

## Vertikalabreden im Visier von Politik und Behörden

Schweizer Konsumenten glauben, dass ausländische Hersteller überhöhte Preise verlangen. Ein Grund dafür sind angeblich vertikale Abreden, die Produzenten mit den Händlern treffen. Letztere können davon aber auch profitieren.



In Toms Bike Center in Wetzikon findet man – eher branchenunüblich – Fahrräder der Marken Specialized, Scott und Price dicht nebeneinander.

CHRISTIAN BEUTLER / NZZ

## Fachhändler in festen Händen

Teilweise strenge Kontrolle der Vertriebskanäle durch die Markenproduzenten

Fachhändler kämpfen gegen eine stärker werdende Konkurrenz durch Grossverteiler und Online-Handel. Anbieter wie die Fahrradmarke Specialized setzen auf strikt organisierte Absatzkanäle.

Beat Gygi

Das Seefeldquartier in Zürich ist zu einem teuren Terrain geworden, und beim Gang durch die Seefeldstrasse kommt man automatisch auf die Frage, wie die Ladenbesitzer sich wohl in dieser Umgebung behaupten. Viele Geschäfte passen zum Bild eines teuren Quartiers: Sie sind auf Mode, Uhren, Luxusartikel und andere Spezialitäten ausgerichtet, die hohe Margen vermuten lassen. Fast am Anfang der Seefeldstrasse stehen aber zwei Fachgeschäfte ins Auge, die nicht zu diesem Muster passen: das Eisenwaren-, Werkzeug- und Haushaltartikelgeschäft Blattner («Iron Meyer») und der Fahrradladen Elsener.

### Dicht bepäckte Regale

Beide Geschäfte bewegen sich in Märkten mit scharfer Konkurrenz durch Warenhäuser, Grossverteiler, Baumärkte und Internethandel. René Blattner, der mit seiner Frau das Eisenwaren- und Haushaltgeschäft besitzt und führt, legt dar, dass ein Laden auch unter solchen Bedingungen wettbewerbsfähig sein könne, sofern für die Kunden nicht der Preis das entscheidende Kaufargument sei. Sein Konzept sei das der «eierlegenden Wollmilchsau»; im Gegensatz zu Grossanbietern mit festem Sortiment passe sich sein Laden dem Publikum an.

Man müsse für die Kunden ein Problemlöser sein, dann sei der Preis weniger wichtig. Häufig gehe es um Spezialwünsche oder Einzelteile, die Fachwissen, Flexibilität und eine rasche Beschaffung erforderten. In Blattners Laden findet sich denn auch eine grosse Vielfalt von Waren, die sehr dicht in die Regale und an die Wände gepackt sind; im Kellergeschoss werden Schrauben,

Nägeln, Beschläge und andere Metallteile in flexiblen Mengen, auch einzeln, angeboten; der Branchen-Lieferdienst ermöglicht Sonderbestellungen, und mit acht Verkäufern und drei Lehrlingen wird eine relativ hohe Beratungskapazität geboten. Die gute Lage zieht neben Handwerkern auch Passanten an. Pro Tag zählt man rund 300 Kunden.

Dem Preiskampf kann sich Blattner aber nicht entziehen. Im Laden und auf der Homepage sind viele Preisreduktionen angegeben; die Rabatte reichen bis 30%. Nach seinen Worten schützen die Lieferanten ihre Absatzkanäle nicht durch Vorgaben zu Absatzpreisen oder gar Preisbindungen. Er spüre die Konkurrenz durch Grossverteiler und Online-Handel direkt. Preis-Leitplanken gebe es allenfalls bei Kaffeemaschinen-Modellen mit Schulungsbedarf.

### Bindung an «strenge» Marke

Schräg gegenüber sucht Christian Elsener mit seinem Fahrradladen ebenfalls Stärken des Fachhandels auszuspielen, die Akzente sind bei ihm aber anders gesetzt als bei Blattner. Elsener betont zwar ebenfalls, er wolle die Kunden über Beratung und Service gewinnen, nicht über den Preis. Seine Produktpalette ist aber bereits so gelagert, dass sich viel weniger Spielraum für Preisvariationen bietet als im Eisenwarenladen. Elsener führt das Geschäft in dritter Generation; früher verkaufte er primär Schweizer Velomarken wie Cilo oder Allegro, nach deren Niedergang

suchte er vor 20 Jahren eine neue Grundlage, mit der er auch der Mountainbike-Welle gerecht werden konnte. So habe man seinerzeit etliche aus den USA stammende Weltmarken evaluiert, sich für Specialized entschieden und sich vor 12 Jahren dann voll auf diese Marke konzentriert. Er bewertet diese Wahl heute als Glücksfall, da Specialized das Sortiment breit ausgestaltet habe und dieses nach wie vor allein über den Fachhandel verkaufe. Die Marke hat sich in den vergangenen Jahrzehnten neben Konkurrenten wie Trek, Scott oder Giant eine führende Stellung am Weltmarkt erarbeitet; dazu gehört die Präsenz im Spitzensport, aber auch ein weit gespanntes Sortiment.

In Elseners Laden gibt es Alltagsvelos für unter 1000 Fr. Die Leidenschaft von Kundschaft und der Verkäufer liegt aber eher bei teureren Modellen, wobei die zwei an der Wand hängenden Rennräder mit Preisen bei 15 000 Fr. Ausreisser nach oben darstellen. Neben Specialized führt Elsener in kleinerem Umfang die Schweizer Marke Cresta, vor allem um das Segment Trekking-/City-Bike abzudecken.

Breiter ausgerichtet, aber von ähnlicher Natur ist der Fahrradladen Tom's Bike in Wetzikon, der sich ebenfalls an Specialized gebunden hat, daneben aber mit Scott eine weitere sogenannte A-Marke führt. Nach den Worten von Gründer Tom Niessl und Geschäftsführer Marcus Niessl ist dies eine Besonderheit, die sich historisch ergab und von beiden Lieferanten akzeptiert wird,

auch wenn sie nicht üblichen Kanal-Kombinationen entspricht. Im Elektrosegment ist die Marke Flyer im Sortiment – die Elsener «aus margin- und absatzkanaltechnischen Gründen» nicht aufnahm.

### Keine Rabatte

Niessl wie Elsener betonen, dass Specialized die Absatzkanäle strikter gestalte und strenger auf korrektes Verhalten der Händler überprüfe als andere Marken. Es werde beispielsweise nicht toleriert, dass Händler auf ihrer Homepage Rabatte auf Fahrrädern dieser Marke ankündigten, und auch im direkten Kontakt im Laden seien Nachlässe auf die Listenpreise nicht gern gesehen. Elsener verzichtet nach seinen Worten ganz auf Preisrabatte oder Naturalzugaben. Bei Vorjahresmodellen gibt es zwar Preisreduktionen, aber keine entsprechenden Angaben im Internet. Specialized unterhalte gar eine konzerninterne Aufsicht, die Fälle von «wild» ausserhalb der offiziellen Kanäle beschaffen oder vertriebenen Velos verfolge. Kürzlich hat sich der Gründer, Eigentümer und Vordenker des Konzerns, Mike Sinyard, in einer Videobotschaft an die Fachhändler gewandt und sie eindringlich vor den Gefahren des Online-Handels gewarnt (vgl. Kasten).

Ist es für Fachhändler nicht ein Nachteil, sich an eine Marke zu binden, die derart strikte Vorgaben macht? Niessl wie Elsener sind der Ansicht, dass die strenge Gestaltung der vertikalen Kanäle – sofern das Sortiment «stimmt» – die Konzentration auf Service und andere Dienstleistungen fördere und erleichtere. Wenn die Preiskonkurrenz innerhalb der eigenen Markenwelt kein grosses Thema sei, werde die Profilierung über eigene Dienstleistungen umso wichtiger; dies werde mit den Elektrofahrrädern noch an Bedeutung gewinnen. Zudem erwarte man bei diesen Spielregeln, dass der Hersteller nicht – wie anderswo erlebt – plötzlich in eine Doppelrolle schlüpfe und parallel zum Fachhandel Discountkanäle zu günstigeren Konditionen beliebere.

### Warnung des Specialized-Chefs

Gy. · Mike Sinyard, der die Fahrradmarke Specialized in den siebziger Jahren gegründet und seither als Eigentümer und Chef laufend ausgebaut hat, kommt emotional fast durch den Bildschirm, wenn er in der jüngsten Videobotschaft zu den Fachhändlern spricht. Er legt dar, dass die Fahrradbranche in zügigem Aufschwung sei, man habe praktisch die Statur des Golfsports erreicht, und die Zukunft sei hell. Diese

Expansion berge aber auch Gefahren. Sie ziehe eine Konkurrenz an, die vor allem auch via Internet ins Geschäft eindringe und den Fachhandel in schlimmeren Fall als «Abzocker» erscheinen lassen könne. Deshalb, so Sinyard, sollen die Fachhändler sich auf das konzentrieren, was der Online-Handel nicht biete, möglichst Leistungen anbieten, die nicht via Internet gehandelt würden. Seine Marke verfolge die gleiche Strategie.

## Preismodelle im Wettbewerb

Streit über vertikale Abreden

Gy. · Sind nur niedrige Preise gute Preise? Gibt es gar eine Art Grundrecht der Konsumenten auf die niedrigstmöglichen Preise, und ist die Wettbewerbspolitik dazu verpflichtet, alle Abmachungen zwischen Handelspartnern zu untersagen oder zu annullieren, die diesem Ziel im Wege stehen? In Debatten über Wettbewerbspolitik kann dieser Eindruck aufkommen. Ausgangspunkt ist meist die Differenz zwischen schweizerischen und ausländischen Preisen; und aus der Kritik an der «Hochpreisinsel Schweiz» ergibt sich dann rasch die Forderung, dass es keine Absprachen mehr zwischen Produzenten und Händlern oder Importeuren und Händlern zu Preisen oder Absatzgebieten gibt.

Der Bundesrat hat unter dem politischen Druck, gegen die Franken-Erstarzung irgendetwas zu unternehmen, die laufende Revision des Kartellgesetzes ebenfalls in diese Richtung getrieben und vertikale Abreden zu praktisch gleich schlimmen Vergehen erklärt wie horizontale, harte Kartelle. Damit werden selektive Vertriebssysteme, in denen nur bestimmte Händler und Verkaufsorten figurieren, rasch einmal als wettbewerbschädigend verdächtigt.

Wettbewerbspolitiker haben jahrzehntelang immer wieder nach Indikatoren dafür gesucht, ob der Wettbewerb einermassen spielt oder nicht. Zurzeit neigen viele zur Eingriffslust; Preise werden bereits als wettbewerbswidrig verdächtigt, wenn sie nicht nah bei den Angeboten von Discountern, Internethändlern oder ausländischen Quellen liegen. Dabei können spezielle Vereinbarungen zwischen Produzenten und Handel sinnvoll und gar nötig sein, um ein Produkt überhaupt in den Markt zu bringen, weil sonst beispielsweise zu wenig dafür investiert würde – was wohl zum Schaden der Konsumenten wäre.

Im nebenstehenden Artikel kommt unter anderem die Ausgestaltung von Vertriebskanälen im Fahrradhandel zur Sprache. Das Beispiel der international präsenten Marke Specialized zeigt, dass deren Führung strenge Regeln und geringe Preisspielräume für den Fachhandel offenbar als effizient einstuft. Selbst bei einer Preisbindung könnte man den Wettbewerb wohl einfach laufen lassen. Die Preiskonkurrenz innerhalb der eigenen Marke mag zwar in den Hintergrund rücken, aber es kann gut sein, dass der Wettbewerb um Kunden dann eher über Innovationen in Dienstleistungen läuft. Vor allem aber ist die Intensität des Wettbewerbs zwischen den Marken hoch – nicht nur im Preiskampf, sondern auch im Kampf unter den Modellen um Absatzkanäle.

ANZEIGE

Cloud Computing  
Datacenter  
Termintrue  
Erfahrung  
Vertrauen  
Outsourcing  
Zuverlässigkeit  
Professionalität

Telefon: +41 (0) 848 11 22 11  
Mail: contact@t-systems.ch  
www.t-systems.ch

..... T-Systems .....