

Ist mein Geschäftsmodell

Trotz eines für die Fahrradbranche guten Geschäftsjahres 2009 sind viele Händler verunsichert. Angesichts äußerer Einflüsse, wie der Finanzkrise und Umwälzungen in der Wirtschaft, fragen sie sich, ob sie noch eine geschäftlich lohnende Zukunft haben.

Welche Chancen und Risiken lassen sich schon heute erkennen?

Nur einige der Herausforderungen, denen sich der Einzelhandel stellen muss, sind neue Vertriebskanäle und Geschäftsmodelle, vielfältigere Sortimente und ein kürzerer Lebenszyklus der Produkte. Hinzu kommen niedrigere Kundentreue und veränderte Verhaltensmuster der Verbraucher.

Den Kunden ein Einkaufserlebnis bieten und das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort, das sind Faktoren, die über den Erfolg des Händlers entscheiden. Die Frage nach dem richtigen, zukunftsfähigen Geschäftsmodell ist deshalb zwingend erforderlich.

Mit Geschäftsmodell wird das eigentliche Geschäft, das Wesen eines Unternehmens beschrieben. Das heißt: Welchen Nutzen bringt das Unternehmen für seinen Markt, speziell seinen Kunden? Mit welchen Produkten und Dienstleistungen und welcher Wertschöpfung wird die Leistung erbracht? Welche Ressourcen sind dazu notwendig und unter welchen Wettbewerbs- und sonstigen Rahmenbedingungen geschieht dies? Details siehe Grafik.

Üblicherweise wurden Geschäftsmodelle früher grob unterschieden in Verbrauchermärkte, Fachmärkte, Filialisten, traditionelle Fachgeschäfte und Versandhandel. Wegen zahlreicher neuer Geschäftsmodelle innerhalb des Fahrradhandels taugt diese Einteilung aber nicht für die Zukunft.

Gestaltungsmerkmale eines Geschäftsmodells

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marktauftritt <ul style="list-style-type: none"> Standort Fläche Präsentation Service Kernkompetenz | Sortiment <ul style="list-style-type: none"> Breite/Tiefe Preisniveau Marken Kollektionen Wareneinsatz | Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Personal Finanzierung Organisation Warenwirtschaft Werbung Kostenstruktur |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
- Erfolgskriterien unterschiedlicher Geschäftsmodelle:**
 - Erfolg am Markt
 - Handlungskosten pro Stück

Grafik: Lakner

Traditioneller Fahrrad-Fachhandel

Zeichnet sich aus durch den stationären Laden innerorts, meist inhabergeführt, mit Flächen bis zu 500 Quadratmetern. Die gute Präsentation, anspruchsvoller Sortimentsmix mit mehreren Marken (dauerhaft geführt), breites und zugleich tiefes Sortiment, die starke persönliche Beziehung zum Kunden und intensiver Service sind mit relativ hohen Kosten verbunden.

Unterstützt durch klassische Werbung, ergänzt durch die Internetseite und Empfehlungen wird oft eine lokale Fachdominanz erreicht. Im ländlichen Gebiet und im kleinstädtischen Raum wird dies auch zukünftig ein gut funktionierendes Geschäftsmodell sein, wenn es konsequent gestaltet ist.

Fahrrad-Fachmärkte

Mit großen Flächen (500 bis 1.500 Quadratmeter), oft in Gewerbege-

bieten angesiedelt. Gute Präsentation, ausgewogener Sortimentsmix, oft auch mit wechselnden Marken, mit breitem und tiefem Sortiment, gutem Service, sehr preisaktiv, was sich in intensiver klassischer Wer-

auch in der Sortimentsgestaltung, geringere Sortimentstiefe. Der Verkauf ist sehr preis- und werbeaggressiv (Standard Streichpreise) mit häufig wechselnden Marken.

Es existiert keine persönliche Kundenbeziehung und nur rudimentärer Service. Durch Mengeneffekte und Einkauf von Sonderposten große Spielräume in der Preisgestaltung, was auch ausgespielt wird, begleitet von Internet-shops und nahezu nationaler Bekanntheit.

In Ballungsgebieten wird dadurch die preisorientierte Verbraucherschicht »abgeschöpft«. Dieses Geschäftsmodell erfordert aber eine exzellente Organisation, Logistik und Führung, von den finanziellen Ressourcen ganz abgesehen. Es wird, wenn diese Punkte gelöst sind, auch in Zukunft erfolgreich sein.

Internet-Fahrradhändler

Brauchen kein stationäres Geschäft (es sei denn zum Restposten-Verkauf). Internet-Shop, Lager und Logistik dominieren die Unternehmensleistung. Tiefpreise, wechselnde Sortimente und Kollektionen, Streichpreise, aber auch der Anstrich hochwertige Marken zu verkaufen, viel Information sowie die Einbeziehung von Kundenmeinungen (Community, Blogs) sollen die Entfernung zum Kunden überbrücken und Vertrauen zum »anonymen« Geschäft schaffen.

Dieses Geschäftsmodell erfordert hoch professionelle Organisation und Logistik sowie eine sehr leistungsfähige Onlineshop Software samt Warenwirtschaft und deren tagesaktuelle Pflege.

Obwohl die Verkäufe und Umsätze im Internet insgesamt weiter wachsen werden, vornehm-

Großflächen Fahrradhändler

In der Peripherie großer Städte angesiedelt, oft filialisiert. Hier werden Massenware und Paletten-Angebote präsentiert mit überdimensionaler Vielfalt, sehr preisorientiert

zukunftsstauglich?

lich mit einfachen Produkten und vergleichbaren Teilen, unterliegen Internet-Fahrradhändler aufgrund der Geschwindigkeit des Marktes der akuten Gefahr, heute in und morgen out zu sein. Also kein risikoloses Geschäft wie viele meinen.

Spezial-Fahrradhändler

Diese bieten kein Vollsoriment an, sondern beschränken sich auf spezielle Sortimentsteile, sie sind zum Beispiel Spezialisten für Mountainbikes, Renn-, Triathlon- oder Elektroräder. Schmales aber tiefes Sortiment und darin gute Auswahl, exzellente Beratung und überragende Fachkompetenz als Spezialist.

Hohe Bekanntheit über die lokalen Grenzen hinaus durch Teilnahme an entsprechenden Events

und Veranstaltungen. Überwiegend auf kleinerer Fläche, oft als One-Man-Show. Starke Abhängigkeit von Freaks, die entsprechenden Preisdruck ausüben (Wissen aus dem Internet).

Dieses Geschäftsmodell lebt von seiner Kernkompetenz und der notwendigen Anzahl an potentiellen Kunden, die es nur in Ballungsgebieten gibt. Chancenlos auf dem flachen Land, obwohl es immer wieder versucht wird. Eher kritisch zu sehendes Geschäftsmodell, da die Grenzen zwischen den einzelnen Fahrradtypen immer unklarer werden.

Ein-Marken-Fachhändler

Dieses Geschäftsmodell wird derzeit heftig diskutiert und in einigen

Fällen auch realisiert, oft als Fortsetzung des bisherigen Shop-in-Shop-Systems. Verkaufsflächen entsprechen denen klassischer Händler. Hohe Identifikation des Händlers mit der Herstellermarke; der Händler als Marke jedoch tritt in den Hintergrund. Eher schmales Sortiment, dafür aber tief bei der gewählten Marke. Starke Abhängigkeit von der Leistung des Markenherstellers, von dessen Wohlwollen (Partnerschaftsverständnis) und vor allem von dessen Lieferfähigkeit und Qualität.

Dafür (hoffentlich) gute Einkaufskonditionen und werbliche Unterstützung (als Risikoausgleich), zukünftig vielleicht sogar franchise-ähnliche Verträge. Auch hier ist ein weites »Hinterland« erforderlich mit der nötigen Anzahl an potenti-

ellen Kunden, die die Marke wollen oder denen die Marke zumindest egal ist. Gute Chancen haben solche Shops in Ballungsgebieten, weniger in schwach besiedelten Regionen. Risikoreich wegen der starken Abhängigkeit von der Herstellermarke und deren Führung.

Zu erkennen, mit welchem Geschäftsmodell man arbeiten möchte, wo dessen Vorteile und Nachteile liegen, ist wesentlich für die zukünftige Ausrichtung. Je klarer die Ausrichtung, je besser die Positionierung und je deutlicher die Unterscheidung von den Geschäftsmodellen der relevanten Wettbewerber, umso größer die Chance, auch zukünftig Erfolg zu haben.

H. P. Lakner

Erscheint
Ende Januar
2010



Eine Super-Idee für alle Händler:
Der Umsatzmaximierer
Besuchen Sie uns unter
www.radmarkt.de

Alles über das ELEKTRO⚡RAD

Jetzt schon vorab die
ElektroRad 1/2010
bestellen!

**45%
Händler-Rabatt!**

- ☐ Ja, wir möchten mit dem ElektroRad unsere Kunden informieren und dabei noch Geld verdienen.
- ☐ 5 Hefte zu 12,40 EUR (VK 22,50 EUR) ☐ 10 Hefte zu 24,80 EUR (VK 45,00 EUR)
- ☐ 15 Hefte zu 37,20 EUR (VK 67,50 EUR) ☐ 20 Hefte zu 49,60 EUR (VK 90,00 EUR).
- Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. 2,20 EUR Versandkostenpauschale
- ☐ Ja, wir möchten auch die Ausgabe 2/2010 in der gleichen Anzahl wie oben bestellen.

Firma _____ Nr. _____

Straße _____

Plz. _____ Ort _____

Für Rückfragen: E-Mail _____ Telefon _____

Datum _____ Unterschrift _____

Coupon bitte gleich faxen an: 0521 / 595 507
BVA Bielefelder Verlag - Leserservice • Ravensberger Str. 10f • 33602 Bielefeld
Tel.: 0521 / 595 554 • Email: edeltraut.wittland@bva-bielefeld.de