sich der Unternehmer, das Selbstbedienungsprinzip auch auf den Lebensmittelbereich anzuwenden und sperrt seine ersten Märkte auf. Von da an ging es Schlag auf Schlag:

1961	Der Firmenname „Billa“ – abgeleitet von „billiger Laden“ – entsteht, Umstellung auf das für die damalige Zeit revolutionäre Selbstbedienungssystem.
1969	Der erste Merkur-Markt wird eröffnet.
1970	Billa überschreitet die erste (Schilling-)Jahresumsatzmilliarde, Billa wirbt als erster Supermarkt Österreichs im Fernsehen.
1975	Erreichen der zweiten (Schilling-)Jahresumsatzmilliarde.
1983	Mit der Einführung der Marke Mondo erschließt das Unternehmen den Diskontbereich.
1987	Billa erwirtschaftet mit 3.300 Mitarbeitern in 331 Filialen einen Jahresumsatz von 8,6 Milliarden Schilling.
90er Jahre	Start der Expansion ins benachbarte Ausland, erste Eurobilla-Filialen in Italien, Ungarn und der Slowakei werden eröffnet.
1993	Einführung der Scanner-Kassen, der Konzernumsatz beträgt mehr als 50 Milliarden Schilling jährlich.
1994	Einführung der Bio-Eigenmarke „Ja!Natürlich“.
1996	Der Billa-Konzern erhält mit der deutschen Rewe-Gruppe einen neuen Eigentümer und firmiert nun unter Rewe Austria AG.
1998	Billa stattet alle Filialen mit Bankomat-Kassen aus.
1999	Billa eröffnet in Purkersdorf nahe Wien den laut eigenen Angaben „modernsten Supermarkt Europas“ mit Self Scanning, sprechenden Einkaufswagen, elektronischer Preisauszeichnung, Internet und Informations-Surfkiosk.
2002	Billa eröffnet in Neulengbach bei Wien die erste „BigBilla“-Filiale.
2003	Der Rewe-Konzern führt die in Deutschland bereits bewährte Diskont-Schiene „Penny“ auch in Österreich ein; bald darauf beginnt die Umstellung der österreichischen „Mondo“-Märkte auf „Penny“, die bis Ende 2005 abgeschlossen sein soll.

Im Jahr 2004 erzielte die Rewe Austria mit insgesamt 1.845 Filialen der Vertriebs-schienen Merkur, Billa, Mondo / Penny, Emma und Bipa einen Österreichumsatz von 4,3 Milliarden Euro, was einer 1,3-prozentigen Steigerung gegenüber dem Vorjahr entspricht. Das Wachstum im Jahre 2004 kam vor allem durch die Eröffnungen 59 neuer Filialen und die 24,9-prozentige Beteiligung am Vorarlberger Lebensmitteleinzelhändler Sutterlüty zum Zweck der Gründung einer Einkaufskooperation zustande. Flächenbe-reinigt, das heißt ohne die Neueröffnungen, hätte sich für 2004 ein Umsatzrückgang

ergeben. Die verhältnismäßig niedrige Umsatzsteigerung 2004 sei die Folge des starken Wachstums 2003, heißt es beim Konzern. Im Jubiläumsjahr 2003 feierte Billa sein 50-jähriges Bestehen mit Preisnachlässen von bis zu 50 %, was sich am Jahresende mit einem 4,7-prozentigen Umsatzplus niederschlug.

Inklusive der Auslandstöchter in Italien und Osteuropa (Eurobilla) erwirtschaftete der Rewe Austria-Konzern 2004 einen Umsatz von 6,9 Milliarden Euro (+2,4 %). Im August 2005 verfügte der Einzelhändler in Österreich und im Ausland über mehr als 2.400 Geschäfte und beschäftigte 51.000 Mitarbeiter. Das Mutterunternehmen, die deutsche Rewe-Gruppe, erzielte 2004 in Europa mit fast 200.000 Mitarbeitern in den drei Geschäftsfeldern Lebensmittelhandel, Fachmärkte und Touristik einen Gesamtumsatz von 40,8 Milliarden Euro.

2 Der österreichische Lebensmitteleinzelhandel

Die jährlich vom Marktforscher A. C. Nielsen durchgeführte Erhebung der Strukturdaten im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel (exklusive Hofer und Lidl) ergab nach einem Umsatzplus von 2,1 % auf 11,73 Milliarden Euro im Jahr 2003 für 2004 ein stagnierendes Marktvolumen von 11,76 Milliarden Euro. Unter Einbeziehung der von A. C. Nielsen auf rund 2,9 Milliarden Euro geschätzten Umsätze der beiden Discounter Hofer und Lidl ergibt sich für die Branche ein nominelles Marktwachstum von 1,4 %. A. C. Nielsen-Geschäftsführer Mag. Martin Prantl findet dafür folgende Gründe: Zum einen habe der kühle Sommer 2004 die Konsumlaune der Österreicher gedämpft, zum anderen haben die zahlreichen Preisaktionen im Lebensmitteleinzelhandel nicht den erhofften positiven Umsatzeffekt gebracht. So sei 2004 bereits ein Viertel der gesamten Umsätze im Lebensmittelhandel über Aktionen verkauft worden.

2.1 Strukturbereinigung

Auch im Jahr 2004 setzte sich die Strukturbereinigung im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel fort. Insgesamt sank die Anzahl der Geschäftslokale über alle von A. C. Nielsen erfassten Betriebstypen 2004 um 128 auf insgesamt 5.955 Outlets. Während die Zahl der Supermärkte (400 bis 1.000 m²) um 113 Geschäfte und jene der Verbrauchermärkte (über 1.000 m²) um 13 Standorte stieg, sank die Anzahl der kleinen Nahversorger mit einer Fläche von bis zu 250 m² um 207 Outlets. Im so genannten „großen Lebensmitteleinzelhandel“ (250 bis 399 m²) kam es zu 47 Standortschließungen.

2.2 Wettbewerbssituation

Charakteristisch für den österreichischen Lebensmitteleinzelhandel ist weiters die hohe Anbieterkonzentration: So vereinen die Nummer eins und zwei am Markt, Rewe Austria und der Spar-Konzern, über 70 % des Marktvolumens (exklusive Hofer und Lidl) auf sich.

Während die zuvor erwähnte Strukturbereinigung über die Schließung kleiner Standorte vor allem Adeg und die ZEV-Markant-Gruppe Marktanteilspunkte gekostet hat,

konnten Rewe-Austria und Spar durch die Fortführung ihrer Expansionsstrategie ihre Marktanteile 2004 leicht ausbauen bzw. stabil halten. So waren die Beteiligung am Vorarlberger Lebensmittelhändler Sutterlüty und zahlreiche Neueröffnungen ausschlaggebend für die Steigerung des Marktanteiles bei Rewe Austria von 36,9 auf 37,2 %. Spar konnte durch eine starke Eigenexpansion – trotz Schließungen bei den selbständigen Kaufleuten und des Wechsels von Sutterlüty zu Rewe – den Marktanteil bei rund 34 % stabil halten. Das Wettrennen um die Marktführerschaft im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel verspricht auch 2005 spannend zu bleiben: So kündigte der ehemalige Generalbevollmächtigte der Rewe Austria, Veit Schalle, – noch vor seinem Rückzug in die Pension im März 2005 im Magazin *Cash* an, 2005 das Filialnetz um 24 Billa-, 20 Penny- und 4 Merkur-Märkte erweitern zu wollen. Spar-Vorstandschef Dr. Gerhard Drexel sprach am 25. Februar 2005 im *WirtschaftsBlatt* von geplanten 25 Neueröffnungen. Wie in den Jahren zuvor, setzten die Diskonter Hofer und Lidl auch 2004 ihren Vormarsch im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel weiter fort. Die beiden Konzerne bauten ihre österreichischen Filialnetze um insgesamt 46 neue Standorte (30 Hofer- und 16 Lidl-Märkte) aus. Damit betreibt Hofer zum Zeitpunkt der Verfassung der Fallstudie 330 und Lidl 102 Filialen. A. C. Nielsen schätzt, dass die beiden Einzelhändler ihre Umsätze 2004 um knapp sechs Prozent auf rund 2,9 Milliarden Euro gesteigert haben, was einem Anteil von 19,6 % am Marktvolumen des österreichischen Lebensmittelhandels entspricht.

3 Zielgruppenorientiertes Marketing

Um als Anbieter im Lebensmittelhandel erfolgreich zu sein, ist ein zielgruppengerechtes Ansprechen der Kunden unerlässlich, heißt es bei Rewe Austria. Als potentieller Zielmarkt kommen für die Vertriebschienen Merkur, Billa (inkl. BigBilla), Emma und Penny grundsätzlich alle Österreicherinnen und Österreicher in Frage. „Lebensmittel einkaufen muss jeder, egal aus welcher Schicht er stammt“, sagt die Marketingverantwortliche bei Billa, Mag. Kerstin Neumayer. Mit dieser Beschreibung des Marktpotentials wird eines sofort offensichtlich: Die Kunden sind alles andere als homogen. Die moderne Gesellschaft mit ihren individualisierten Lebensstilen und das durch die Arbeitswelt geprägte soziokulturelle Umfeld führen zu stark ausdifferenzierten Konsummustern. Dazu kommt noch, dass die Handelsbetriebe teilweise über riesige Sortimente (mit bis zu 25.000 Artikeln) verfügen, die es auf die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich abzustimmen gilt.

3.1 Segmentierung

Beide Tatsachen führen dazu, dass sich Rewe Austria einer Fülle inhomogener Präferenzen gegenüber sieht, die eine effektive Marktsegmentierung auf der einen Seite unerlässlich machen, sie andererseits aber sehr erschweren (siehe auch Artikel „Konsum, Trends und Technologien“ [7]). Eine Berücksichtigung aller relevanten Segmentierungs-Kriterien sei nicht möglich, die Segmente wären zu vielfältig, heißt es beim Konzern. Außerdem ist eine ausschließliche Zuordnung der Kunden zu einem Marktsegment kaum möglich, da-

für ist das Käuferverhalten zu widersprüchlich: „Kein Mensch geht nur zum Discounter oder immer in den Supermarkt einkaufen“, sagt die Marketingverantwortliche bei Billa.

Um den Markt effektiv bearbeiten zu können, kommt die Handelskette an einer Kategorisierung ihrer Kunden nicht vorbei. Dabei wird auf eine Grobeinteilung der Käufer nach den Vorteilen, die sie beim Einkaufen suchen, zurückgegriffen. Dazu wird in so genannte Bedürfnisseinkäufer und Erlebniseinkäufer unterschieden. Während für den Bedürfnisseinkäufer die ökonomische Bedarfsdeckung (relevant ist für ihn die Geld- und Zeitersparnis) im Vordergrund steht, geben für den Erlebniseinkäufer Zusatznutzen wie Angebotsvielfalt, Ladengestaltung, Convenience und Beratung den Ausschlag.

Dieser Einteilung der Kunden in Preisorientierte und Erlebnisorientierte entspricht Rewe Austria zum einen durch die verschiedenen Vertriebsschienen bzw. deren Betriebstypen. So bearbeitet der Konzern mit dem Diskont-Format Penny in erster Linie das Segment der preisorientierten Bedürfnisseinkäufer und das Merkur-Verbrauchermarkt-Konzept richtet sich vorrangig an Konsumenten, für die Zusatznutzendimensionen wie Auswahl oder Frische kaufentscheidend sind.²

Aufgrund der höheren Homogenität der Kunden (diese stammen größtenteils aus einkommensschwächeren Schichten und sind daher der Gruppe der Bedürfnisseinkäufer zuzurechnen) tritt diese Segmentierung für den Discounter Penny noch am ehesten zu, für den Supermarkt ist sie allerdings nicht ausreichend. „Unsere Kundenstruktur entspricht exakt der Bevölkerungsverteilung“, heißt es etwa bei Billa. Um genauere Informationen über ihre Kunden und Anhaltspunkte über weitere Segmentierungsmöglichkeiten zu erhalten, nutzen die Marketer bei Billa und Merkur die Daten aus ihren Kundenbindungsprogrammen Billa Vorteilsclub und Friends of Merkur. Die rund 600.000 Vorteilsclub-Mitglieder und die 800.000 Friends-of-Merkur-Kunden sind bei Rewe mit demografischen Daten wie Wohnort, Alter, Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder erfasst. Durch die Dokumentation ihrer Einkäufe können weitere Informationen wie bevorzugte Artikel, Kauffrequenz, durchschnittlicher Umsatz je Einkauf und durchschnittlicher Deckungsbeitrag je Einkauf gewonnen werden.

Aus diesen Kundendaten werden durch Kombination verschiedener Käufermerkmale Cluster gebildet. Beispiele für solche Cluster wären bei Billa junge Paare mit Kindern, berufstätige Singles, die in Städten leben oder convenienceorientierte, einkommensstärkere Berufstätige. Je nach Aktualität werden einige dieser Cluster für bestimmte Zeit oder auch dauerhaft zu so genannten Kernzielgruppen erhoben. „Einmal bearbeiten wir den einen Cluster mit speziellen Angeboten, ein anderes Mal fokussieren wir eine andere Zielgruppe mit einem anderen Sortimentsbereich“, sagt die Billa-Marketingverantwortliche. So wird von Zeit zu Zeit beispielsweise das Segment der Mütter mit Kleinkindern durch spezielle Angebote stärker bearbeitet. Das Segment der Convenience-orientierten ist in den Städten ein weiterhin stark steigendes. Um diese Käuferschichten anzusprechen, hat Billa im Juli 2005 bei Billa und BigBilla im Wiener Raum das Service „Billa kocht für Sie!“ gelauncht. Zum Preis von 3,50 € wird hier ein frisch gekochtes Mittagsmenü in der mikrowellengeeigneten Schale angeboten.

²Vergleiche auch Jauschowitz [3, S. 42f.].

Positionierung	Differenzierung	Zielgruppen
Billa		
Positionierung als Supermarkt, ca. 8.000 Artikel auf 400 – 500 m ² , Betonung von Kundennähe, Service	Aggressive Preispolitik, gut ausgebautes Convenience-Sortiment	Kunden, die vielfältiges Sortiment schätzen, für die räumliche Nähe des Supermarktes wichtig ist, preissensible Kunden, convenienceorientierte, Berufstätige, Singles
BigBilla		
Positionierung zwischen Super- und Verbrauchermarkt, rund 12.000 Artikel auf 1.500 m ² , starke Betonung des Frischesortiments und Erlebnisaspektes	Über Billa hinaus: großer Frischeschwerpunkt, tiefes Feinkostsortiment, Service (Self Scanning, Info-Kioske etc.), Zusatzservices wie Backshop, Coffeeshop	Kunden, die vielfältiges Sortiment schätzen, erlebnisorientierte Kunden, convenienceorientierte, Berufstätige, Singles, preissensible Kunden
Emma		
Positionierung als städtischer Nahversorger, rund 2.400 Artikel auf durchschnittlich 140 m ² , Betonung der räumlichen Nähe zum Käufer	aggressive Preispolitik	Personen, die in nächster Nähe zum Markt wohnen
Merkur		
Positionierung als Verbrauchermarkt, rund 25.000 Artikel auf 2.000 m ²	Differenzierung über großes Frischesortiment	Kunden, die sehr große Auswahl schätzen, Woheneinkäufer
Penny		
Positionierung als Diskonter (Preisargument), rund 1.200 Artikel auf 500 m ²	Differenzierung über großes Frischesortiment, Fokus auf österreichische Produkte (> 70 %) und Herstellermarken	Preissensible Kunden

Tabelle 1: Positionierung und Differenzierung im Lebensmitteleinzelhandel

3.2 Positionierung

Die Positionierung der verschiedenen Vertriebsschienen ergibt sich weitgehend aus der Betriebstypenwahl: Das Diskontkonzept zielt auf den preisorientierten Kunden ab, für den die ökonomische Bedarfsdeckung im Vordergrund steht. Der Verbrauchermarkt wendet sich an den Kunden, der Zusatznutzen etwa durch größere Auswahl sucht. Supermärkte zeichnen sich traditionellerweise aufgrund ihrer hohen Geschäftslokalität durch hohe Kundennähe, aber auch durch hohes Service aus. Nicht nur bei den Supermärkten, besonders auch bei den Nahversorgern steht die räumliche Nähe zu den Kunden im Vordergrund.

Ausgehend von dieser Grundpositionierung, die sich aus der Betriebstypenwahl ergibt, versuchen sich die einzelnen Vertriebsschienen von Mitbewerbern innerhalb ihres Betriebstyps zu differenzieren. Tabelle 1 wurde anhand von Unternehmensangaben erstellt und gibt daher die aus Unternehmenssicht angestrebte Positionierung wieder.³

Auf der Suche nach Profilierungsmöglichkeiten gegenüber dem Wettbewerb, entfernt sich Rewe, wie auch andere Anbieter, immer mehr von den idealtypischen Betriebstypenkonzepten: So integrieren Diskonter zunehmend auch Aspekte des Erlebniskaufs (Penny wirbt mit Slogans wie „Diskontpreise und Auswahl“) und Supermärkte loten, um die Anziehungskraft der Diskonter zu bannen, bei den Preisen ihre Grenzen aus (man denke an die Preisschlachten zwischen Billa und Spar mit Preisnachlässen von 50 % und mehr).

Problemstellungen zur Marktsegmentierung

1. Was versteht man unter zielgruppenorientiertem Marketing? Wie geht man dabei vor und welche Formen gibt es? Erklären Sie in diesem Zusammenhang die Begriffe Marktsegmentierung, Zielgruppe und Positionierung.
2. Was bedeutet undifferenziertes Marketing? Beschreiben Sie im Gegensatz dazu die Marktbearbeitungsstrategien differenziertes und konzentriertes Marketing samt Detailstrategien. Rewe Austria ist in Österreich mit den Vertriebsschienen Merkur, Billa, Mondo / Penny und Emma im Lebensmitteleinzelhandel vertreten. Welche der oben genannten Strategien wendet Rewe Austria Ihrer Meinung nach an? Begründen Sie Ihre Antwort.
3. Welche Arten der Marktsegmentierung kennen Sie und welche wendet Rewe Austria an? Identifizieren Sie relevante Zielsegmente samt Segmentierungskriterien und dazugehöriger Segmentierungsvariablen.
4. Erklären Sie die fünf Kriterien zur Bewertung der Effektivität einer Marktsegmentierung. Welche der Kriterien einer effektiven Segmentierung sind von durch die Änderung im Konsumentenverhalten (wie etwa Smart Shoppers, hybride Konsumenten) berührt? Begründen Sie Ihre Antwort.
5. Was versteht man unter Positionierung und wo liegt der Unterschied zwischen einer Soll- und einer Ist-Positionierung? Wozu dient eine Perceptual Map? Tragen

³Die Vertriebsschienen Billa, BigBilla und Emma agieren laut Unternehmensangaben im Bereich der Preisaktionen ähnlich. Ein mit Aktionspreisen ausgezeichnete Artikel bei Billa wird grundsätzlich also auch bei BigBilla und bei Emma verbilligt angeboten.

Sie die verschiedenen Rewe-Vertriebsschienen nach Ihrem eigenen Empfinden in eine Perceptual Map ein, für die Sie als Achsenbeschriftung „Diskontorientierung“ versus „Preis ist nicht das wichtigste Verkaufsargument“ und „flaches, schmales Sortiment“ versus „Vollsortimenter“ wählen.

6. Als Supermarkt wirbt Billa vor allem mit Kundennähe und Service. Um den Diskontern paroli zu bieten, wird aber immer stärker auch das Argument der Preisgünstigkeit (Preisaktionen von mehr als 50 %) in den Mittelpunkt gerückt. Wie nennt man diese Art der Positionierung und welches Risiko birgt sie?
7. Was versteht man unter Differenzierung? Vergleichen Sie die Differenzierungsstrategien der beiden Diskonter Penny und Hofer anhand der fünf Dimensionen der Differenzierung!
8. Als Grund für den Erfolg der Diskonter wird allgemein deren Differenzierung bzw. Profilierung über den Preis angenommen. Recherchieren Sie andere, erfolgversprechende Differenzierungsmöglichkeiten für den Handel – abseits von Kampfpreisen – und beschreiben Sie diese.
9. Was versteht man unter einer Unique Selling Proposition (USP)? Arbeiten Sie den Unterschied zwischen einem natürlichen und einem künstlichen USP (auch Unique Advertising Proposition) heraus.

Quellen

- [1] A. C. NIELSEN GMBH: *Trends 2004 im Lebensmitteleinzelhandel*. Pressemeldung, 31. Mai 2005
- [2] BILLA (Hrsg.): *Billa Website*. <http://www.billa.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 14.8.2005
- [3] JAUSCHOWETZ, D.: *Marketing im Lebensmitteleinzelhandel: Industrie und Handel zwischen Kooperation und Konfrontation*. Wien : Ueberreuter, 1995
- [4] O. V. ; LK-HANDELSZEITUNG (Hrsg.): *Forum Handel – Lebensmittel & Konsumgüter Website*. <http://www.handelszeitung.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 14.8.2005
- [5] O. V.: Konsum, Trends und Technologien. In: *Regal* 6 (2005), Juni
- [6] O. V.: Penny – das Maß aller Diskonter. In: *Cash* 6 (2005), Juni
- [7] O. V.: Der Supermarkt der Zukunft. In: *Regal* 6 (2005), Juni
- [8] O. V.: Die Wahl der Qual. In: *Cash* 6 (2005), Juni
- [9] O. V.: Weniger ist mehr. In: *Cash* 6 (2005), Juni