

■ Reportage über einen erfolgreichen Großkaufmann aus Niederösterreich

Warum haben Sie *Erfolg,* Herr Steinberger?



- ▶ Die Erfolgsrezepte eines Kaufmanns
- ▶ Hans Steinberger, Spar, aus Neunkirchen (NÖ) hat zwei attraktive Märkte mit je 1.400 m² und viele tolle Ideen im Ladenbau umgesetzt

Hans Steinberger ist ein dynamischer Kaufmann in Neunkirchen bei Wiener Neustadt, einem Ort mit 12.000 Einwohnern und acht Supermärkten. Steinberger, 47, führt zwei Eurospar mit je 1.400 Quadratmetern Verkaufsfläche. Sein neuer Markt in der Schoellerstraße ist ein architektonisches und gestalterisches Zuckerl. Hauptattraktion ist der 280 Quadratmeter große Marktplatz gleich beim Eingang, eine riesige Frischezone, die mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Dieses Frischeparadies wird auf einer Seite von einem Coffee-Shop, ein kleines Kaffeehaus mit bequemen Sitzmöglichkeiten, begrenzt. Eine großartige, moderne Innovation und gleichzeitig Ausdruck unserer Zeit.

Insgesamt beschäftigt Steinberger 80 Mitarbeiter und setzt rund 16 Millionen um. Die Kundenfrequenz beläuft sich in der Woche pro Markt zwischen 1.000 und 1.500 Kunden, der Durchschnittseinkauf liegt bei 20 Euro. Steinber-





Modernstes Ladenlayout im Eurospar Steinberger.

ger, Sohn einer traditionsreichen Kaufmannsfamilie, ist bei Spar und lobt da die Zusammenarbeit mit der Zentrale St. Pölten. „Erich Glaser (ehemals Direktor der Zentrale) war mehr ein ‚väterlicher‘ Direktor für mich. Ich habe gewusst, wenn ich nicht mehr weiter weiß – er wird mir helfen. Mit Alois Huber, dem jetzigen Chef, kam eine neue junge Führungsriege. Kaufleute und Zentrale sind näher zusammen gerückt. Der gegenseitige Austausch ist besser und intensiver geworden.“ Auch solches Lob ist keine Selbstverständlichkeit. Lesen Sie nun das folgende Gespräch:

REGAL: Wie betreiben Sie heute Werbung für Ihre beiden Groß-Supermärkte?

Steinberger: Abseits davon, dass grundsätzlich begeisterte Kunden über Mundpropaganda die besten Werbeträger sind, gestalten wir unsere eigenen Flugblätter mit einer Auflage von 24.000 Stück. Preislich günstiger und einfacher wäre es natürlich, das nationale Eurospar-Flugblatt im Gebiet zu streuen. Aber um die Marke „Steinberger“ im Fokus zu halten, muss unser Flugblatt individuell sein und einen persönlichen Touch haben. Da bin ich mir ganz sicher! Andererseits ist uns schon bewusst, dass die Kraft des Flugblatts abnimmt. Die Hausfrau, die einen Großteil der Lebensmittelpreise auswendig wusste, gibt es kaum mehr. Viele Konsumenten sind heute durch die Masse der Flugblätter und durch die hohe Anzahl der Artikel einfach überfordert. Man hat nicht mehr die Zeit, sich im Detail damit auseinander zu setzen. In diese Kerbe schlägt ja auch der Erfolg der Warengruppenaktionen.

Hier gibt es eine ganz klare Botschaft „Heute –25% auf ...“. Das erleichtert die Schnäppchen-Jagd erheblich. Auch wenn sie für uns bestelltechnisch schwierig zu handeln sind und die Rohspanne gegen Null geht, gute Prozentaktionen bringen oft den dreifachen Umsatz in der jeweiligen Warengruppe.

REGAL: Gibt es zu viele Prozent-Aktionen?

Steinberger: Wenn man es aus kaufmännischer Sicht betrachtet, gibt es



natürlich zu viele dieser Aktionen. Aber kann es sich ein Konzern heute leisten, keine Prozent-Aktionen zu machen?

REGAL: Informieren Sie die Kunden online über Preise?

Steinberger: Ich betreibe selber eine Homepage und stelle dort auch unser aktuelles Flugblatt hinein. Pro Woche verzeichne ich um die 300 Besucher, die sich aktiv die Preisinfo im Internet abholen. Aber Flugblätter kann das natürlich nicht ersetzen. Ein Flugblatt ist ein Push-Medium, damit werden die Haushalte sozusagen penetriert. Daraus leitet sich auch der Erfolg des Flugblatts ab.

REGAL: Wie viel geben Sie für Werbung aus?

Steinberger: Wir geben 80.000 Euro im Jahr aus, das entspricht ungefähr 0,6 Prozent unseres Jahresumsatzes.

REGAL: Herr Steinberger, eine ganz andere Frage: Wie funktioniert der Bestellvorgang? Also wie bestellen Sie Ware, auch in Hinblick auf Belegplan und auf standortspezifische Anforderungen? Wie funktioniert dies? Welches Warenwirtschaftssystem haben Sie?

Steinberger: Wir arbeiten bewusst manuell, ohne Automatik, einfach mit dem Bestellgerät am Regal.

REGAL: Wer macht das? Machen das die Fachverkäufer, oder machen das Sie?

Steinberger: Nein, ich mache das nur überblicksmäßig. Meine Mitarbeiter müssen selbst die Verantwortung für ihre Bestellmengen tragen. Nur so entsteht eine Lernkurve für immer bessere Mengeneinschätzungen. Bei Aktionsmengen mische ich mich natürlich ein, genauso wie bei Feiertagsbestellungen.

REGAL: Wie sieht es dabei mit dem Sortiment, mit den einzelnen Artikeln aus, z. B. bei der Tiernahrung? Gehen Sie nach dem Belegplan vor – den bekommen Sie ja von der Spar – und wie ändern Sie den ab?

Steinberger: Das Grundsortiment entscheidet man schon bei der Einrichtung eines Marktes und sagt, ich nehme – am Beispiel Tiernahrung – ein Modul mit 10, 12 oder vielleicht 14 Laufmetern. Laufend aktualisierte Belegpläne sind heu- ▶

HANDEL

te jederzeit im Spar-Netzwerk online abrufbar. Immer mehr Kaufleute arbeiten mit Bestellautomatik. Zwei Voraussetzungen gibt es dafür: die Umsetzung des Spar-Belegplans sowie eine genaue Bestandsführung. Mittlerweile sind diese Systeme keine technischen Spielereien mehr, sie funktionieren! Bei uns verwenden wir sie aber aus einem Grund nicht: Ich will, dass wir noch wissen, wie und wo die Ware herkommt. Es klingt vielleicht jetzt komisch, aber meine Mitarbeiter haben Freude am Bestellen und sie sind stolz, das verantworten zu dürfen. Und das möchte ich ihnen nicht nehmen. In dem Bereich bin ich Traditionalist.

REGAL: Wo informieren Sie sich über neue Produkte?

Steinberger: Überall, wo mir Neues unterkommt: In der Fachzeitschrift, natürlich im REGAL, im Fernsehen, aber auch durch die interne Post der Spar. Hier werden wöchentlich neue Produkte inklusive Sortimentsstufe vorgestellt. Diese Ziffer ist gerade für private Kaufleute interessant. Daran erkennt man, ob es sich um einen Spar-, Eurospar- oder Interspar-Artikel handelt und wie die Gängigkeit des Produkts ist. Und dann kann man entscheiden, ob ich vielleicht auch mal einen Interspar-Artikel ins Sortiment einliste oder nicht.

REGAL: Von Ihren 80 Mitarbeitern sind wie viele in Teilzeit?



Frisches Brot, Gebäck und ein eigenes „Café“ erfreuen die Kunden.

Steinberger: Mehr als zwei Drittel meiner Mitarbeiter sind Teilzeit. Wobei Teilzeitmodelle von berufstätigen Müttern vielfach gewünscht werden, man sollte das in der Öffentlichkeit nicht immer so verteufeln. Steuertechisch sind Teilzeitvarianten ohnehin sehr bevorteilt. Aber die richtige Balance zwischen Voll- und Teilzeit muss jeder Kaufmann selbst finden. Denn man braucht auch Mitarbeiter, die die tägliche Arbeit als Beruf sehen und das in Vollzeit machen. Meiner Erfahrung nach, kann sich ein Zuviel an Teilzeitkräften negativ auf das Betriebsklima auswirken.

REGAL: Kommen wir noch einmal zurück auf das Sortiment. Ist es nicht so, dass es bei der Fülle der Artikel, die es heute gibt, eine Schwäche des Handels ist, dass man sich zu wenig mit den Artikeln auseinandersetzt? Die Konsumenten wollen wieder mehr darüber wissen, was sie kaufen. Gesund, nachhaltig, wenig Zucker & Kalorien, Ballaststoffe, Bio etc. Muss der Kaufmann jetzt nicht mehr über Produktvorteile und

Produktnutzen der Marken wissen? Sonst führt er z.B. „Penner“, die die Jungen oder die Senioren gar nicht wollen. Wichtig für den Kaufmann ist doch die richtige Platzierung.

Steinberger: Also ich sehe es auf jeden Fall so, dass wir eine Verantwortung für gesunde Ernährung unserer Kunden haben. Früher war uns das mehr oder weniger egal, Hauptsache man hat ein Geschäft gemacht. Heute kann man sich vom Image her profilieren, indem man gesunde Produkte aktiv forciert, indem man zum Beispiel einmal einen Aufsteller Bio-Produkte mitten in den Gang stellt. Kunden fordern uns auch immer wieder auf, Produkte für besondere Ernährungsbedürfnisse als Block zusammen zu platzieren. Das betrifft vegetarische und Bio-Produkte, gluten- und laktosefreie Lebensmittel, Soja und Ähnliches. Es besteht hier durchaus ein Bedarf an neuen Orientierungshilfen im Markt. Und grundsätzlich haben Sie selbstverständlich recht, wir alle müssen uns wieder stärker mit den Inhalten und dem Nutzen von Marken befassen, damit der Kunde auch den Vorteil und Nutzen für sich erkennen kann.

REGAL: Welche Bedeutung hat das regionale Zukaufen? Wo kaufen Sie zu?

Steinberger: Wir kaufen bei 30 Lieferanten direkt aus der Umgebung, angefangen von Eiern, Frischfleisch, über Käse- und Schinkenspezialitäten bis hin zur aufstrebenden Handsemmel. Gelebte Regionalität ist heute ein wesentliches, wenn nicht sogar das wesentlichste Kriterium für private



Moderne Architektur bei Eurospar Steinberger in Neunkirchen.

HANDEL

Kauflaute sich im Wettbewerb zu differenzieren. Also ich bin permanent auf der Suche nach solchen Artikeln!

REGAL: Wie entwickelt sich die Spannungsituation?

Steinberger: Natürlich war das letzte Jahr getrieben von den neuen Aktionsmethoden, den Warengruppenaktionen sowie dem Bonussummen-Rabatt. Billa hat das mit dem Rabattsammler quasi elektronisch umgesetzt, Spar mit den Rabattmarkern – etwas konservativer, aber wahrscheinlich sogar mit noch größerem Erfolg, weil es aus Kundensicht stärker erlebbar war. In der Einlösephase haben wir den Durchschnittsumsatz damit vervielfacht! Und natürlich hat das Geld und Spanne gekostet.

REGAL: Schlucken Sie das oder gibt Ihnen die Spar etwas zurück?

Steinberger: Von Konzernseite hat es eine Refundierung von 50 Prozent der gewährten Rabatte gegeben, was der Großteil der Kauflaute als sehr fair empfunden hat.

REGAL: Kommen wir zurück zu den Spannen. Haben Sie Spanneinbußen?

Steinberger: Man hört da immer so Schauermärchen. Wir hatten in den letzten Jahren keine schlechte Spannenentwicklung bei der Spar. Es ist nicht so, dass die Spannen tendenziell runter gehen. Belastend ist vielmehr der immer komplexer werdende Geschäftsbetrieb, die Bewirtschaftung der unterschiedlichsten Aktionsangebote und vor allem der starke Anstieg bei den Kosten.

REGAL: Zu den Kosten zählen auch die Personalkosten, die Energiekosten, ...

Steinberger: Genau, die Kostenentwicklung in vielen Bereichen ist durch



Viel Handelsprominenz anlässlich eines Firmenjubiläums, zu Gast in Neunkirchen.

die Entwicklung der Spannen einfach nicht abgefangen. Das ist die Thematik! Und das zwingt uns zu Wachstum.

REGAL: Wo haben Sie hauptsächlich Kostensteigerungen?

Steinberger: Natürlich im Personalbereich, das ist der größte Brocken. Aber auch zum Beispiel bei Instandhaltung gibt es eklatante Kostensteigerungen.

REGAL: Haben Sie hier im Markt auf Energiesparen gesetzt?

Steinberger: Eher weniger, da bin ich zu sehr Kaufmann, als dass ich alle Kühlvitrienen zudecke. Ich behaupte, dass es trotzdem einen kaufzurückhaltenden Effekt gibt, wenn über jeder Vitrine Deckel sind. Wahrscheinlich wird es irgendwann soweit sein, dass der Kunde diese Form der Nachhaltigkeit vom Unternehmen konkret verlangt. Dann muss man es ohnehin machen. Aber im Eurospar-Bereich ist der Energiekosten-Anteil auch nicht so entscheidend wie in kleineren Standorten.



Der „Frische-Markt“ ist ein zentraler Platz im Eurospar.

REGAL: Zusammenfassend gesagt: Sie sind ein Erfolgskaufmann. Wie würden sie es selbst beschreiben: Was sind die Ursachen Ihres Erfolges? Dass Sie mit Leib und Seele dabei sind, dass Sie sich weiterbilden, ...

Steinberger: Erfolg, denke ich, hängt grundsätzlich einmal damit zusammen, ob man seinen Job liebt. Was ich täglich im Betrieb mache, empfinde ich nicht wirklich als Arbeit in dem Sinn. Das wird für Sie, Herr Schuhmayer, wahrscheinlich genauso sein. Und alles was man gerne tut, macht man auch gut! In unserem Fall ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, dass wir immer gewachsen sind, dass wir immer Wachstum vor Ertrag gestellt haben. Diese Sicht habe ich von meinem Vater übernommen. Wachstum hat uns während unserer gesamten Firmengeschichte begleitet und hat uns immer neue Größenvorteile verschafft. Vor allem haben wir durch die Übernahme des zweiten Standorts regional stark an Bedeutung gewinnen können. Eine gewisse Unternehmensgröße braucht

man heute, um von den Kunden im Wettbewerb ernst genommen zu werden. Und schließlich ist für einen privaten Kaufmann auch die Präsenz im Markt wichtig. Ich versuche, 50 Prozent der Zeit nicht im Büro sondern, draußen im Geschäft zu sein – bei Kunden und Mitarbeitern. Dadurch, dass wir eine sehr flache, dezentrale Organisationsstruktur haben und ich viel Führungsarbeit di-

rekt am POS mache, geht das auch gar nicht anders. Oft ist mit einem wertschätzenden Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiter mehr erreicht als mit seitenlangen Arbeitsanweisungen.

REGAL: Nehmen Sie Inserate im REGAL als Produkt- bzw. Berufsinfo wahr?

Steinberger: Sicher nimmt man Inserate im REGAL beim Lesen wahr. Handelszeitungen sind für einen interessierten Kaufmann Pflichtlektüre. Aber man lernt auch von anderen erfolgreichen Kollegen, z.B. von Prauchner, Schuster, Urban, Hofer, Mathis und wie sie alle heißen. Jeder von uns hat, je nach Typ, seine ganz spezielle Stärke, seinen ganz persönlichen Erfolgstreiber. Überhaupt haben wir untereinander eine sehr offene Gesprächskultur. Die große Geheimniskrämerei über Umsätze oder Verkaufszahlen gibt es heute nicht mehr.

REGAL: Was haben Sie noch für Zukunftssorgen?

Steinberger: Die Sorge, dass sich alles in Richtung Diskont entwickelt und kein Platz für kaufmännische Individualität mehr ist, diese Sorge ist schon da. Das Absinken der Bedienungsumsätze in den letzten Jahren und den gleichzeitigen Höhenflug der SB-Ware beobachten wir als eine bedenkliche Entwicklung. Der Einstieg der Diskonter in den Frischback-Bereich heizt dieses Thema zusätzlich an. Diese Umsatzverschiebung erzwingt eine Ausdünnung des Bedienungspersonals und setzt somit eine Abwärtsspirale in Gang – längere Wartezeiten, geringere Servicequalität. Zukünftige Ladenbaukonzepte mit einer Heranführung der SB an die Bedienungsabteilungen, Integration von Convenience und gleichzeitiger Ausweitung der gesamten Frischezone könnten hier einen neuen Lösungsansatz bringen.

Übrigens: 60 Jahre Spar – das Jahr hat ganz gut begonnen. Der ersten Tage im Jänner liegen umsatzmäßig weit über dem Vorjahr. Dass durch dieses Jubiläum die extremste Preisschlacht aller Zeiten entstanden ist, muss uns allerdings auch bewusst sein. 60 Jahre Billa im Vorjahr, 60 Jahre Spar heuer – vielleicht ist gerade das nächste Jahr ein guter Zeitpunkt für alle, in der Aktionspolitik wieder zurück zur Normalität zu finden.

REGAL: Und das Over-Storing (zu viele Märkte nebeneinander) ist sicher ein Problem.

Steinberger: Ja, da bin ich ganz bei Ihnen. Dadurch, dass Wachstum im Konzern zu einem nicht unbeträchtlichen Teil aus der Expansion generiert wird, ist hier wahrscheinlich auch weiterhin keine Besserung in Sicht.

REGAL: Danke und viel Erfolg! ■
Manfred Schuhmayer

RÖMERQUELLE®
emotion
Geschmack, der belebt.

NEU!

Belebt seit 2001:
Römerquelle emotion ist seit 13 Jahren unangefochtener Marktführer mit 40,9% Marktanteil im Near Water Segment¹.

Erfrischt ganz Österreich:
Römerquelle emotion ist die bekannteste Near Water Marke Österreichs² und erzielt unter diesen die höchste Haushaltspenetration³ aller Near Water Marken.

Bester Geschmack:
Die Top 3 Geschmacksrichtungen im Near Water Segment sind von Römerquelle emotion⁴.



Erfrischt von Innen!



Verfügbar
ab KW 10

Quelle:
¹ AC Nielsen, LH inkl. Hofer/Lidl, 40,9% Marktanteil Wert, YTD W 48/13
² B3 Brand Tracking, spontane Markenbekanntheit YTD 2013, November
³ GfK Haushaltspanel, Penetration Q1–3 2013
⁴ AC Nielsen, LEH inkl. Hofer/Lidl, Absatz, YTD KW 48 2013