



Liebe Deinen Nachbarn – Die Bedeutung der Nachbarschaft bei Standortentscheidungen und Differenzierungsstrategien

Artikelnummer: 2012001

Erscheinungsdatum: Jan-2012

Themen: Strategie, Vertrieb

Viele Retailer planen ihre Filialnetze äußerst gewissenhaft. Schließlich ist die strategische Bedeutung der Einzellagen und des Filialnetzes für Marke, Produkt und wirtschaftlichen Erfolg unbestritten. Anhand des Beispiels des Textil-Einzelhandels in Deutschland zeigen wir, wie strategische Grundüberlegungen und Differenzierungsstrategien in die Standortwahl und lokale Marktpositionierung eingreifen können. Das Thema „Nachbarschaft“, bislang eher nur am Rande von Standortentscheidungen beleuchtet, spielt dabei eine zentrale Rolle.

Die deutschen Haupteinkaufsstraßen und Einkaufszentren weisen eine signifikante Homogenität auf. Ob die Zeil in Frankfurt, die Mönckebergstraße in Hamburg, die Königstraße in Stuttgart oder die Friedrichsstraße in Berlin, es lassen sich mehrheitlich Filialen der großen, bekannten Einzelhandelsketten finden. In einer aktuellen Analyse der größten Einkaufsstraßen in Deutschland stellte MOONROC fest, dass in 134 Einkaufsstraßen und

–zentren immer eine „Grundausstattung“ an Filialen derselben 12 Unternehmen zu finden ist.

Abseits der traditionellen Überlegungen für die Planung von Filialnetzen, wie z.B. Infrastruktur, demografischen und wirtschaftlichen Faktoren, drängt sich bei so einer Uniformität eine strategische Fragestellung auf:

Inwieweit beeinflussen die Filialen in unmittelbarer Nähe zur Eigenen die Möglichkeiten der strategischen Positionierung? Welche Nähe-Cluster stützen gar den wirtschaftlichen Erfolg?

In den Einkaufsstraßen gilt die Regel „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Eine undurchsichtige Wasserscheide teilt die Innenstädte und Einkaufsmeilen in Geschäfte im unteren Preissegment und Geschäfte am oberen Ende der Preisskala. Nur selten findet man ein Luxus-Geschäft mit einer hohen Preis-Qualitäts-Kombination in einer Anhäufung von Geschäften mit einer niedrigen Preis-Qualitäts-Kombination. Es würde der Suche nach der großen Villa mit Swimming-Pool in einer dicht bebauten Hochhaus-siedlung gleichen.

Um diese beobachtete Hypothese zu stützen, hat MOON-ROC ein analytisches Verfahren entwickelt, das die Standortrelationen definierter Einzelhändler zueinander automatisch bestimmt. Dabei werden bspw. Rendite-kennzahlen mit geostatistischen Daten kombiniert und ausgewertet. In diesem Fallbeispiel wurden **Filialnetze** aus der Textilindustrie analysiert.

Die Distanzanalysen aus den betrachteten Einkaufs-straßen bestätigen die Clustertheorie. So beträgt die durchschnittliche Distanz einer H&M-Filiale zu einer Orsay-Filiale 173¹ Meter. Die Entfernung zur nächst-ten Zara-Filiale beträgt im Durchschnitt 196 Meter. 163 Meter sind es von einer „New Yorker“ Filiale zu H&M und 185 Meter einer Pimkie Filialen zu H&M (siehe Tabelle 1).

Noch mehr Nähebedürfnis zeigt sich bei den Filialen im hochpreisigen Segment (siehe Tabelle 2).

Eine Louis Vuitton-Filiale befindet sich im Durch-schnitt nur 81 Meter von der nächsten Chanel-Filiale entfernt und wenn man die vier in Tabelle 2 genannten Firmen insgesamt betrachtet, so ist die nächste Filiale im Durch-schnitt **nie mehr als 188 Meter entfernt**.

Vor dem Hintergrund der klassischen Standortfaktoren ist der Grund für die Entwicklung dieser Agglomerationen wie folgt begründet: Geschäfte mit hochpreisig orientier-ten Produkten wünschen sich eine exklusivere Lage, die eine weniger starke Frequenz aufweist, dafür aber gezielt kaufkräftigere Klientel – also die relevante Zielgruppe – anzieht. Nachdem sich die ersten Unternehmen aus die-ser Gruppe dort angesiedelt haben, ziehen nach und nach Neueintritte und Nachzügler in benachbarte Immobilien, das Cluster entsteht.

Entscheidet sich ein Filialist mit einer Hochpreis-Positi-onierung für Lagen, in denen nur Unternehmen mit einer niedrigen Preis-Qualitätskombination vertreten sind, so konnte in verschiedenen Fällen beobachtet werden, dass, zusammen mit den erhofften Kunden aus der Zielgruppe, der wirtschaftliche Erfolg der Filiale ausblieb.

Auch die umgekehrte Strategie scheint auf den ersten Blick nicht erfolgsversprechend. Ein Unternehmen mit ei-ner Kombination aus niedrigem Preis und niedriger Qua-lität ist in einer falschen Nachbarschaftslage, z.B. dem Luxus-Segment, weniger erfolgreich. Der Deckungs-beitrag und Gewinn schwindet ob der schlechteren Fre-quenz, der teureren Mieten und falscher Kundengruppen.

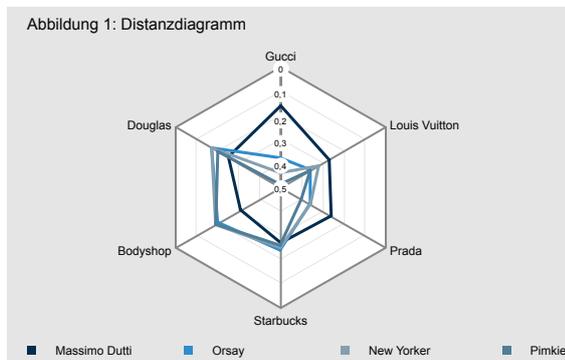
In der Textilbranche ist die Marke ein essentielles Pro-duktcharakteristikum. Zum Marke tragen hierbei nicht etwa nur die ausgewählten Werbebotschaften, Testimoni-als, Kampagnen, Events und Sponsoring bei, sondern in großem Maße auch das Einkaufserlebnis, welches bei der Lage der Immobilie beginnt.

Ein Filialist ist somit immer ein „Gefangener“ der eige-nen Geschäftsstrategie, eingesperrt in den initial gewähl-ten Grundcharakteristika der Marke. Versucht er im Sinne einer neuen Differenzierungsstrategie oder Marken(re-)positionierung etwa nach oben (hoher Preis, hohe Qua-lität) auszubrechen, so wird ihm das bei gleicher lokaler Lage nicht gelingen. Das lokale Cluster an Filialgeschäf-ten, die Nachbarschaft, bestimmt über die potentielle An-

¹ Es wurden nur Filialen betrachtet, die sich innerhalb von 500 Metern Luftlinie zueinander befinden.

reizwirkung gegenüber Kundengruppen und Kundenströmen signifikant das eigene Geschäft. Die Lage, genauer gesagt die Nachbarschaft, definiert somit die Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Erfolg.

Dass man die Nachbarschaft auch gezielt strategisch nutzen kann, um dem Kunden ein Preis-Qualitäts-Verhältnis zu suggerieren, das möglicherweise nicht den fundamentalen Werten des Produkts entspricht, zeigen z.B. die Filialgeschäfte der Marke „Massimo Dutti“ des spanischen Textilkonzerns Inditex². Dieser bevorzugt gezielt Luxus-Lagen in der **Nähe** von Geschäften, die sich am oberen Ende der Preis-Qualitäts-Skala bewegen.



In dem oben abgebildeten Diagramm (Abb. 1) wird diese Aussage verdeutlicht. Während sich Filialisten wie Orsay, New Yorker und Pimkie dicht und in unmittelbarer Nähe zueinander befinden, so suchen sie auch die Nähe zu Läden wie Douglas, Bodyshop und Starbucks. Erst in deutlich weiterer Distanz befinden sich Läden mit hoher Preis-Qualitätskombination (Gucci, Louis Vuitton, Prada).

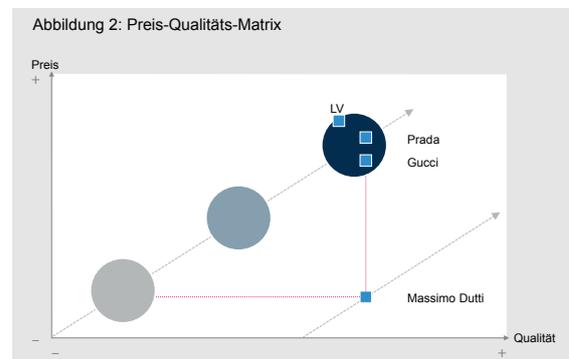
Massimo Dutti hingegen versucht sich mit seinen Filiallagen abzugrenzen indem es die lokale **Nähe** zu „High-end Brands“ sucht. Das strategische Ziel scheint zu sein, als Mitglied dieses **Markenclusters** wahrgenommen zu werden (sog. „Correlation-Brand“). Es suggeriert dem Kunden, Mitglied dieses Luxus-Segments zu sein bei deutlich geringeren Preisen – Massimo Dutti verschiebt die Preis-Qualitäts-Linie in Richtung rechts unten (Abb. 2).

Massimo Dutti hat sich so positioniert, dass es Marken wie Louis Vuitton, Prada und Gucci auf Basis des Preises angreift und Einzelhändler, die sich mit einem **niedrigen Preis-/Qualitäts-Niveau** positioniert haben, auf Basis der Qualität herausfordert.

Mit dem Trittbrettfahren im High-End Segment scheint Massimo Dutti eine Nische mit Erfolg zu besetzen. Einzelhändler dieser Couleur stellen – entgegen der Erwartung – für die Wahrnehmung der Luxusmeilen keine Gefahr dar. Im Gegenteil. Sie öffnen das Marktcluster für andere Kundenschichten z.B. Low End-Ankerprodukte wie bspw. Gürtel und Geldbörsen.

Da sich die klassischen Luxus-Käufer als überwiegend risikoaverse, treue Markenkäufer erweisen, bei denen eine Kundenabwanderung in ein niedrigeres Segment unwahrscheinlich ist, können bisher keine Abwehrstrategien der Luxus-Shops gegenüber Trittbrettfahrern festgestellt werden.

Eine Kundenabwanderung zu „Massimo Dutti“, also Firmen mit hoher wahrgenommener Qualität zu mittleren Preisen, ist **umso** stärker, je ähnlicher die konkurrierenden Produkte sind. In einer Industrie, die aus perfekten oder annähernd perfekten Substituten besteht, stünden die Mitbewerber bei einem derartig aggressiven Angriff relativ schnell vor Schwierigkeiten. Sind nun allerdings die Produkte grundverschieden, funktioniert dieser Angriff nicht mehr, da der Kunde die Produkte nicht direkt substituieren kann.



² Massimo Dutti sei hier exemplarisch herausgegriffen. Auch andere Konzerne wie z.B. die schwedische H&M AB bedienen sich ebenfalls dieser Standortstrategie.

Es zeigt sich, dass man im gesättigten Deutschen Einzelhandel mit einer geschickten Kombination aus Gesamtstrategie und Standortwahl, Kunden und Wettbewerb überraschen kann. Die Nachbarschaft und der lokale

Wettbewerb können durch eine geschickte strategische Positionierung dazu genutzt werden, **für einen zu arbeiten - nicht gegen einen.**

Tabelle 1 – Distanzen ausgewählter Filialnetze zueinander

(Meter)	Bodyshop	Douglas	H&M	Massimo Dutti	New Yorker	Orsay	Pimkie	Starbucks	Zara	Ø
Bodyshop	–	190	220	310	186	203	183	254	210	219
Douglas	190	–	199	239	182	175	198	249	229	208
H&M	220	199	–	276	163	173	185	173	263	207
Massimo Dutti	310	239	276	–	335	216	250	265	205	262
New Yorker	186	182	163	335	–	172	250	245	217	219
Orsay	203	175	173	216	172	–	140	243	194	190
Pimkie	183	198	185	250	250	140	–	261	166	204
Starbucks	254	249	173	265	245	243	261	–	278	246
Zara	210	229	263	205	217	194	166	278	–	220
Ø	219	208	207	262	219	190	204	246	220	219

Tabelle 2 – Distanzen ausgewählter Filialnetze zueinander

(Meter)	Chanel	Gucci	Louis Vuitton	Prada	Ø
Chanel	–	221	81	131	150
Gucci	221	–	213	331	252
Louis Vuitton	81	213	–	130	142
Prada	131	331	130	–	203
Ø	150	252	142	203	188

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC
ADVISORY PARTNERS

Moonroc Advisory Partners GmbH
Ludwigstraße 8
80539 München
E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de