



Die Antwort auf das Discountmodell

Ein neues Geschäftsmodell
für den Lebensmitteleinzelhandel?



Projekt XI August 2005
Eine Studie im Auftrag von
The Coca-Cola Retailing Research Council Europe
durchgeführt von McKinsey & Company

Der Auftraggeber / Die Verfasser

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe (CCRRCE) hat sich zur Aufgabe gemacht, den Lebensmitteleinzelhandel und das damit verbundene System der Warenverteilung in Europa besser zu verstehen. Er konzentriert sich darauf, wichtige Themen und Probleme zu erkennen und gezielt zu untersuchen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden ggf. in einem geeigneten Forum präsentiert, damit die Informationen voll dazu genutzt werden können, die Warenverteilung des Lebensmitteleinzelhandels weiterzuentwickeln und effektiver zu gestalten.

McKinsey & Company

McKinsey & Company ist eine Managementberatung, die führenden Unternehmen und Organisationen hilft, ihre Performance durch entscheidende, nachhaltige und substanzielle Verbesserungen zu steigern. Über die letzten sieben Jahrzehnte hat die Firma stets an ihrem Hauptziel festgehalten: Unternehmen als vertrauenswürdigster, externer Berater zur Seite zu stehen, wenn die Unternehmensführung vor kritischen Entscheidungen steht. Mit etwa 7.800 Beratern, die sich auf 85 Niederlassungen in 44 Ländern verteilen, berät McKinsey Unternehmen über Strategie, operatives Geschäft, Organisation und Technologie. Die Firma verfügt nicht nur über umfassende Erfahrung in allen großen Branchen und Hauptfunktionsbereichen, sondern auch über gründliches Fachwissen in den Bereichen, denen die Topmanager heutzutage hohe Priorität zumessen: Wachstum, Globalisierung und New Economy.

Danksagungen

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

Nick Badminton

Pick 'n Pay (Südafrika)

Kenneth Bengtsson

ICA AB (Schweden)

Peter Boros

Co-Op Hungary Limited (Ungarn)

Ewa Borowska

Eurocash (Polen)

Ömer Bozer

Migros AS (Türkei)

Salvatore Dina

Gruppo PAM (Italien)

Guy Farrant

Marks & Spencer (Großbritannien)

Thierry Garnier

Champion (Frankreich)

Alfred Glander

PLUS (Deutschland)

Stephen Quinn

Superquinn (Irland)

Kenneth Towle

Tesco (Großbritannien)

Sander van der Laan

Albert Heijn (Niederlande)

Mark Verleye

Delhaize Le Lion (Belgien)

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. (Griechenland)

Alan McClay

CIES (Frankreich)

Direktor: Thomas W. Vadeboncoeur

Goodheart Resource, Inc. (USA)

Frühere Studien

- I Personalausstattung von Supermärkten in den 1990er Jahren
- II Lebensmitteleinzelhandel in Europa
- III Lebensmittelvertrieb in den 1990er Jahren – Strategien für Fast Flow Replacement
- IV Aufbau der Kundenbindung im Lebensmitteleinzelhandel
- V Zusammenarbeit von Lieferant und Einzelhändler im Lieferkettenmanagement
- VI Die Zukunft des Lebensmittelladens – Herausforderungen und Alternativen
- VII Den Kunden kennen – Wie Kundeninformationen den Lebensmitteleinzelhandel revolutionieren werden
- VIII Vom Zutateneinkauf zu Mahlzeitlösungen – veränderten Kundenwünschen gerecht werden
- IX Der Laden der Zukunft – Strategien für Kundenbeziehungen und neu entstehende Formate
- X Eine Führungspersonalstrategie für Lebensmitteleinzelhändler

Weitere Informationen über die Arbeit des Coca-Cola Retailing Research Council, Europe und die Anforderung weiterer Exemplare dieses Berichts finden Sie unter www.cccrc.org

Inhalt

Vorwort	6
Kurzzusammenfassung	7
1. Der Aufstieg der Discounter und die Herrschaft des Werts	10
2. Wie Kunden Wert definieren	20
3. Funktionsweise des Discountmodells	36
4. Grenzen des Discountmodells	46
5. Was bringt die Zukunft?	55
6. Beim Preis mithalten	65
7. Beim Wert neue Maßstäbe setzen	71
8. Selbst das Programm festlegen	79

Vorwort

Der Bericht des Coca-Cola Retailing Research Council Europe für 2005 ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse einer umfassenden Studie über das Wachstum der Discounter im europäischen Lebensmitteleinzelhandel und dessen Auswirkungen auf die nicht zum Discountsegment zählenden Super- und Verbrauchermärkte/ SB-Warenhäuser. Das vom Council in Auftrag gegebene Projekt wurde von McKinsey & Company durchgeführt. Positiv war – neben der umfassenden Einbeziehung dem Council angehörender, führender Einzelhändler und Gesprächen mit einem breiten Spektrum von Branchenexperten – auch die groß angelegte Umfrage unter 10.000 europäischen Lebensmittelkunden, die erst kürzlich von McKinseys European Retail Practice durchgeführt wurde.

Hauptziel des Projekts ist es, den Trend zur Wertorientierung hervorzuheben, der nicht nur dem bemerkenswerten Zuwachs des Discountsegments zugrunde liegt, sondern auch den Einzelhändlern in anderen Segmenten Möglichkeiten bietet, zu reagieren. Kern der Untersuchung ist, wie es Discountern gelingt, bestimmte Gruppen preisorientierter Kunden erfolgreich zu bedienen, und wo die Grenzen des Discountmodells liegen. Obwohl der Bericht einige der vielen Implikationen berührt, die dies für Konsumgüter-Hersteller hat, geht es hauptsächlich darum, Lösungen für nicht zum Discountsegment zählende Lebensmitteleinzelhändler zu entwickeln.

Offensichtlich ist dieses Thema für Lebensmitteleinzelhändler in ganz Europa wichtig. Der Council hofft, dass dieser Bericht den Unternehmensvorständen wie auch anderen, an der Strategiebestimmung für diese Organisationen Beteiligten bei ihrer Entscheidungsfindung in diesem komplexen Bereich von Nutzen ist.



Kurzzusammenfassung

Der Trend zur Wertorientierung

Auf den ersten Blick scheint es, als ob die Discounter heutzutage den Bereich des Lebensmitteleinzelhandels vor die größte Herausforderung stellen. Schaut man jedoch etwas genauer hin, so stellt man fest, dass es nicht nur das Discount-Phänomen ist, das den Lebensmitteleinzelhandel in Europa verändert. Es gibt eine Kraft, die noch größere Veränderungen auslöst – und noch mehr Chancen bietet: die steigenden Werterwartungen der Kunden.

Verschiedene Kundensegmente definieren „Wert“ unterschiedlich

Die Kundenerwartungen sind zweifellos von den Discountern beeinflusst worden. Sie haben die Kunden gelehrt, Qualitätsprodukte zu Niedrigpreisen zu erwarten. Die jüngst von McKinsey & Company durchgeführte Kundenforschung zeigt, dass die Discounter den europäischen Kunden, denen es vor allem um den Preis geht, guten Wert bieten. Diese machen jedoch nur 20 % des Gesamtmarkts aus. Den übrigen 80 % der Kunden geht es um viel mehr als nur den Preis. Wie gut werden diese bedient?

Funktionsweise des Discountmodells

Die Discounter verfolgen einen rigorosen Ansatz, die Preiskomponenten beim Wert zu drücken. Da jetzt alle Kunden niedrigere Preise erwarten, gibt es sehr viel, was die nicht zum Discountsegment zählenden Firmen auf diesem Gebiet von Discountern lernen können – und lernen sollten. Dementsprechend untersuchen wir in diesem Bericht gründlich, wie das von den Discountern verfolgte Geschäftsmodell funktioniert.

Grenzen des Discountmodells

Gleichzeitig treten die Grenzen des Discountmodells jedoch immer deutlicher zutage. Ein Anzeichen dafür ist die Tatsache, dass das rapide Wachstum der Discounter vor allem auf neu eröffneten Läden beruht, nicht auf starker Umsatzentwicklung bei vergleichbarer Fläche. Discounter verzeichnen hauptsächlich deshalb Wachstum, weil es für sie aus genehmigungsrechtlichen Gründen leichter und schneller geht, neue Läden zu eröffnen, als ihren nicht ins Discountsegment fallenden Rivalen. Dies bedeutet natürlich nicht, dass Discounter eine geringere Herausforderung darstellen. Dennoch legt es nahe, dass der Reiz des Discountmodells für die Kunden geringer ist als manche vielleicht dachten.

Discounter passen sich den Kunden- und Markttrends an

Möglicherweise ist dies den Discountern selbst klar geworden. Jedenfalls passen sie ihren Ansatz jetzt stärker dem jeweiligen Marktumfeld an und versuchen, einen breiteren Kundenquerschnitt zu gewinnen. Sie erweitern ihr Produktsortiment und führen mehr Markenprodukte. Außerdem investieren sie mehr als je

zuvor, um ihr Angebot an die Kunden zu vermarkten. Wie weit sie jedoch diesen Kurs verfolgen können, ohne dadurch ihr Geschäftsmodell zu unterminieren, ist noch unklar.

Trotz dieser Unsicherheit sollten sich die Lebensmitteleinzelhändler die Zeit nehmen, einmal darüber nachdenken, was sie von diesen Niedrigpreiskonkurrenten lernen können. Das wichtigste ist wohl, dass der Erfolg der Discounter dafür spricht, dass die Kunden jetzt stärker auf Wert achten. Durch diesen Trend zur Wertorientierung ändern sich die Spielregeln für alle Einzelhändler, nicht nur für diejenigen, die direkt durch Discounter herausgefordert werden.

Beim Preis mithalten

Der Preis ist nicht die einzige Komponente des Werts, aber die größte. Deshalb gilt für einen Einzelhändler, der beim Wert gewinnen will, dass er zunächst bei Schlüssel-Produkten für die Wertanmutung konkurrenzfähige Preise bieten muss (d.h. den Artikeln, die am stärksten die Preiswahrnehmung der Kunden beeinflussen). Das Verstehen der Funktionsweise des Discounter Geschäftsmodells bietet Nichtdiscountern neue Denkansätze für Kostensenkungen. Die anderen sklavisch nachzuahmen wird kaum zum Erfolg führen. Man kann sich bei den Discountern jedoch anschauen, wie es gelingt, Kosten zu reduzieren, um die zunehmenden Niedrigpreiserwartungen der Kunden zu erfüllen.

Beim Wert neue Maßstäbe setzen

Beim Preis mitzuhaltens alleine reicht jedoch nicht, um in einem zunehmend anspruchsvolleren Umfeld erfolgreich sein zu können. Die Einzelhändler müssen deshalb „neue Wertmaßstäbe setzen“, indem sie ihr Angebot auf die Wertdefinition ihrer Kundenzielgruppen maßgeschneidert abstimmen. Bei einigen Segmenten sind dazu grundlegende Änderungen hinsichtlich der tatsächlichen und der empfundenen Preise erforderlich. Bei anderen Segmenten gilt es, deutlich mehr Nutzen zu bieten. In diesem Bericht legen wir einige Beispiele aus Europa wie auch aus dem Ausland vor, wo es Einzelhändlern gelungen ist, für etwas, was ihren Kunden wichtig ist, „berühmt“ zu werden. Die Umsetzung solcher Ideen ist es, auf welche jeder Einzelhändler die Kreativität seiner Organisation verwenden sollte.

Selbst das Programm festlegen – Erfolg bedeutet, sich beim Wert durchzusetzen

Ob ein Einzelhändler ein neues Geschäftsmodell braucht, um erfolgreich konkurrieren zu können, wird davon abhängig sein, wo er heute steht, welche Segmente er bedienen will und in welchem Konkurrenzumfeld er tätig ist. Da die meisten Einzelhändler bereits große Ladenketten betreiben, ist der erste Angriffspunkt die Verfeinerung des bestehenden Modells. Gleichzeitig ist es wegen der großen Unterschiede zwischen verschiedenen Kundengruppen unter Umständen nicht immer möglich, alle Segmente mit einem einzigen Format zu bedienen.

Der Lebensmitteleinzelhandel wird sich auch künftig verändern. Dabei werden die Werterwartungen stets weiter steigen, was wiederum immer höhere Ansprüche an den Betrieb nach sich zieht. Da die Umstellung

zur Wertorientierung weitergeht, werden nicht alle traditionellen Lebensmitteleinzelhändler überleben: Wer nicht angemessen reagiert, riskiert, in seinem Markt Räume zu öffnen, die die Discounter gerne sofort besetzen werden.

Wer als Lebensmitteleinzelhändler in diesem neuen Umfeld gewinnen will, muss sich – basierend auf genauen und zeitgerecht verfügbaren Erkenntnissen – voll und ganz darauf konzentrieren, seinen Kunden Wert zu bieten. Es steht viel auf dem Spiel, und die Herausforderung ist größer denn je. Wer entschlossen reagiert, mit einem integrierten Ansatz, der sich darauf konzentriert, wie die Kunden Wert definieren, kann sich seine Zukunft als Nichtdiscounter in dieser wertorientierten Welt sichern.

1. KAPITEL



Der Aufstieg der Discounter und die Herrschaft des Werts

Der Aufstieg der Discounter und die Herrschaft des Werts

Der Aufstieg der Discounter

Discounter haben in Europa enorme Erfolge verzeichnet und sind auch heute noch erfolgreich. In Deutschland kontrollieren sie fast 40 % des Lebensmittelmarkts. Im letzten Jahrzehnt haben sie ihren Marktanteil in den 16 führenden europäischen Märkten abgesehen von zwei Ländern weiter ausbauen können. Inzwischen machen sie mehr als 15 % des europäischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkts aus.

Das rapide Wachstum der Discounter ist hauptsächlich auf das enorme Tempo zurückzuführen, mit dem sie neue Läden eröffnen. Etwa 47 % der seit 1991 in Europa neu eröffneten Einzelhandelsgeschäfte waren Discountläden.¹ Insgesamt haben sie seit 1991 jeden Tag durchschnittlich 3,5 Läden eröffnet. Vergleicht man dies mit der entsprechenden Zahl neuer Super- und Verbrauchermärkte/ SB-Warenhäuser mit vollem Leistungsangebot, so ist nicht verwunderlich, dass es viele Einzelhändler im Nichtdiscountsegment für notwendig halten, dem etwas entgegenzusetzen.

Denkt man an Discounter, so denkt man meistens an die deutschen „Hard-Discounter“-Ketten wie Aldi und Lidl. Diese Hard-Discounter weisen bestimmte Gemeinsamkeiten auf:

- Eingeschränktes Warenangebot. Sehr enges Sortiment (600 bis 1.500 SKUs/ Artikel) und eingeschränktes Frischwarenangebot.
- Eigenmarken. Der bei weitem größte Teil des Umsatzes wird mit Eigenmarken erzielt.
- Preisorientierte Kommunikation. Konsistente und eindeutige Hervorhebung der Niedrigpreise.
- Werbeaktionen mit Non-Food-Artikeln. „Kaufen, solange der Vorrat reicht“-Angebote bringen höhere Kundenzahlen und Margen.
- Strikte Kostenkontrolle. Unerbittliche Kosteneinsparungen, auf allen Ebenen von der Zentrale bis zu den Läden.

¹ AC Nielsen



Obwohl Aldi und Lidl häufig in einem Atemzug genannt werden, gibt es doch echte Unterschiede zwischen den beiden. Aldi besteht zum Beispiel aus zwei unabhängigen Unternehmen, Aldi Süd und Aldi Nord. Aldi Süd war bislang erfolgreicher: 2003 betrieb man zwar 30 % weniger Läden als Aldi Nord, erzielte jedoch 15 % höhere Einnahmen und ein geschätztes EBIT von 5,9 %, wo Aldi Nord nur 3,7 % erzielte. In Deutschland hat Lidl eine wesentlich kleinere Präsenz als Aldi. Während Lidl in Deutschland Einnahmen von 9,8 Mrd. € erzielt, schafft Aldi 22,0 Mrd.€. Lidl hat jedoch wesentlich aggressiver in andere Länder expandiert. Die Betriebe außerhalb Deutschlands erzielen bereits 48 % der Gesamteinnahmen, und dieser Anteil wird voraussichtlich noch steigen. Außerdem betreibt Lidl's Muttergesellschaft, die Lidl und Schwarz Gruppe, mehr als 400 Kaufland-Verbrauchermärkte/ SB-Warenhäuser. Durch die jüngsten Übernahmen und starke Umsatzsteigerungen hat sich Kaufland zum größten Verbrauchermarktunternehmen Deutschlands entwickelt, das jetzt auch in Osteuropa rasch expandiert.

Grafik 02

Europageschäft der Discounter

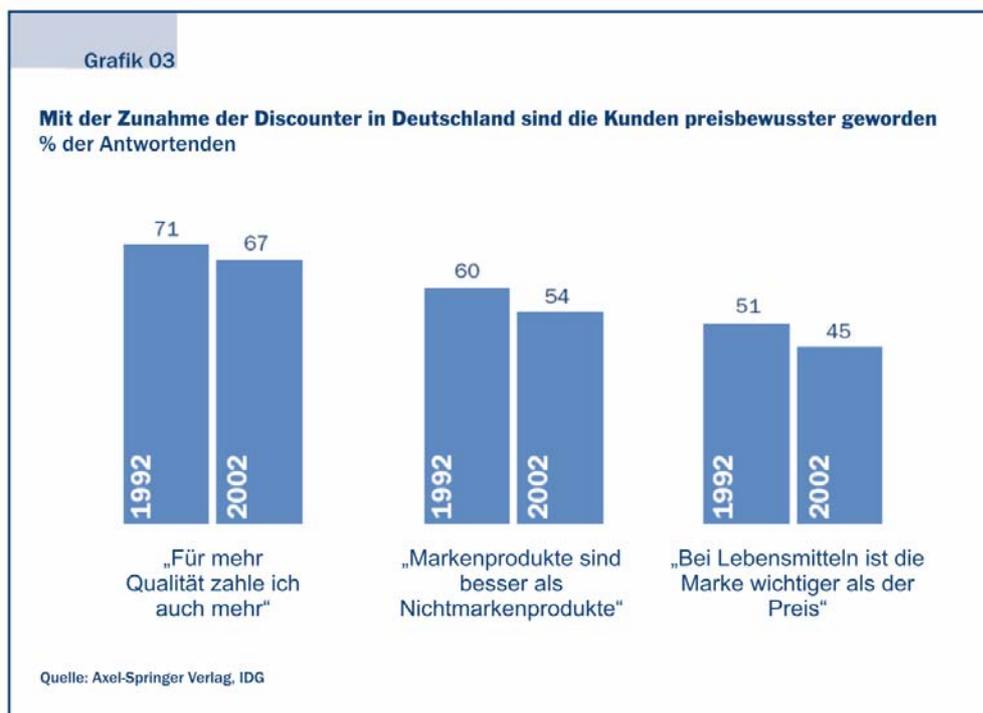
Führende Discounter	Nettoumsatz 2003 Mrd. €	Läden	Anzahl der bearbeiteten Märkte
Aldi	30.9	6,135	10
Lidl	18.9	5,531	15
Plus	8.1	3,545	7
Penny	7.9	2,996	8
Dia	5.1	3,969	5

Quelle: IGD Research

Abgesehen von den Hard-Discountern gibt es die wachsende Gruppe der sogenannten „Soft-Discounters“, die bestimmte Teile der Hard-Discounters-Formel übernommen haben. Diese Soft-Discounters haben ein geringeres Warenangebot als konventionelle Super- oder Verbrauchermärkte, präsentieren es jedoch nicht ganz so minimalistisch wie die Hard-Discounters womit sie ein breiteres Kundenspektrum ansprechen.

In diesem Bericht verwenden wir den Begriff „Discounters“ als Kurzformel für alle Einzelhändler, die dem Discount-Geschäftsmodell folgen. Der Begriff bezieht sich somit sowohl auf Soft-Discounters als auch auf Hard-Discounters. Wenn wir über Eigenschaften sprechen, die für Hard-Discounters typisch sind, wird dies ausdrücklich gesagt.

Die Auswirkungen der Discounters auf den Lebensmittelmarkt gehen weit über den von ihnen erreichten Marktanteil hinaus. In Deutschland, wo Discounters 1992 einen Marktanteil von 23 % hatten, den sie bis heute auf 37 % steigern konnten, haben sie sowohl die Meinung der Kunden als auch die Wettbewerbsdynamik beeinflusst. In diesem Zeitraum hat es eine klare Veränderung der Kundenpräferenzen gegeben. So sagen zum Beispiel weniger deutsche Kunden, sie seien bereit, für Qualität mehr zu zahlen, oder sie zögen Markenartikel Nichtmarkenartikeln vor (vgl. Grafik 3).



Darüber hinaus zeigt unsere Studie, dass sogar Kunden, die nur unregelmäßig bei Discounters einkaufen, ihrer primären Lebensmitteleinkaufsstätte weniger treu sind. Ein Kunde, der einen Discounter als sekundäres Geschäft oder zum gelegentlichen Einkauf aufsucht, verbringt 5 bis 10 % weniger Zeit in seinem nicht zum Discountsegment gehörenden Primärladen, als jemand, der nie zum Discounter geht. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass Kunden, die zum Discounter gehen, lernen, auf den besten Preis zu achten, und bestimmte Dinge gezielt in dem Laden kaufen, in dem sie sie am günstigsten bekommen.

Das tatsächliche oder befürchtete Wachstum der Discounter kann selbst unter den nicht zum Discountsegment gehörenden Firmen Preiskonkurrenz auslösen. Wenn ein Einzelhändler mit Preissenkungen auf die Discounter reagiert, folgen die anderen Einzelhändler. Hans Reischl, der frühere Vorstand von Rewe, beschreibt, wie allein die Ankündigung, dass Lidl die Eröffnung von 300 Läden in der Tschechischen Republik plane, Einzelhändler dazu brachte, viele Lebensmittel zu 10 % unter dem Einstandspreis zu verkaufen. Diese Abwärtsspirale scheint auch in den Niederlanden, Schweden und anderen Ländern eingetreten zu sein.

Die Discounter sind nicht die einzige Gefahr

Europäische Lebensmitteleinzelhändler müssen sich der Herausforderung durch die Discounter zu einer Zeit stellen, die für sie ohnehin besonders schwierig ist. Das Zusammenspiel mehrerer Faktoren hat bewirkt, dass der Lebensmitteleinzelhandel jetzt eine Branche ist, in der Erfolge schwer zu erzielen sind.

- Langsam schrumpfender Markt. In Westeuropa sind die Haushaltsausgaben für Lebensmittel seit 1980 fünf Prozentpunkte gefallen. Inflationsbereinigt bedeutet das, dass die Lebensmittelpreise in den meisten Märkten rückläufig sind.
- Steigende Erwartungen der Kunden. Die Kunden kennen sich immer besser aus und werden anspruchsvoller. Untersuchungen haben immer wieder ergeben, dass die Kunden nicht nur bessere Preise erwarten als vor zehn Jahren, sondern dass sie auch mehr Auswahl, Qualität und Convenience wollen.
- Gesetzgeberische Beschränkungen. In den meisten Ländern stoßen sowohl das Wachstum der Lebensmitteleinzelhändler als auch ihre Möglichkeiten zur Reaktion auf den Wettbewerb an Grenzen. Dazu zählen das Bauplanungsrecht, das größere Supermärkte benachteiligt, Beschränkungen des Verkaufs unter Einstandspreis und Beschränkungen hinsichtlich der Öffnungszeiten.

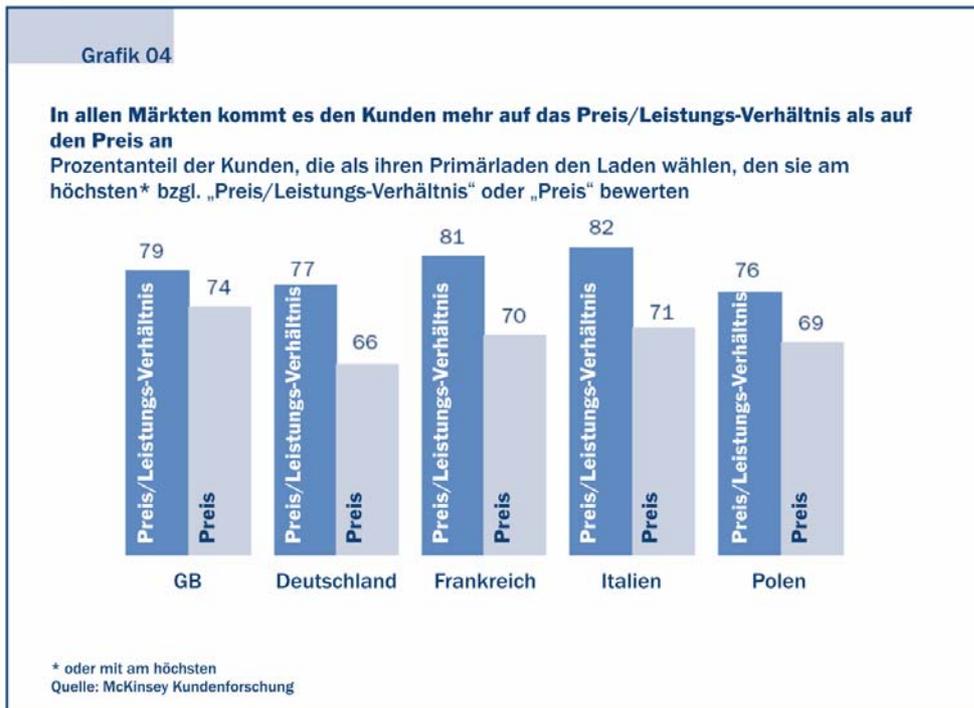
Die Kapitalmärkte sind sich dieser schwierigen Situation bewusst und rechnen daher für die großen europäischen Lebensmitteleinzelhändler im Nichtdiscountsegment mit geringerem Wachstum als bisher. Die Markterwartungen lassen sich quantifizieren, indem man die Grundkomponenten des Aktienkurses betrachtet: den wiederkehrenden Wert der aktuellen Erträge und die Erwartungen hinsichtlich der künftigen Ertragssteigerungen. Wir untersuchten acht der großen börsennotierten europäischen Lebensmitteleinzelhändler und stellten fest, dass 1993 etwa 30 % ihres Aktienkurses auf den künftigen Wachstumserwartungen beruhte. 2002 war diese Zahl auf knapp unter 10 % gefallen: Die Aktienmärkte rechneten damit, dass der Lebensmitteleinzelhandel weniger oder gar kein Wachstum mehr verzeichnen wird. Die Kapitalmärkte sind in der Regel unparteiische Beobachter. Dass sie alle dieselbe Einschätzung teilen – nämlich, dass die derzeitigen Strategien relativ wenig Expansion bringen werden – dürfte ernüchternd sein.

Der Gefahr ist nicht Discount, sondern Wert

Der Aufstieg der Discounter läutet jedoch nicht das Ende der Super- und Verbrauchermarktformate ein. Unsere neue Kundenforschung zeigt, dass viele europäische Kunden Warenangebot und Service weiterhin zu schätzen wissen, sofern diese zu einem akzeptablen Preis erhältlich sind. Das Discountmodell ist optimal auf die Einkaufspräferenzen der Deutschen zugeschnitten. In anderen Märkten werden die Vorteile des Modells durch mangelndes Käuferinteresse signifikant neutralisiert.

Tatsächlich können Nichtdiscounter die im heutigen Umfeld bestehenden Herausforderungen genauso erfolgreich bewältigen wie die Discounter (Grafik 4). Nimmt man die Steigerung der Umsätze auf vergleichbarer Fläche als Erfolgskriterium, so sehen wir, dass sowohl Discounter als auch Nichtdiscounter sich als starke Player erweisen können. Bei den erfolgreichen Einzelhändlern gibt es zwar erhebliche

Unterschiede hinsichtlich des Formats, sie haben jedoch eines gemeinsam: Ihre Kunden schätzen ihren „Wert“.



Tatsächlich ist eine Hauptkenntnis aus der neuen Umfrage, dass „Wert“ der entscheidendste Faktor bei der Ladenauswahl ist – noch wichtiger als der Preis.² In etwa 80 % der Fälle ist es der Einzelhändler, der nach Ansicht der Kunden den höchsten Wert bietet, den sie als ihren Primärladen wählen. Da die Kunden 60-70 % ihres Lebensmittelbudgets bei ihrem Primärladen ausgeben, muss sich jeder Einzelhändler beim Wert durchsetzen, um in diesem schwierigen Sektor echte Erfolge erzielen zu können.

Aber was bedeutet das: Wert bieten? Wegen des großen Rummels um die Discounter sind viele Einzelhändler überzeugt, Wert zu bieten bedeute Superniedrigstpreise, selbst wenn diese nur mit weniger Service und geringerem Warenangebot erzielt werden können.

² Da die Kunden nur über die Läden in ihrer Umgebung befragt wurden, ist der Wert (nach Bereinigung hinsichtlich des Standorts) der wichtigste Faktor.

WERTORIENTIERTER EINZELHANDEL IN ALLER WELT

Die Wertorientierung ist kein rein europäisches Phänomen. Tatsächlich verzeichnen wertorientierte Einzelhändler in vielen verschiedenen Sektoren und Ländern kräftiges Wachstum.

Nordamerika. Wal-Mart hat seinen Marktanteil bei Lebensmitteln in den USA durch seine Supercenter und das Nachbarschaftsmarkt-Format auf 15 % weiter ausbauen können. Indessen wird erwartet, dass die „Dollar Stores“, die mit ihren Umsätzen über neun Jahre eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von fast 19 % erzielt haben, in den nächsten drei Jahren jedes Jahr 1.000 neue Märkte bauen werden. In den USA haben verschiedene Lebensmitteleinzelhändler begonnen, Formate mit eingeschränktem Warenangebot auszuprobieren.

Südamerika. Die Discountformate in dieser Region richten sich an Kunden mit eingeschränkten finanziellen Ressourcen. So sind etwa die Kunden des brasilianischen Discounters Guanabra bereit, für die Sonderangebote des Tages, wo verschiedene Kategorien „zum Selbstkostenpreis“ verkauft werden, zwei bis drei Stunden anzustehen.

Asien. Die 100¥-Märkte von Daiso Sangyo zählen zu den am schnellsten wachsenden japanischen Einzelhändlern. Die Ladenkette Don Quijote betreibt „Amusement Shopping Machines“ genannte Märkte, die Scharen modebewusster Teenager anziehen, die hier nach Schnäppchen jagen.

Afrika. Massmart, ein Unternehmen, das in fünf afrikanischen Ländern Discount- und Supercenterformate betreibt, verzeichnete 2004 ein Wachstum von 17 % (Anstieg der Umsätze auf vergleichbarer Fläche um 11 %). Massmart betreibt außerdem ein einzigartiges Discountformat namens „Game“, das mit dem Slogan „You Always Win“ („Du gewinnst immer“) wirbt. Game verkauft nicht nur Trockenlebensmittel und Non-Food-Artikel, sondern bietet auch Unterhaltung in Form häufiger Wettbewerbe in den Supermärkten.

Grafik 05

Discounter sind nicht die einzigen, die ein gutes Preis/Leistungs-Verhältnis (PLV) bieten
Ranking nach dem von den Kunden empfundenen PLV

	GB	Deutschland	Frankreich	Italien	Polen
#1	Hyper	Hyper	Discounter	Super	Discounter
#2	Discounter	Discounter	Hyper	Hyper	Hyper
#3	Multiformat	Discounter	Super	Hyper	Hyper

Quelle: McKinsey Kundenforschung

Grafik 5 zeigt, welche Einzelhändler in der Umfrage beim Preis/Leistungs-Verhältnis am besten abschnitten. Daran kann man sehen, dass Wertorientierung ein komplexes Konzept ist. Einzelhändler jeden Formats und jeder Marke können damit Erfolg haben. Es zeigt sich jedoch, dass es keine Universalformel dafür gibt, wie man sich durch Wert durchsetzt.

Wer sich als Einzelhändler durch Wert durchsetzen will, muss genau wissen, wie die eigenen Kunden „Wert“ definieren. Für manche bedeutet Wert vor allem, Waren passabler Güte so billig wie möglich zu kaufen. Für andere kommen noch viele weitere Faktoren zum Preis hinzu: u.a. das Warenangebot des Ladens, die Ladenanordnung und der im Laden gebotene Service. Alle diese Faktoren haben Einfluss auf die Einschätzung des Werts.

Wer Wert bieten und sich mit Wert durchsetzen will, muss also als erstes die nuancierten und vielfältigen Wertdefinitionen der Kunden verstehen. Im nächsten Kapitel werden wir uns daher gründlich mit den Ergebnissen unserer neuen Kundenforschung befassen.

Hauptbotschaften

Sowohl „Hard-Discounter“ als auch „Soft-Discounter“ haben im letzten Jahrzehnt durch das außerordentliche Tempo, mit dem sie immer neue Läden eröffneten, zugelegt.

Dabei erobern die Discounter nicht nur Marktanteile, sondern sie beeinflussen auch die Kundeneinstellungen zum Lebensmitteleinkauf. Die Kunden zeigen weniger Loyalität und mehr Preisbewusstsein.

Discounter sind ein Symptom eines allgemeinen Einzelhandelstrends hin zur Wertorientierung.

Lebensmittelhändler, die guten Wert bieten, haben in diesem Markt Erfolg. Unterschiedliche Kunden haben jedoch unterschiedliche Wertdefinitionen.

KURZER ÜBERBLICK ÜBER DIE GESCHICHTE DER HARD-DISCOUNTER

Aldi

1946 übernahmen Karl und Theo Albrecht den kleinen Lebensmittelladen ihrer Mutter im Ruhrgebiet. Im Laufe des nächsten Jahrzehnts expandierte Aldi (Abkürzung von „Albrecht Discount“) in ganz Westdeutschland. 1960 gab es über 300 Läden.

Ein Jahr später entschieden die Brüder, die sich angeblich über den Zigarettenverkauf in ihren Läden uneins waren, ihre Lebensmittelkette geografisch aufzuteilen. Karl übernahm Aldi Süd, während Theo Aldi Nord führte. Beide bestehen heute als separate Unternehmen, die nach demselben Grundsatz geführt werden: Lebensmittelhandel ohne jedes Extra.

In den 1970er Jahren expandierte Aldi auch international, zunächst in Österreich, dann in den Benelux-Ländern und den USA. 1979 kaufte Aldi Süd „Trader Joe’s“ (vormals Pronto Markets), eine amerikanische Lebensmittelkette, die eine einzigartige, „Upscale Discount“ genannte, gehobene Discountstrategie verfolgte.

Ende der 1990er Jahre sah sich Aldi zunehmend dem Wettbewerb durch andere Discountketten ausgesetzt. Gleichzeitig trat der Unterschied zwischen Aldi Nord und Aldi Süd deutlicher zutage. Aldi Süd war die modernere, stärker expandierende und erfolgreichere der beiden Ketten.

In den letzten Jahren hat die schwache Konjunktur in Deutschland dazu beigetragen, dass Aldi immer weiter gewachsen ist. 2003 konnten 90 % der deutschen Bevölkerung von ihrer Wohnung aus binnen 15 Minuten einen Aldi-Laden erreichen. Die zurückgezogen lebenden Albrecht-Brüder, deren gemeinsames Vermögen sich auf mehr als 30 Mrd. € läbeuft, sind inzwischen die reichsten Männer Deutschlands.

Lidl

Lidl & Schwarz begann 1930 als Großhandelsunternehmen. Erst 1973 kaufte die Gruppe für 1000 DM die Rechte am Namen Lidl und eröffnete den ersten Lidl-Discounter im Ruhrgebiet (ganz in der Nähe der Gegend, in der auch Aldi begonnen hatte). Die Lidl-Läden imitierten Aldis „Keine Extras“-Grundsätze. 1984 eröffnete die Lidl und Schwarz Gruppe ihren ersten Kaufland Discount-Verbrauchermarkt. 1999 wurde das Unternehmen neu gegliedert: Lidl und Kaufland wurden in separate rechtliche Einheiten aufgeteilt, die jedoch beide im Besitz von Lidl & Schwarz stehen.

1989 begann Lidls aggressive internationale Expansion. Der Discounter begann in Italien, Spanien und Großbritannien, um dann Mitte der 1990er Jahre auch in den Beneluxländern und den nordischen Regionen zu expandieren. Ende der 1990er Jahre konzentrierte sich Lidls Expansion dann auf den früheren Ostblock, u.a. Ungarn, Polen und die Tschechische Republik. 2003 kündigte Lidl weitere aggressive Expansionspläne nicht nur in Europa, sondern auch in Kanada an. (Diese Pläne wurden jedoch, möglicherweise aufgrund von Problemen in Lidls Heimatmarkt, bislang noch nicht realisiert.)

In den letzten Jahren hat Kaufland innerhalb der Gruppe an Bedeutung gewonnen. Die Kaufland-Umsätze wurden durch Übernahmen (2000 Magnet/Grosso von Tengemann und 2003 die Bremke und Hörster-Kette Familia), aber auch durch starkes organisches Wachstum gesteigert. 2003 war Kaufland Deutschlands größter Verbrauchermarkt-/ SB Warenhaus-Betreiber, noch vor der zur Metro gehörenden Kette Real.

Heute ist Lidl & Schwarz der siebtgrößte europäische Lebensmitteleinzelhändler, der in 15 Ländern aktiv ist und Gesamteinnahmen von 34 Mrd. € erzielt.

2. KAPITEL

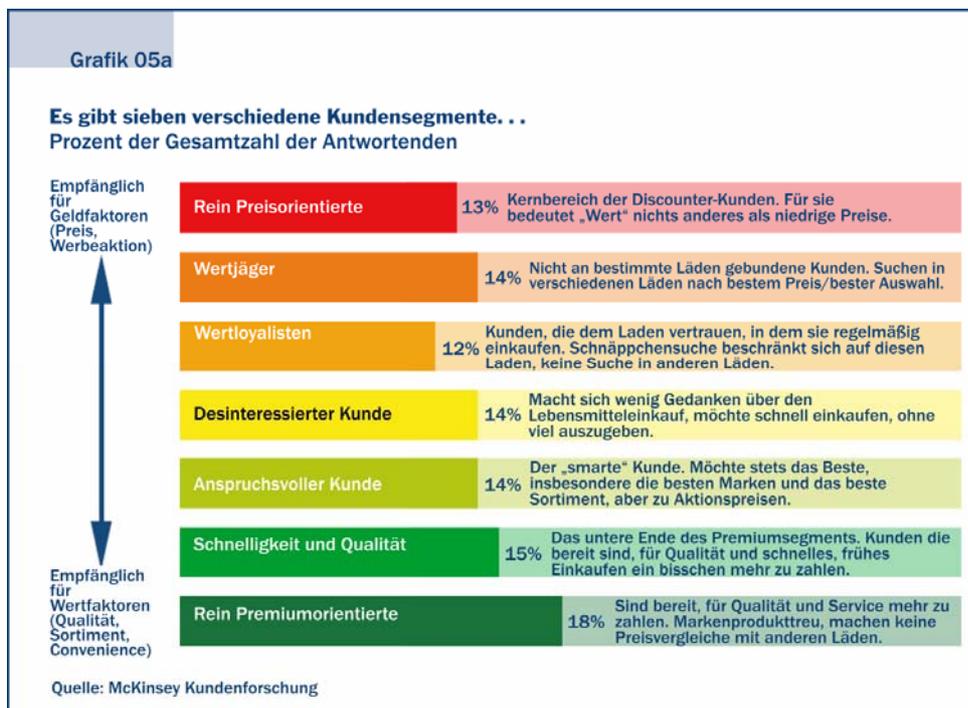


Wie Kunden Wert definieren

Wertorientierung mag als einfaches Konzept erscheinen. Es gibt jedoch sehr subtile Unterschiede, wie einzelne Kunden Wert definieren. Meist fließen verschiedene Aspekte des Ladens in die Wertbeurteilung ein. Anhand unserer neuen Kundenforschung haben wir die Kunden je nach ihren Ansichten darüber, was Wert ausmacht, in Segmente einteilen können. Diese Segmente helfen uns zu verstehen, welche Läden von den Kunden gewählt werden und welche Gründe sie für ihre Wahl haben. Noch wichtiger ist jedoch, dass sie uns Anhaltspunkte dafür geben, was es erfordert, um ihre Loyalität zu gewinnen (bzw. zurückzugewinnen).

Kunden haben unterschiedliche Wertauffassungen

Wichtig ist, was als Wert wahrgenommen wird. Man muss also genauer verstehen, worin die Kunden Wert sehen. Einzelhändler haben schon immer gewusst, dass manche Kunden sehr preisorientiert sind, während andere sich mehr für Qualität und Auswahl interessieren. Um besser zu verstehen, welche Faktoren die Ladenauswahl beeinflussen, wurden die Befragten auf Basis ihrer eigenen Darstellung ihrer Gewohnheiten und Präferenzen zu Gruppen zusammengefasst. Dabei stellten wir sieben verschiedene Kundensegmente fest, die jeweils eigenständige Ansichten darüber vertreten, was Wert darstellt (Grafik 5a).



Wir wollen diese Gruppen, beginnend mit der am stärksten preisbewussten bis hin zur am wenigsten preisbewussten, beschreiben:

- **Rein Preisorientierte.** Diese Kunden beurteilen Einzelhändler fast ausschließlich nach dem Preis, wobei jedoch auch sie Annehmlichkeiten zu schätzen wissen. Da ihnen die Auswahl oder das Käuferlebnis kaum wichtig sind, dürfte es nicht überraschen, dass ganze 50 Prozent des Segments der rein Preisorientierten einen Discounter als ihren Primärladen nennen.

- Wertjäger. Wertjäger sind bereit, sich in mehreren Läden umzusehen, um die bestmöglichen Preise zu finden. Viele dieser Kunden sind „Rosinenpicker“, die die jeweils attraktivsten Angebote mehrerer Läden nutzen.
- Wertloyalisten. Diese Kunden neigen dazu, einen bestimmten Laden zu wählen, wo sie den größten Teil ihrer Lebensmittel kaufen. Bei der Auswahl des Einzelhändlers spielt der Preis eine wichtige Rolle, aber auch Annehmlichkeiten, Qualität und Einkaufserlebnis gewinnen zunehmend an Bedeutung. Wertloyalisten legen besonderen Wert auf ein umfassendes Produktsortiment, da die große Auswahl bedeutet, dass sie ihren gesamten Einkauf in einem einzigen Laden erledigen können. Deshalb bevorzugen sie in der Regel Verbrauchermärkte/ SB-Warenhäuser.
- Desinteressierter Kunde. Diese Kunden machen sich über den Lebensmitteleinkauf wenig Gedanken. Charakteristisch für sie ist, dass sie, obwohl sie überdurchschnittliche Einkommen haben, für Lebensmittel weniger ausgeben als die meisten anderen Segmente. Wenn sie einkaufen gehen, geht es ihnen daher vor allem darum, möglichst wenig Umstände zu haben. Desinteressierte Kunden sind ihrem Primärladen relativ treu, da sie dort die Warenanordnung kennen und den Einkauf schnell und mit minimalem Aufwand erledigen können.
- Anspruchsvoller Kunde. Anspruchsvolle Kunden sind gewieft. Sie erwarten vom Laden eine große Auswahl und Annehmlichkeiten, jedoch alles zu niedrigen Preisen. Sie sind bereit, sich in mehreren Läden umzusehen, und vergleichen die Preise genauso genau wie die beiden Kundensegmente, die hauptsächlich auf den Preis achten. Anders als diese preisorientierten Segmente kaufen sie jedoch relativ selten Eigenmarken.
- Schnelligkeit und Qualität. Diese Kunden haben viel Geld, aber wenig Zeit. Sie wollen hochwertige Produkte kaufen, und viele von ihnen haben Freude am Kochen. Sie wollen jedoch möglichst wenig Zeit mit dem Lebensmitteleinkauf verbringen. Diese Kunden bevorzugen Läden, die klar aufgebaut sind, so dass man alles schnell findet und schnell mit dem Einkauf fertig ist. Und sie sind bereit, für diese Annehmlichkeiten mehr zu bezahlen.
- Rein Premiumorientierte. Rein premiumorientierte Kunden wollen beim Lebensmitteleinkauf Spaß haben, und bei den Produkten, die sie kaufen, legen sie Wert auf Spitzenqualität. Kunden aus diesem Segment, das den höchsten Bildungsstand und das größte Vermögen aufweist, stellen selten Preisvergleiche an. Vielmehr sind sie bereit, für Premium-Produkte und erstklassigen Service entsprechend zu bezahlen.

Alle sieben Segmente sind europaweit zu finden, bei der Größe der einzelnen Segmente gibt es jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern (Grafik 6). Deutschland hat eine unverhältnismäßig große Zahl von rein preisorientierten Kunden und Wertjägern (zusammen 49 %), was zweifellos mit dem Erfolg der Discounter in diesem Land zusammenhängt.

Grafik 06

Segmentgrößen
Prozent der Antwortenden

	Rein Preisorientierte	Wertjäger	Wertloyalisten	Desinteressierter Kunde	Anspruchsvoller Kunde	Schnelligkeit und Qualität	Rein Premiumorientierte	Gesamtzahl
GB	4	8	7	23	17	10	31	100
Deutschland	27	22	8	11	9	14	9	100
Frankreich	14	8	23	11	8	27	9	100
Italien	5	17	16	14	21	8	18	100
Polen	9	13	14	6	21	16	21	100
Gewichtete Gesamtzahl	13	14	12	14	14	15	18	100

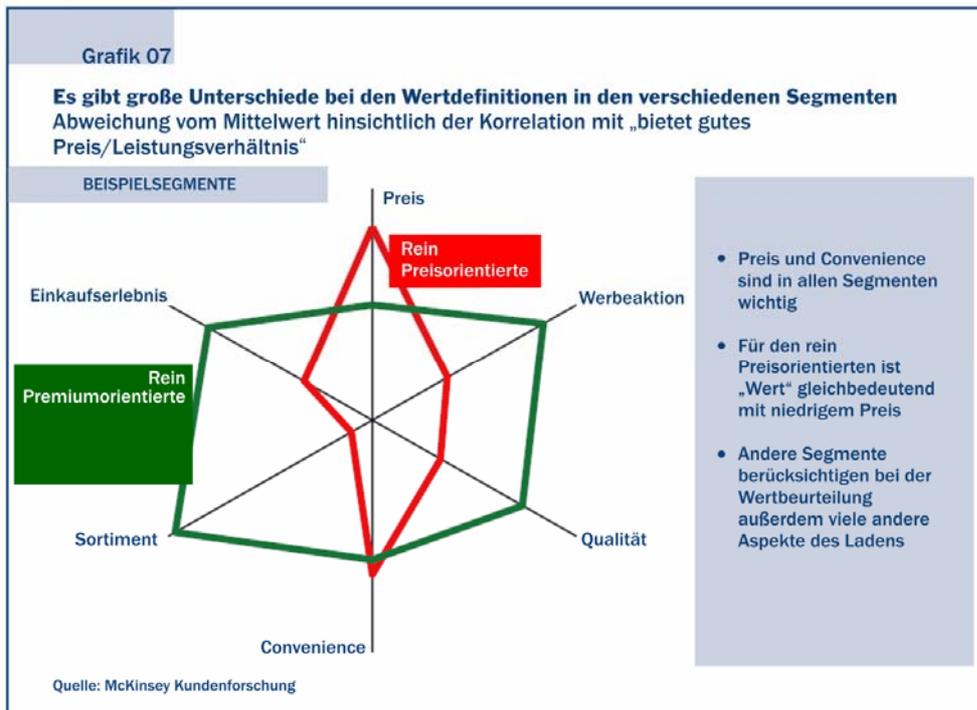
Quelle: McKinsey Kundenforschung

Frankreich hat einen großen Anteil an Wertloyalisten, die durch das Verbrauchermarktformat, das sich in diesem Land erfolgreich durchgesetzt hat, gut bedient werden. In Großbritannien dagegen gibt es einen überdurchschnittlich großen Anteil an rein premiumorientierten Kunden.

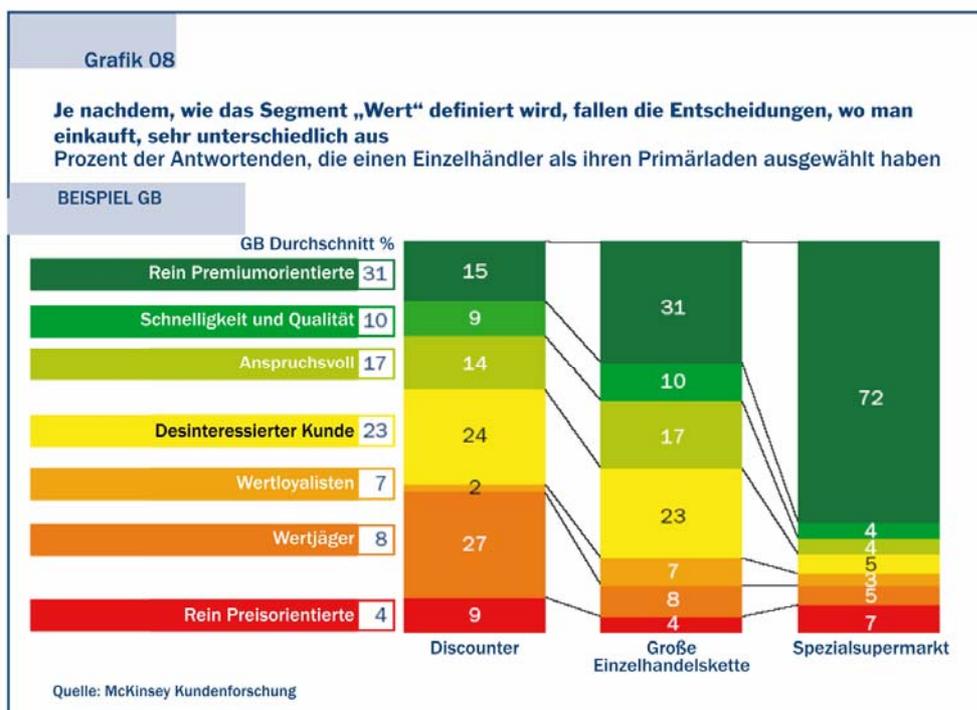
Verschiedene Kundensegmente definieren „Wert“ unterschiedlich

Wie kann man aus dieser Kundensegmentierung Erkenntnisse schöpfen, die Einzelhändler für ein maßgeschneidertes Angebot nutzen können? Das Wichtigste, was man von diesen Segmenten lernen kann, ist ihre jeweilige Wertdefinition. Es stellt sich nämlich heraus, dass es hier signifikante Unterschiede gibt.

Korreliert man die Kundenbeurteilung eines Ladens hinsichtlich des gebotenen Werts mit der Beurteilung anderer Faktoren (etwa Annehmlichkeiten, Preis oder Qualität), so kann man sehen, wie stark jeder dieser Faktoren die Gesamteinschätzung des Werts beeinflusst.



Wie Grafik 7 zeigt, hat jedes Segment seine eigene Wertdefinition. Je weiter ein Faktor von der Diagrammmittte entfernt ist, desto wichtiger ist er für die Wertdefinition des betreffenden Segments. Wer zum rein preisorientierten Segment zählt, gibt nur den Läden gute Noten für Wert, die Niedrigpreise und Annehmlichkeiten bieten. Das Sortiment spielt für ihre Wertwahrnehmung kaum eine Rolle. Reine Premium-Kunden dagegen gewichten den Preis nicht so stark. Für sie ist jeder Faktor von Bedeutung.



Rein preisorientierte Kunden stufen den in einem Laden gebotenen Wert dann hoch ein, wenn sie ohne große Umstände sehr billig einkaufen können. Ein anspruchsvoller Kunde würde denselben Laden unter

Umständen sehr schlecht beurteilen, weil seine minimalistische Ausstattung und das überforderte Personal den Einkauf zur ungeliebten Pflichtübung machen. Derselbe Laden, der Wertloyalisten wegen seines umfassenden Produktsortiments gefällt, frustriert die an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden, die nur schnell das kaufen möchten, was sie brauchen, und sich nicht lange aufhalten wollen. Diese Erkenntnis hat wichtige Implikationen für die Einzelhändler. Grafik 8 zeigt die unterschiedliche Verteilung dieser Segmente bei drei britischen Einzelhändlern. Wir sehen, dass die Kunden, die diesen Discounter als ihren Primärladen haben, zu einem überproportional hohen Teil Wertjäger sind. Demgegenüber sind fast drei Viertel derer, deren Primärladen der Spezialitäten-Supermarkt ist, rein premiumorientierte Kunden.

KUNDENFORSCHUNG

McKinsey & Company führte Anfang 2005 eine groß angelegte Umfrage unter 10.000 Kunden europäischer Lebensmittelgeschäfte durch. Diese Telefonumfrage wurde in fünf großen, europäischen Märkten durchgeführt (Frankreich, Deutschland, Italien, Polen und Großbritannien). Dieser Bericht beruht zu einem großen Teil auf dieser Umfrage.

Ziel dieser Marktforschung war es, das Abschneiden der Discounter sowie der nicht zum Discountsektor zählenden Lebensmitteleinzelhändler in jedem dieser Märkte zu verstehen und herauszufinden, welche Faktoren ihre jeweilige Performance begründen. Letztendlich ging es darum, Einsichten zu gewinnen, die den nicht zum Discountsegment gehörenden Einzelhändlern helfen, ihre Kunden besser zu bedienen.

Dieses Gesamtziel wurde in vier spezifische Unterziele untergliedert:

1. zu verstehen, was die Einkaufsstättenwahl des Kunden beeinflusst;
2. die Kunden gemäß ihren Einstellungen und ihrem Einkaufsverhalten zu segmentieren;
3. festzustellen, wo die jeweiligen Stärken und Schwächen der großen Discounter und Nichtdiscounter in jedem Markt gesehen werden;
4. für jeden Markt festzustellen, welche Bedürfnisse nicht erfüllt bzw. welche Gruppen nicht ausreichend bedient werden.

Die Befragten wurden gebeten, die Läden anhand einer Liste von 34 Eigenschaften zu beurteilen. Zum Zweck der Analyse wurden diese Eigenschaften in sechs Kategorien unterteilt: Preis, Werbung, Annehmlichkeiten (Convenience), Qualität, Sortiment und Einkaufserlebnis. Dabei wurden die Kunden gebeten, sich nur zu denjenigen Läden zu äußern, die sie in den letzten drei Monaten aufgesucht hatten. Dadurch ist eine bessere Informationsgrundlage für die Beurteilungen gewährleistet.

Außerdem wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie sehr jede von 17 Aussagen über den Lebensmitteleinkauf ihrer eigenen Einstellung entspricht. Die Aussagen lauteten zum Beispiel „Ich kaufe das ein, was am billigsten ist, selbst wenn ich dazu mehrere Läden aufsuchen muss,“ und „Ich habe gerne eine große Auswahl, wo viele Produkte angeboten werden, selbst wenn ich viele davon wahrscheinlich niemals kaufen werde“. Die Antworten auf diese die Einstellung betreffenden Aussagen bildeten die Grundlage für die Klassifizierung in verschiedene Segmente.

Während der gesamten Umfrage wurde der Begriff „Discounter“ vermieden, um mögliche Verwirrung über die Bedeutung dieses Begriffs zu vermeiden. Es wurden nur die Markennamen der Einzelhändler benutzt. Die Einzelhändler wurden später für die Analyse und Interpretation in Gruppen zusammengefasst.

Die Ergebnisse dieser quantitativen Marktforschung wurden in allen fünf Ländern durch eine Reihe von Kunden-Interviews zu Hause und auf der Straße ergänzt, wobei wir jeweils ein breites Spektrum von Kunden aller demografischen Klassen und Segmente befragten. Außerdem verwertete das Team die Erkenntnisse aus anderen von McKinsey und anderen Drittanbietern durchgeführten, qualitativen und quantitativen

Studien. Soweit auf solche Sekundärquellen zurückgegriffen wurde, ist dies in diesem Bericht ausdrücklich vermerkt.

Diese Marktforschung gibt großen Aufschluss darüber, wie Kunden Wert wahrnehmen, wie sie die Marktführer in jedem Land beurteilen und aus welchen Gründen sie sich für oder gegen Discounter entscheiden. Der Bericht hebt hervor, dass nicht zum Discountsegment zählende Einzelhändler mehr auf ihre Kunden hören müssen. Gleichzeitig zeigt er viele Möglichkeiten auf, wie man ein attraktiveres Angebot zusammenstellen kann, das die komplexen Vorlieben der Kunden berücksichtigt.

Der Anteil der großen Ladenketten in jedem Segment spiegelt genau den Durchschnitt für Großbritannien wider. Das lässt vermuten, dass ihr Wertangebot vielfältig genug ist, um alle Segmente anzusprechen. So kaufen zum Beispiel rein preisorientierte Kunden gerne die Billigprodukte der Eigenmarke, während rein premiumorientierte Kunden mit dem Kundenservice zufrieden sind und sich über das Angebot an Premium-Produkten freuen.

Jeder Einzelhändler muss wissen, welche Kundensegmente in seinen Läden einkaufen. Nur wer dies weiß, kann sehen, wo die Stärken und Schwächen seines Angebots liegen. Auch für die Entwicklung künftiger Wachstumsstrategien muss man wissen, wie die Segmentverteilung in den verschiedenen Märkten aussieht.

Wer kauft bei Discountern ein?

Was können wir jetzt, wo wir besser verstehen, worauf es den Kunden beim Lebensmitteleinkauf ankommt, über die Europäer sagen, die regelmäßig bei Aldi, Lidl oder einem der Soft-Discounter einkaufen?

Es gibt einige allgemeine, demografische Merkmale, durch welche sich Discounterkunden vom Rest der Bevölkerung unterscheiden. Grafik 10 zeigt, dass ein überproportional großer Teil von ihnen aus ärmeren Haushalten kommt. Da Ärmere weniger Geld für den Lebensmitteleinkauf haben, ist bei ihnen die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie den Einzelhändler aufsuchen, der den niedrigstmöglichen Preis bietet. Deutschland ist die Ausnahme von dieser Regel. Dort finden sich Discounterkunden mit nahezu gleichen Anteilen in allen Einkommensgruppen.

In jedem der untersuchten Länder ist die Wahrscheinlichkeit, dass Discounterkunden große Familien haben (d.h. fünf oder mehr Personen in einem Haushalt) fast 20 % größer als beim Rest der Bevölkerung. Bei ihnen ist die Ladenwahl unter Umständen davon abhängig, dass sie Läden wollen, in denen sie ihren wöchentlichen Bedarf billiger decken können. Auch der Anteil der Arbeitslosen ist bei den Discounterkunden zwischen 1 und 3 Prozentpunkte höher als bei der Kundschaft anderer Läden. Dennoch geben diese demografischen Unterschiede wenig Aufschluss darüber, wodurch sich die Discounterkunden unterscheiden. Obwohl zum Beispiel der Anteil der Arbeitslosen höher ist, ist doch die überwältigende Mehrheit der Discounterkunden erwerbstätig. Sieht man einmal von den auf dem Einkommen beruhenden Beschränkungen ab, so ist die Entscheidung für den Einkauf beim Discounter nicht demografisch vorbestimmt. Sie wurzelt vielmehr darin, welche Einstellung jemand zum Lebensmitteleinkauf hat. Um dies besser zu

verstehen, müssen wir auf unsere Einteilung der Kundensegmente zurückkommen.

Es dürfte inzwischen klar geworden sein, dass sich das Discountmodell am besten für die rein preisorientierten Kunden eignet, die sehr auf den Preis achten, jedoch weniger auf Sortiment und Einkaufserlebnis. Es wird daher nicht überraschen, dass mehr als ein Drittel derer, die hauptsächlich beim Discounter einkaufen, aus dem rein preisorientierten Segment stammen.

ERGEBNISSE DER KUNDENFORSCHUNG IN DEN USA

Zusätzlich zur Forschung über Kunden in Europa, um welche es in diesem Bericht geht, hat McKinsey & Company kürzlich eine umfangreiche Untersuchung über Lebensmittelkunden in den USA durchgeführt.

Der Einzelhandel in den USA wird seit langem von wertorientierten Supercentern, etwa Wal-Mart und Target, dominiert. In den letzten Jahren haben alternative wertorientierte Formate – u.a.

Mitgliederclubs, Dollar Stores sowie Einzelhändler mit eingeschränktem Warenangebot (hauptsächlich Aldi und Save-A-Lot in Missouri) – ihren Marktanteil steigern können.

Unsere Forschung zeigt verschiedene signifikante Parallelen zwischen Lebensmittelkunden in den USA und Europa auf:

- Wie in Europa ist hier der Wert der entscheidende Faktor für die Ladenwahl.
- Es wurde eine ähnliche, wenngleich nicht identische Kundensegmentierung festgestellt. Die vorwiegend preisorientierten Segmente machen etwa 44 % des US-Markts aus, jedoch nur 36 % in Europa.

Die Forschung zeigte auch auf, dass es Bereiche gibt, in denen sich die Meinungen der US-amerikanischen Kunden von denen in Europa unterscheiden:

- In den USA kommen „Value Retailer“, d.h. wertorientierte Einzelhändler, allgemein gut an: Ihr Anteil beträgt in jedem Segment fast 20 %. In Europa dagegen sprechen

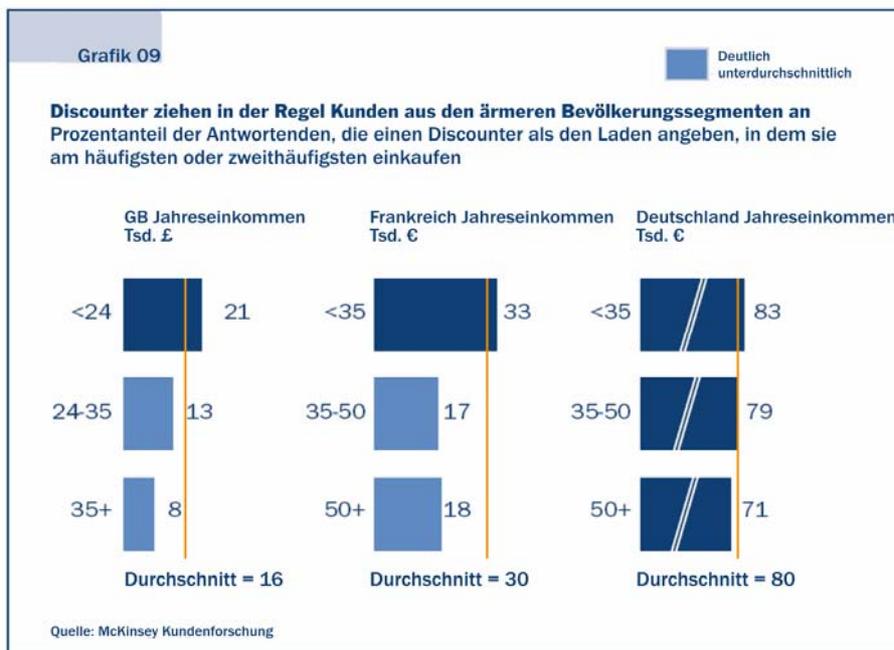
Discounter einen eingeschränkteren Kundenkreis an. Die meisten ihrer Kunden kommen aus den preisorientierten Segmenten.

- Obwohl Einzelhändler mit eingeschränktem Warensortiment wie Aldi und SuperValu in den USA zulegen, sehen sie sich vielen bedeutsamen Konkurrenten gegenüber. Größere wertorientierte Einzelhandelsformate und mehr Fläche für die heimische Vorratshaltung bedeuten, dass die Kunden in den USA willens und in der Lage sind, große Mengen zu kaufen, um dadurch Geld zu sparen.
- Am anderen Ende des Spektrums sind Premium-Lebensmittelketten wie Whole Foods zu finden, die in den USA immer beliebter werden und bereits in den Massenmarkt einzudringen beginnen. Demgegenüber ist Großbritannien der einzige von uns untersuchte europäische Markt, in welchem Premium-Lebensmittelketten (etwa Waitrose und Marks & Spencer) eine signifikante Präsenz errungen haben.

Offensichtlich gibt es erhebliche Unterschiede zwischen diesen Märkten. Dennoch ist in beiden Regionen ein kontinuierliches Umschwenken zur Wertorientierung festzustellen. Dabei gelingt es den preisorientierten Firmen, ihre Marktanteile schnell zu steigern, wodurch diejenigen Lebensmittelketten, die die Trendumkehr nicht erkannt oder nicht auf diese reagiert haben, in Bedrängnis geraten.

Ein weiteres Viertel ihrer Kunden sind Wertjäger, das andere stark preisorientierte Segment. Wenn diese Kunden die billigsten Preise suchen, dann werden sie mit signifikanter Häufigkeit bei den Hard-Discountern fündig.

Die übrigen 38 % der Hard-Discounter-Kunden stammen aus anderen Segmenten. Wenden wir uns nunmehr vom am stärksten preisorientierten Segment ab und kommen wir zu den komplexeren Wertdefinitionen. Man könnte erwarten, dass das, was die Hard-Discounter zu bieten haben, für diese Kunden weniger interessant ist. Dem ist jedoch nicht unbedingt so: Die nächstgrößte Gruppe der Discounterkunden sind die desinteressierten Kunden, nicht die Wertloyalisten. Dies gibt in mehrerer Hinsicht Aufschluss darüber, warum Discounter für verschiedene Kunden attraktiv sind.



Obwohl Wertloyalisten viel an niedrigen Preisen liegt, kaufen sie in der Regel nicht bei Hard-Discountern ein. Wir wissen, dass Hard-Discounter nur ein deutlich eingeschränktes Sortiment führen. Wertloyalisten legen jedoch Wert darauf, ihren gesamten Einkaufsbedarf in einem Laden zu decken. Sie sagen, dass sie „gerne eine große Auswahl haben, selbst wenn [sie] viele der angebotenen Produkte wahrscheinlich niemals kaufen werden“. Für Wertloyalisten kommen Discounter daher als Primärläden nicht in Betracht.

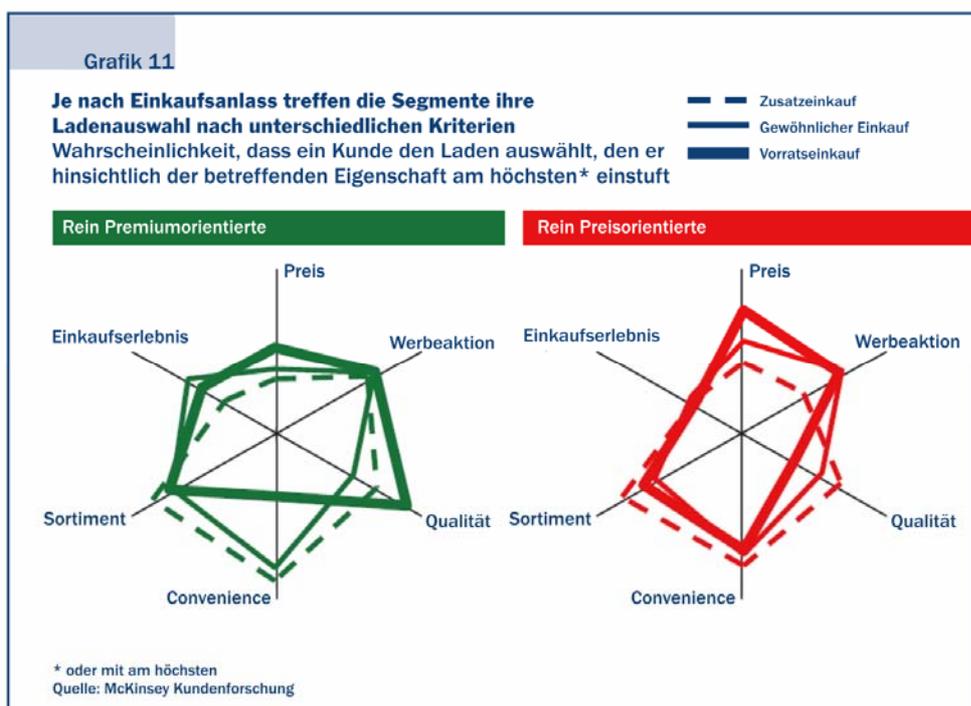
Hard-Discounter haben jedoch einen gewissen Reiz für desinteressierte Kunden, die das große Angebot anderer Läden abschreckend finden. Läden wie Aldi und Lidl mit ihrer standardisierten Ladenanordnung, in der man sich leicht zurechtfindet, gefallen den Kunden aus diesem Segment, weil sie das, was sie brauchen, bequem finden können. Dabei gefällt den desinteressierten Kunden nicht nur die schnellere Auswahl aus dem geringeren Produktangebot. Die Discounter haben auch schon seit langem bewiesen, wie gut sie die Abwicklung an der Kasse managen. Manche rechtfertigten ihre späte Einführung von Scannern damit, für die Kassierer sei es schneller, Preise auswendig zu wissen und einzugeben, als die Waren über einen Scanner zu führen. In letzter Zeit haben einige Discounter Kassen mit längeren Bändern und kürzeren „Landezonen“ eingeführt. Diese verhindern nicht nur die Bildung von Engpässen, sondern bewegen die Kunden zu schnellerem Einpacken ihrer Waren. Mit der Einführung der Scanner kamen dann längere und mehr Strichcodes auf die Packungen, wodurch die Ersteingabe beim Scannen zuverlässiger erfolgt.

Der Einfluss des Einkaufsanlasses

Kunden messen den verschiedenen Aspekten des Lebensmitteleinkaufs je nach dem Einkaufsanlass unterschiedliche Bedeutung zu. Wer nur schnell ein Sandwich kaufen will, denkt anders als jemand, der für das Weihnachtsfestessen einkauft. Die Befragten wurden daher gebeten, sich zu drei verschiedenen Einkaufsanlässen zu äußern. Auf diese Weise wollten wir herausfinden, inwiefern der Einkaufsanlass die Wertwahrnehmung und Ladenauswahl beeinflusst:

- **Gewöhnlicher Einkauf.** Hier geht es um den Einkauf normaler Lebensmittel und Waren für den Alltagsbedarf. Die Umfrage ergab, dass die Kunden etwa die Hälfte ihrer Gesamtausgaben für Lebensmittel bei dieser Gelegenheit tätigen.
- **Zusatzeinkauf.** Bei diesem Einkauf werden nur einige wenige Dinge gekauft, etwa für das Abendessen des Tages oder ein paar Frischprodukte wie Milch oder Brot zum Auffüllen der Vorräte. Bei diesen Einkäufen geben die Kunden etwa 27 % ihres Lebensmittelbudgets aus. In Polen sind diese Zusatzeinkäufe viel üblicher, durchschnittlich 18 mal im Monat. Und für diese Käufe werden dort etwa 49 % des Lebensmittelbudgets ausgegeben.
- **Vorratseinkauf.** Beim Vorratseinkauf geht es darum, große Mengen von Waren zu kaufen, in der Regel solche mit langer Mindesthaltbarkeit. Derartige Einkäufe finden etwa zwei- oder dreimal im Monat statt, und die Kunden geben hier etwa 18 % ihres Budgets aus.

Die Kriterien für die Ladenauswahl sind je nach Einkaufsanlass verschieden. Wenn die Kunden zum Beispiel Vorräte einkaufen, achten sie mehr auf den Preis. Preis und Sonderangebote sind dagegen wesentlich weniger wichtig, wenn es um Zusatzeinkäufe geht. Dann sind vor allem Annehmlichkeiten, d.h. die „Convenience“, wichtig. In Grafik 11 können Sie sehen, dass die Segmente ihre Grundprofile bei diesen verschiedenen Einkaufsanlässen beibehalten. Bei der relativen Bedeutung der verschiedenen Faktoren gibt es jedoch Unterschiede.



Die Unterschiede zwischen den Segmenten sind bei den Vorratseinkäufen am ausgeprägtesten. Qualität ist eine sehr wichtige Determinante der Ladenauswahl der rein Premiumorientierten, während sie für die rein Preisorientierten kaum eine Rolle spielt. Und der Preis wiederum ist den rein preisorientierten Kunden wesentlich wichtiger als den rein premiumorientierten.

Diese Akzentuierung der Segmentunterschiede ist verständlich: Wer eine große Einkaufstour plant, wird wahrscheinlich genauer darüber nachdenken, welcher Einzelhändler das am besten leistet, was er unter „Wert“ versteht.

Wenn es jedoch um Zusatzeinkäufe geht, ändern sich die Präferenzen der rein Premiumorientierten. Dann sind Sortiment und vor allem Convenience von größerer Bedeutung: Die Kunden wollen sicher sein können, dass sie alles finden, was sie brauchen – und dass sie es schnell und leicht finden. Selbst das Einkaufserlebnis ist dann weniger wichtig. Schließlich kommt es auf spezielle Service-Theken und aufmerksamen Kundenservice nicht so sehr an, wenn der Kunde nur einige wenige Sachen kaufen will.

Auch bei rein preisorientierten Kunden ist festzustellen, dass sie bei diesen Zusatzeinkäufen auf andere Dinge Wert legen. Tatsächlich ähneln ihre Präferenzen den Zusatzeinkaufpräferenzen der rein Premiumorientierten. Beim Kauf nur weniger Sachen achten beide Segmente weniger auf den Preis dieser Produkte. Dagegen achten alle Segmente stärker auf Convenience. Die Unterschiede zwischen den Segmenten sind bei Zusatzeinkäufen wesentlich weniger ausgeprägt.

Wenn man bedenkt, dass die Kunden mehr als ein Viertel ihres Lebensmittelbudgets für Zusatzeinkäufe ausgeben, ist es eine wichtige Erkenntnis, dass alle Segmente dazu neigen, ihre Läden bei diesen Einkaufsanlässen ähnlich zu beurteilen. Da Convenience, insbesondere die leichte Erreichbarkeit, bei der Auswahl des Ladens für die Zusatzeinkäufe eine so wichtige Rolle spielt, könnte es einem Einzelhändler gelingen, Segmente zu gewinnen, die sich ansonsten nicht für sein Wertangebot interessieren, indem er einen Teil seiner Läden am Bedarf für Zusatzeinkäufe ausrichtet.

Implikationen

Welchen Einfluss sollte diese neue Kundenforschung, insbesondere angesichts der Herausforderung durch die Discounter, auf die Strategien der Einzelhändler haben? Erstens ist bemerkenswert, dass man nur zwei der sieben europäischen Kundensegmente als „typische Hard-Discounter-Kunden“ bezeichnen kann. Das Billigdiscountmodell passt gut zu den Präferenzen rein preisorientierter Kunden. Angesichts der wirtschaftlichen Vorteile der Hard-Discounter wird es anderen Einzelhändlern sehr schwer fallen, im Kampf um das rein preisorientierte Segment zu bestehen. Dasselbe mag auch für viele Wertjäger gelten, die auf Preissenkungen wahrscheinlich mit Rosinenpickerei reagieren und gezielt nur Produkte mit den geringsten Margen kaufen. Diese beiden Segmente, auf welche zusammen 22 % der europäischen Gesamtlebensmittelausgaben entfallen, sollten nicht die Hauptzielgruppe der Nichtdiscounter sein. Nichtdiscounter sollten ihre Aufmerksamkeit stattdessen auf die übrigen 78 % des Markts konzentrieren. Dort besteht viel mehr Raum für strategische Manöver als die meisten Einzelhändler in den letzten Jahren vermuteten.

Das Billigdiscountmodell passt am wenigsten zu den rein premiumorientierten Kunden (19 %), denen vor allem Markenartikel und ein angenehmes oder anregendes Einkaufserlebnis wichtig sind. Auch Kunden, denen es auf Schnelligkeit und Qualität ankommt (17 % der Marktausgaben), können von Nichtdiscountern gewonnen werden, sofern sie für diese Kunden günstig gelegen sind. Die beste Strategie für die Bindung dieser beiden Kundengruppen ist, zunächst die profitabelsten und effizientesten Methoden zu finden, wie man ihren hohen und ständig steigenden Ansprüchen genügt.

Damit bleibt der Kampf um die Wertloyalisten, die desinteressierten Kunden und die anspruchsvollen Kunden, die zusammen 42 % der europäischen Lebensmittelausgaben auf sich vereinen. Unter den entsprechenden Voraussetzungen wenden sich die Kunden aus diesen Segmenten den Discountern zu. Dies ist das Schicksal, das den deutschen Lebensmittelmarkt ereilt hat. Andererseits dürften die nicht zu den Discountern zählenden Einzelhändler in der Lage sein, die Erwartungen aller dieser Kunden in profitabler Weise zu erfüllen, sofern sie die Bedürfnisse jedes dieser Segmente erkennen und ihr Angebot darauf abstimmen. In den meisten Fällen wäre es töricht, auf alle sieben Segmente abzuzielen (oder auch nur auf alle fünf der für gewöhnlich nicht an Discountern interessierten Segmente): Wer die Ziele zu hoch steckt, erreicht am Ende häufig zu wenig. Für die meisten Einzelhändler kommt es vor allem darauf an, sich zu entscheiden, wen man ansprechen will. In Kapitel 7 geht es darum, wie man entscheidet, auf welche Segmente man abzielt, und wie man diese Segmente für sich gewinnt.

Hauptbotschaften

In Europa lassen sich die Kunden in sieben verschiedene Segmente aufteilen, die jeweils eigene Wertdefinitionen haben.

Je nachdem, wie ein Segment „Wert“ definiert, fällt die Entscheidung, wo es einkauft, unterschiedlich aus.

Discounterkunden – von denen fast zwei Drittel rein preisorientierte Kunden bzw. Wertjäger sind – neigen dazu, Discounter vor allem aufgrund ihrer Einstellungen zum Lebensmitteleinkauf auszuwählen; demografische Merkmale sind weniger wichtig.

Fast 80 % der Kunden kommen als profitable Zielgruppe für Nichtdiscounter in Frage. Der Einzelhändler sollte jedoch genau darüber nachdenken, wie viele Segmente er in seiner Zielgruppe haben möchte.

3. KAPITEL



Funktionsweise des Discountmodells

Das Leistungsangebot der Discounter ist sehr effektiv hinsichtlich der Preiskomponenten des Werts

Wir haben gesehen, dass Hard-Discounter am effektivsten darin sind, preisorientierte Kundensegmente anzuziehen.

Dies liegt größtenteils daran, dass der Schlüssel zum Wertangebot der Discounter das beständige Niedrigpreisangebot ist.

Discounter erreichen diese Niedrigpreise jedoch nicht dadurch, dass sie jede Hoffnung auf Gewinn fahren lassen. Stattdessen ist buchstäblich jeder Aspekt ihres Geschäfts darauf ausgerichtet, die Kosten zu drücken. Die Betriebskosten eines typischen Hard-Discounter betragen 5 % des Umsatzes, während sie bei einem typischen Supermarkt 10-12 % ausmachen. Zu diesen Betriebskosteneinsparungen kommen noch erhebliche Mengenvorteile beim Einkauf dazu, welche es den Discountern gestatten, ihre Preise deutlich unter dem Marktdurchschnitt zu halten und dennoch attraktive Renditen zu erzielen.

Der Kostenvorteil der Discounter beruht vornehmlich auf vier Aspekten des Geschäftsmodells:

- Einem eingeschränkten Warenangebot, das enorme Einkaufsmacht verleiht und einfache Betriebsabläufe ermöglicht
- Eigenmarken, welche bei akzeptablen Bruttomargen sehr niedrige Preise gestatten
- Non-Food-Werbeaktionen, die nicht nur die Margen steigern, sondern auch für höhere Käuferzahlen und vollere Einkaufswagen sorgen
- End-to-End-Kostenfokussierung, wobei die Kosten gedrückt werden, indem jeder Aspekt möglichst weit vereinfacht wird.

Allen diesen Aspekten liegt, insbesondere bei den Hard-Discountern, das Konzept der Einfachheit zugrunde. Bei Aldi und Lidl basiert die Wertorganisation voll und ganz auf einem einfachen Thema: dem Versprechen ständiger Niedrigpreise. Wenn eine solch klare Botschaft ständig verkündet wird, werden sowohl Kunden als auch Angestellte daran erinnert, wodurch sich die Hard-Discounter von anderen abheben. In diesem Kapitel werden wir diskutieren, wie jedes dieser Elemente dazu beiträgt, dass Discounter besonders bei den Preiskomponenten des Werts so leistungsfähig sind.

Die allumfassenden Vorteile eines eingeschränkten Warensortiments

Das eingeschränkte Warensortiment ist der Grundpfeiler des Discounter-Geschäftsmodells. Hard-Discounter führen nur die 600-1500 meist verkauften SKUs/ Artikel im betreffenden Markt. So ist gewährleistet, dass keine Ladenhüter in den Regalen liegen. Noch wichtiger ist, dass die Hard-Discounter dadurch, dass sie eine deutlich geringere Anzahl von Artikeln führen, pro Artikel einen bis zu 10-fachen Mengenvorteil gegenüber dem typischen Nichtdiscounter erzielen.

Diese Mengenvorteile, die auf den äußerst hohen Umsätzen je Artikel beruhen, schlagen sich in niedrigeren Einkaufskosten nieder. Für die Lieferanten ist es wesentlich billiger, die Bestellungen der Hard-Discounter zu erfüllen als die der Nichtdiscounter. Weil Aldi und Lidl enorm große Mengen einer eingeschränkten Anzahl Artikel bestellen, können die Lieferanten ihre Produktionseffizienz maximieren, etwa durch prognostizierbare

Produktionsläufe und weniger Wechsel. Auch sie sparen Geld, weil eher ganze Lkw-Ladungen bestellt werden. Discounter haben außerdem eine besonders starke Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten. Die höhere Produktionseffizienz kann bei den Lieferanten abgeschöpft werden, indem die Discounter niedrigere Einkaufspreise bezahlen.

Grafik 12

Vorteile durch eingeschränktes Warenangebot

Bereich	Vorteil
Warenplatzierung	Ausreichend Fläche per SKU für den Einsatz der effizientesten Platzierungsmethoden (z.B. Paletten, Kartons)
Flächenproduktivität	Nur die Produkte mit dem schnellsten Umschlag werden vorrätig gehalten
Zentrale	Schlankere Einkaufsorganisation
Ladenimmobilie	Kleinere Läden mit geringen Lagerflächen
Lieferkette	Gestraffte Vertriebszentren, mit größerem Anteil von Cross-Docking
Bruttomarge	Enormer Mengenumsatz mit begrenzter Anzahl Lieferanten und SKUs

Quelle: McKinsey Analyse, Dr. Thomas Roeb

Die wirtschaftlichen Vorteile eines eingeschränkten Warenangebots beschränken sich nicht auf den Einkauf (vgl. Grafik 12).

Der andere große Vorteil eines eingeschränkten Warenangebots ist, dass es fast jeden Aspekt des Geschäftsmodells vereinfacht. Wer nur eine begrenzte Anzahl Artikel führt, macht dem Personal das Leben leichter, kann einen strafferen Zentral-Einkauf durchführen und trägt zum effizienteren Betrieb der Vertriebszentren bei.

Wenn man nur wenige hundert, schnell umschlagende Artikel führt, kann man die meisten davon direkt von Paletten verkaufen. Dadurch spart man erhebliche Personalkosten, da sich palettierte Waren in einem Bruchteil der Zeit platzieren lassen, die es braucht, konventionelle Kartons ins Regal zu bringen, egal ob diese schon regalfertig sind oder nicht. Je größer das Warenangebot ist und je mehr Artikel dazu kommen, die weniger schnell umgeschlagen werden, desto arbeitsintensivere Auffüll-Methoden – sei es kartonweise oder sogar einzeln – muss der Einzelhändler einsetzen.

Eigenmarken

Indem sie vorwiegend Eigenmarkenwaren führen, können die Hard-Discounter ihre Lieferkette vereinfachen. Dadurch brauchen sie nicht die höheren Einkaufspreise zu bezahlen, die die Markenartikel verlangen müssen, um ihre Marketingkosten hereinzuholen. Auch fördert die Arbeit mit den Eigenmarkenlieferanten effizientere Betriebsabläufe, zum Beispiel leicht vom Scanner einlesbare, große Strichcodes auf den

Produkten. Diese Vorteile ermöglichen es den Hard-Discountern, Produkte zu 30-50 % niedrigeren Preisen anzubieten, als die vergleichbaren Spitzenmarkenprodukte bei den Nichtdiscountern.

Wer jedoch so viele unbekannte Eigenmarken anbietet, läuft Gefahr, dass die Kunden die Produkte für schlechter als Markenartikel halten. Um die Akzeptanz ihrer Produkte zu fördern, preisen Discounter sie als den Spitzenmarken ebenbürtig an. Dies geschieht sowohl dadurch, dass sie die Verpackungen der bekanntesten Marken nachahmen, als auch durch Hervorhebung der Ergebnisse von unabhängigen Stellen durchgeführter Tests (Grafik 13).



In Deutschland haben die Produkte der Hard-Discounter sehr davon profitiert, dass sie von unabhängigen Verbraucherteststellen (insbesondere der Stiftung Warentest) für gut befunden wurden. In Großbritannien hat Aldi Flugblätter verteilt, in denen die gute Beurteilung der Aldi-Produkte in populären Frauenzeitschriften hervorgehoben wird.

Diese Beurteilungen der Discounterqualität durch unabhängige Stellen spiegeln wider, dass die Discounter den Lieferanten gegenüber nicht zu Qualitätskompromissen bereit sind. Die Discounter stellen nicht nur beim Preis hohe Ansprüche, sondern auch bei den Qualitätsstandards. Einer der Markenlieferanten, mit denen wir sprachen, beschrieb es so: „Wir wurden aus dem Sortiment genommen, weil wir uns weigerten, Eigenmarken in derselben Qualität zu liefern wie das Spitzenmarkenprodukt.“

Werbeaktionen mit Non-Food-Artikeln

Non-Food-Werbeaktionen machen in Deutschland etwa 17-22 % der Hard-Discounter-Einnahmen aus, außerhalb Deutschlands etwa 10-15 %. Normale Discounter verfolgen hinsichtlich der Non-Food-Sparte unterschiedliche Ansätze: Während Leader Price, Dia und Kwik Save ein kleines oder gar kein Non-Food-Angebot haben, setzen Colruyt und Plus sowohl in den Läden als auch im Online-Geschäft stark auf Non-Food. Durch ihre opportunistische Einkaufspolitik können Discounter mit ihren wöchentlichen „Solange der

Vorrat reicht“-Angeboten, die von Computern bis zu Gartengeräten reichen, erstaunlich niedrige Preise bieten, dabei jedoch sehr günstige Margen erreichen. In der Regel bieten die Hard-Discounter jede Woche zwei solcher Werbeaktionen an, jeweils montags und donnerstags mit 15-25 Produkten je Aktion. Mit ihren Non-Food-Werbeaktionen erfüllen die Discounter mehrere Zwecke:

- Margensteigerung. In Deutschland werden z.B. Bruttomargen von um 40 % erzielt, was bedeutet, dass Non-Food-Aktionen bis zu einem Viertel des Gesamtbruttogewinns des Discounters ausmachen können.
- Kundengewinnung. Viele Kunden besuchen die Discounter gezielt, um diese gut beworbenen Angebote zu kaufen. Diese Sonderangebote werden häufig mittig im hinteren Teil des Ladens platziert.
- Markenförderung. Die sehr niedrigen Preise der Non-Food-Artikel sorgen unter den Kunden des Discounters für Begeisterung und verstärken sein Image als Preisführer.

Das Gewinnpotenzial dieser Werbeaktionen ist immens. 1998 machte Aldi in Deutschland damit Schlagzeilen, dass binnen weniger Tage 200.000 Computer verkauft wurden. Durch den Verkauf der Computer für 1.000 € pro Stück erzielte Aldi Einnahmen von 200 Millionen €. Bei einer geschätzten Marge von 5 % ergab dies unter dem Strich eine Bruttomarge von 10 Millionen €. Bedenkt man, dass die Lieferanten häufig erst sechs Monate später bezahlt werden, könnte man allein mit den Einnahmen in Höhe von 200 Mio. € weitere 8 Mio. € Zinsgewinn erzielt haben.³

Dementsprechend haben die Non-Food-Aktionen inzwischen einen sehr großen Stellenwert für die Discounter. In Deutschland hat Aldi seine Non-Food-Sparte durch häufigere Werbeaktionen und Konzentration auf teurere Artikel von 13 % des Umsatzes in 1998 auf 22 % in 2004 gesteigert.

Gnadenloses Kostendrücken – vom Anfang bis zum Ende

Von ihren spartanischen, neonbeleuchteten Läden bis hin zu ihren Verhandlungen mit den Lieferanten nutzen die Discounter jede sich bietende Gelegenheit, Kosten zu drücken und Abläufe einfacher zu gestalten.

Bei einem typischen Hard-Discounter machen die Personalkosten 2-3 % des Umsatzes aus, während sie bei einem typischen Supermarkt bei 10 % oder sogar höher liegen. Wie bereits erörtert wurde, sind einige dieser Einsparungen auf effizienteren Warenumschlag zurückzuführen. Das erklärt den Abstand hinsichtlich der Arbeitsproduktivität jedoch nur zum Teil.

Ein Discountladen mit einem Jahresvolumen von 5 Millionen € ist zuweilen mit nur zwei Arbeitskräften besetzt. Möglich ist das dank der beeindruckend vielseitigen Einsetzbarkeit der Arbeitskräfte. In einem typischen Supermarkt ist das Personal häufig nur für eine bestimmte Aufgabe oder Gruppe von Aufgaben geschult.

Häufig sind die Kassierer nur für die Abfertigung an der Kasse zuständig. Wenn es dann wenig Kunden gibt, haben die Kassierer nichts zu tun. Selbst in den Läden, in denen die Einzelhändler die Nachfrage aktiv

³ AC Nielsen

managen, gibt es ein oder zwei Aufsichtspersonen, die die Länge der Schlangen an den Kassen und den Kassierereinsatz überwachen. Demgegenüber erledigen die Arbeitskräfte in vielen Discountern autonom verschiedene Aufgaben, um Untätigkeit zu vermeiden.

Eine jüngst durchgeführte Beobachtung von Lidl-Angestellten in Lille-Hellemmes ergab, dass während eines Zeitraums von 30 Minuten nur zwei Arbeitskräfte den gesamten Ladenbetrieb erledigten: Auffüllen der Regale, Beantworten von Kundenfragen, Kassieren und Ladenreinigung. Das flexiblere Personaleinsatzmodell, das die Arbeitskräfte für sämtliche Aufgaben im Laden schult, bedeutet, dass die Arbeitskräfte der Hard-Discounters fast immer im Einsatz sind. Das kann natürlich auch Nachteile haben: Die Schlangen sind unter Umständen länger und die Kassen sind manchmal unbesetzt, weil die Arbeitskräfte gerade im Laden beschäftigt sind. Die Diskonterkunden scheinen jedoch bereit zu sein, diese Nachteile in Kauf zu nehmen.

Die Discounter berücksichtigen bei ihren Verhandlungen mit den Lieferanten alle Aspekte, vom Anfang bis zum Ende. Sie wollen nicht nur niedrige Kosten und kompromisslose Qualität, sondern auch enge Lieferfenster und regalgeeignete Verpackungen.

Der Vertrieb ist ein weiterer Bereich, in dem die Discounter die Kosten drücken. Aldi erzielt zum Beispiel enorme Einsparungen im Vertrieb, obwohl alle traditionellen Lehren in den Wind geschlagen werden.

- Größere Vertriebszentren. Einzelhändler fürchten in der Regel die Investitionskosten, die für den Bau großer Vertriebszentren vonnöten sind. Aldi baut jedoch Vertriebszentren mit riesigen Flächen und vielen Ladebuchten. Das vereinfacht den Betrieb. In einem größeren Vertriebszentrum brauchen die Fahrzeuge niemals darauf zu warten, dass eine Ladebucht frei wird.

Lidl versucht grundsätzlich, Preissenkungen den Lieferanten aufzubürden. Lieferanten, die sich darauf nicht einlassen, werden ausgelistet. Bei Verhandlungen werden die Einkäufer von Lidl sehr laut und versuchen, die Lieferanten fertig zu machen.

MM Planet Retail, September 2003

- Keine Palettenstapelung. Stapelt man die Paletten im Vertriebszentrum, so wird die Fläche effizienter genutzt. Aldi lagert sie jedoch nur 1 Palette hoch und soll mit speziellen Gabelstaplern arbeiten, die jeweils drei Paletten auf einmal heben können.
- Unterbringung des Außendienstes im Vertriebszentrum. Indem Aldi sowohl die Vertriebsmanager als auch die für das Ladennetz zuständigen Manager, deren Tätigkeiten jeweils sehr unterschiedliche Anforderungen mit sich bringen, zusammen im Vertriebszentrum unterbringt, stellt Aldi nicht nur Verbindungen innerhalb der eigenen Organisation her, sondern spart zusätzlich noch separate Außendienst-Büroflächen.

Das Kostenbewusstsein erfasst bei den Discountern fast jeden Aspekt ihres Betriebs. Diese Unternehmenskultur trägt entscheidend zum Wettbewerbsvorteil bei.

Wertorientierte Organisation auf Basis eines einfachen Themas

Die Schaffung einer kostenbewussten Unternehmenskultur ist eine grundlegende Voraussetzung für die Fähigkeit der Hard-Discounters, ihren Kunden ständig Wert zu bieten. Die strukturellen Vorteile, die sie durch das eingeschränkte Warenangebot, Eigenmarken und Non-Food-Werbeaktionen erzielen, sind eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung ihres Erfolgs. Die Hard-Discounters haben außerdem die persönlichen, kollektiven und geschäftlichen Ziele für alle Beschäftigten genau abgestimmt. Dadurch werden alle – von der obersten bis zur untersten Unternehmensebene – dazu ermuntert, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.

Voraussetzung dafür, dass das gelingt, ist, dass der wertorientierten Organisation ein einfaches Thema zugrunde liegt. Wenn der Einzelhändler es schafft, eine klare Botschaft zu formulieren – sei es ein Niedrigpreisversprechen, garantierte Spitzenqualität der Waren oder Spaß am Einkauf – dann werden sowohl Kunden als auch Angestellte ständig daran erinnert, wodurch sich dieser Einzelhändler von anderen abhebt. Es ist den Hard-Discountern gelungen, ihre Organisation auf der einfachen Idee der absoluten Tiefstpreise aufzubauen. Damit sich diese einfache Idee auch in Verhaltensänderungen niederschlägt, haben sie Verschiedenes unternommen:

- Vorbilder. Weil man weiß, dass die Führung mit gutem Beispiel vorangehen muss, vermittelt die Unternehmensleitung der Discounters in glaubhafter Weise Botschaften, bei denen die Kostensenkung stets im Mittelpunkt steht. Es gibt einige inzwischen schon legendäre Geschichten darüber, wie die obersten Unternehmensführer von Discountern gute Rollenmodelle vorführen. So soll etwa Theo Albrecht, einer der beiden Aldi-Brüder, einen Ladenleiter heruntergeputzt haben, weil dieser zu viele, nämlich vier, Kugelschreiber für sein Büro bestellt hatte.
- Für Verstehen und Überzeugung sorgen. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Durchsetzung von Verhaltensänderungen ist, dafür zu sorgen, dass jeder Angestellte genau versteht, was man von ihm erwartet und warum, das so ist. Außerdem braucht es die Bereitschaft, zu diesen Veränderungen beitragen zu wollen. Es ist ganz wichtig, ein einfaches Thema zu haben. Zu komplizierte Botschaften sind nicht nur weniger zugkräftig, sondern können sogar Verwirrung stiften. Die Hard-Discounters haben natürlich nur eine einzige Botschaft, die für Klarheit und Sinn sorgt.
- Talente und Fähigkeiten fördern. Selbst wenn der Angestellte versteht, was man von ihm erwartet, und sieht, dass auch seine Vorgesetzten sich entsprechend verhalten, reicht das noch nicht. Der

Angestellte muss auch willens und in der Lage sein, diese Erwartungen zu erfüllen. Da die Hard-Discounter sicherstellen wollen, dass sie die fähigsten Mitarbeiter haben, zahlen sie ihrem Personal über dem Marktdurchschnitt liegende Löhne. Um es mit den Worten eines Angestellten von Aldi Nord zu sagen: „Der Lohn ist attraktiv, aber die Arbeit ist extrem hart.“

- Verstärken von Verhaltensweisen durch formale Mechanismen. Es ist schwer, Verhaltensweisen aufrecht zu erhalten, wenn nicht ständig daran erinnert wird, warum sie von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg sind. Strukturelle Anreize, diese Verhaltensweisen zu zeigen, können diese guten Gewohnheiten verstärken. Den Hard-Discountern gelingt das besonders gut.

Gehen die strukturellen Vorteile mit dem richtigen Verhaltensmuster einher, verstärken sie sich gegenseitig. Wenn die Arbeitnehmer, insbesondere diejenigen, die in den Läden arbeiten, ausreichend motiviert sind, um auf Änderungen der Kundenpräferenzen zu achten, und wenn die Kommunikationskanäle offen bleiben, dann können solche veränderten Kundenpräferenzen neue strukturelle Veränderungen auslösen. Noch ist nicht klar, ob die Hard-Discounter ihre Kommunikationskanäle ganz geöffnet haben. Wie jedoch in Kapitel 5 erörtert werden wird, haben sie ihr Geschäftsmodell bereits in einer Weise geändert, die den veränderten Kundenbedürfnissen genau entspricht.

Regulierung nutzen

Die Discounter haben nicht nur dank ihres überzeugenden Wertangebots oder ihrer Unternehmenskultur expandieren können. Sie haben außerdem von staatlichen Vorschriften profitiert, die die nicht zum Discountersegment zählenden Lebensmitteleinzelhändler benachteiligen.

In vielen Ländern gibt es nationale oder lokale Bauplanungsvorschriften, die dem Ausbau der größeren Supermarkt- und Verbrauchermarktketten entgegenstehen. Zum Teil gelingt es kleineren Discountläden, diese Beschränkungen zu umgehen und Läden an Orten zu eröffnen, an denen dies Nichtdiscountern durch den Staat effektiv untersagt wird. Dadurch können die Discounter ihre Läden nicht nur schneller und mit geringerem rechtlichen Aufwand eröffnen, sondern sich auch an Standorten mit relativ wenig lokaler Konkurrenz niederlassen. Deshalb waren 47 % aller seit 1991 in Europa neu eröffneten Läden Discounter. In ihren Hauptmärkten haben die Discounter ein dichtes Netz kleinerer Läden aufgebaut, die jeweils nahe ihren Kunden gelegen sind. Diese kleineren, einfacheren Läden sind leicht erreichbar, und die Kunden können das, was sie suchen, schnell finden.

In acht der 2003 bestehenden fünfzehn EU-Länder ist der Verkauf von Waren unter dem Einstandspreis untersagt. In Frankreich, wo ein derartiges Verbot gilt, hat dies dazu beigetragen, die realen Lebensmittelpreise auf höherem Niveau zu halten als im EU-Durchschnitt. Da sich die Discounter jedoch stark auf Eigenmarken konzentrieren, bleiben sie von solchen Bestimmungen verschont: häufig gelten die Preisbeschränkungen nicht für Eigenmarkenprodukte.

Selbst die makroökonomische Politik hat sich zugunsten der Discounter ausgewirkt. In vielen Ländern Europas konnten die Discounter angesichts der mit der Einführung des Euro verbundenen, wirtschaftlichen Unsicherheit expandieren. Wegen der schwierigen Umrechnungskurse, die bei der Umstellung auf den Euro galten, mussten die Kunden die Preise der Known Value Items (bekannte Wert-Artikel) ganz neu lernen. Dadurch kam Misstrauen gegenüber den Nichtdiscountern auf, weil man den Eindruck hatte, sie hätten ihre Preise aufgerundet. In ähnlicher Weise haben auch Langzeitarbeitslosigkeit und schwaches Wirtschaftswachstum die Expansion der Discounter in Deutschland begünstigt. Und während Discounter in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit oder Not am schnellsten expandieren, gilt umgekehrt nicht, dass sie in guten Zeiten schlechter abschneiden. Im Gegenteil: Die Tendenz ist, dass die Discounter die gewonnenen Marktanteile auch in Aufschwungphasen nicht wieder abgeben.

Hauptbotschaften

Discounter liefern den preisorientierten Kundensegmenten Wert, indem sie ihren Betrieb radikal vereinfachen und so ihre Betriebskosten senken.

Das eingeschränkte Warenangebot, der Grundstein des Discountgeschäftsmodells, bringt Vorteile für den gesamten Ladenbetrieb: angefangen von der größeren Einkaufsmacht bis hin zum effizienteren Warenumsatz.

Der extensive Einsatz von Eigenmarkenwaren bedeutet, dass Discounter direkt von Lieferanten kaufen. So können sie hochwertige Produkte zu gegenüber Markenartikeln radikal reduzierten Preisen anbieten.

Discounter achten beim Umgang mit Angestellten und Lieferanten gnadenlos auf die Kosten – vom Anfang bis zum Ende.

Non-Food-Aktionen bringen den Discountern einen erheblichen Teil ihrer Einnahmen, sorgen für höhere Kundenzahlen und verstärken das Niedrigpreisimage.

Häufig gibt es Vorschriften, die die Nichtdiscounter unter den Lebensmittelunternehmen behindern, die jedoch dem Ausbau von Discounter-Ladenketten nicht entgegenstehen.

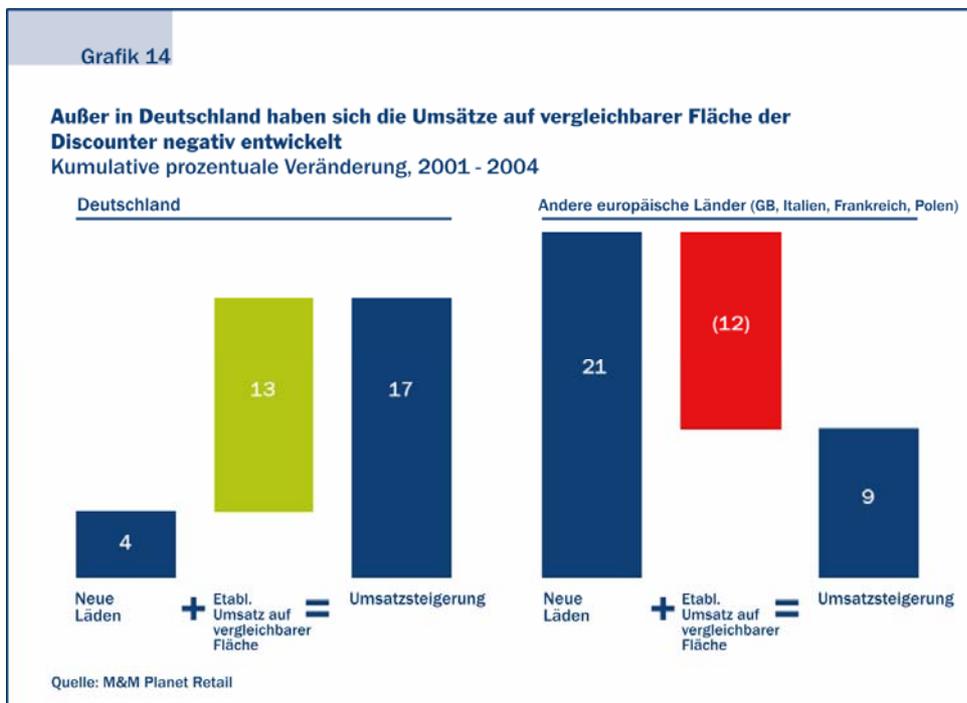
4. KAPITEL



Grenzen des Discountmodells

Die Discounter haben expandiert, doch das rapide Wachstumstempo könnte Schwächen verdecken

Im vorhergehenden Kapitel haben wir die Stärken der Geschäftsmodells der Discounter hervorgehoben. Die höchst effiziente Organisation des Angebots nützt jedoch nichts, wenn dem keine entsprechende Nachfrage gegenübersteht. Die besten wirtschaftlichen Innovationen sind wertlos, wenn sie nicht mit den Kundenpräferenzen übereinstimmen. Wie wir bereits in Kapitel 2 erörterten, ist das Wertangebot der Hard-Discounter besonders für die Segmente der rein Preisorientierten und der Wertjäger attraktiv. Dies erklärt die überraschende Erkenntnis, dass der rapide gestiegene Marktanteil der Discounter, außer in Deutschland, nicht auf eine Steigerung der Umsätze auf vergleichbarer Fläche zurückzuführen ist. Grafik 14 zeigt die negative Entwicklung der Umsätze auf vergleichbarer Fläche von Hard- und Soft-Discountern in Großbritannien, Frankreich, Italien und Polen.

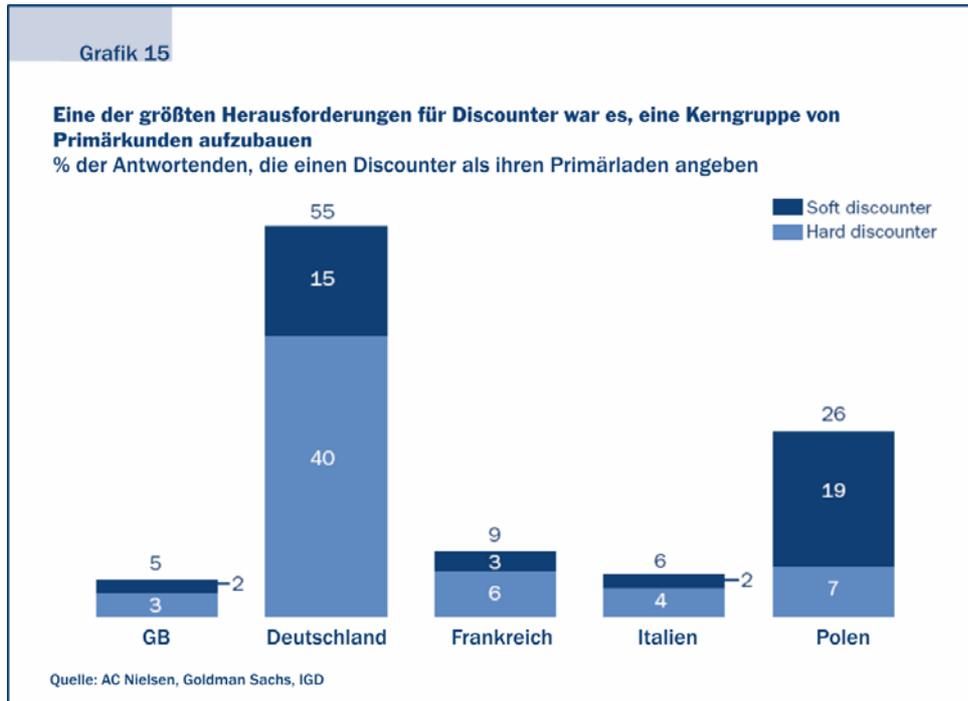


Selbst in Deutschland steigen die Umsätze der Discounter langsamer. Lidl's Wachstum betrug 2003 6,5 %, im nächsten Jahr dagegen nur noch 4,3 %. Aldis Einnahmen gingen 2004 sogar um 3 % zurück. Durch Ladeneröffnungen können die Discounter zwar Marktanteile gewinnen, doch die schwache Entwicklung der Umsätze auf vergleichbarer Fläche im Ausland wie auch Anzeichen für eine Marktreife in Deutschland könnten auf einige Schwachpunkte ihres Modells hindeuten.

Kratzer im Lack

Der schwachen Umsatz-Entwicklung auf vergleichbarer Fläche liegt das Problem zugrunde, dass die Discounter insgesamt Schwierigkeiten haben, außerhalb Deutschlands Kunden zu gewinnen und zu halten, die sie als ihren „Primärladen“ für den Lebensmitteleinkauf wählen.

In den meisten Märkten nutzen die Kunden den Discounter nur als Sekundärladen oder zum gelegentlichen Einkauf, nicht jedoch als Hauptladen zur Deckung des wöchentlichen Bedarfs. Nur in Deutschland gibt es eine signifikante Anzahl Befragter (55 %), die einen Discounter als ihren Primärladen nennen (Kapitel 15).



Die Primärkunden, die die Discounter für sich gewinnen können, sind darüber hinaus nicht so wertvoll wie andere Kunden.

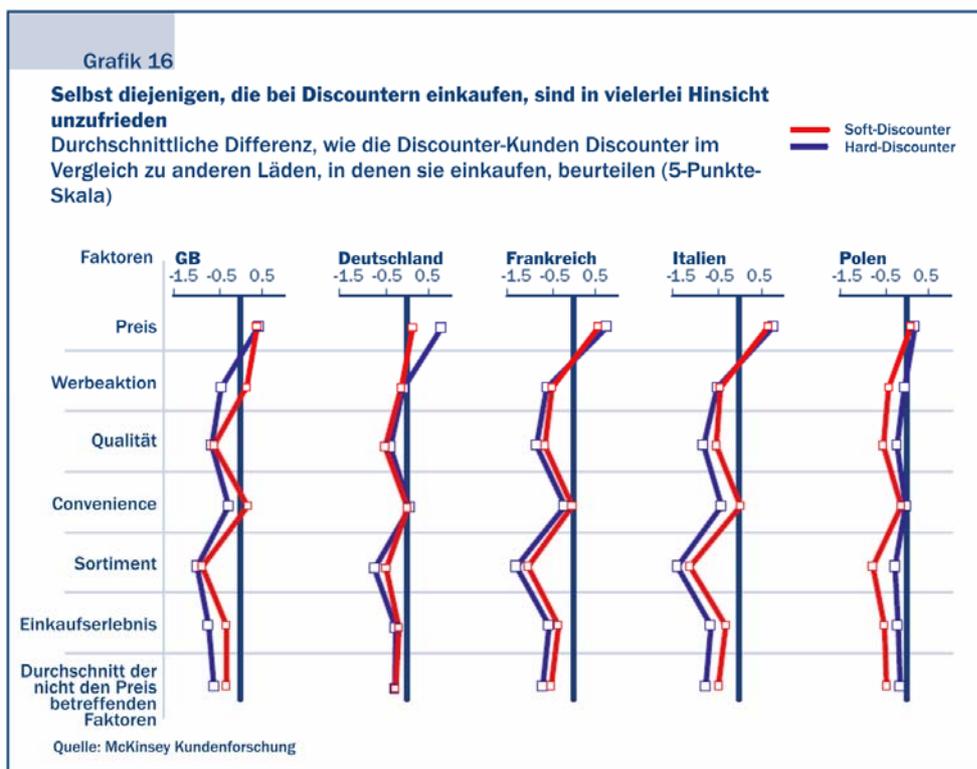
Nach zwei Jahren recht beachtlichen Wachstums fällt es den Discountern jetzt schwer, auch nur die Vorjahreszahlen zu erreichen.

Lebensmittel Zeitung, Oktober 2004

Durchschnittlich geben sie jede Woche 14 % weniger für Lebensmittel aus. Natürlich sind diese geringeren Ausgaben zum Teil auf die niedrigeren Preise der Discounter zurückzuführen. Dies ist jedoch noch nicht alles. Diese Discounterkunden geben auch nur einen kleineren Anteil ihres Geldes in ihrem Primärladen aus, dem Laden, der ihnen angeblich die besten Schnäppchen bietet. Während die Primärkunden von Super- und Hypermärkten durchschnittlich 65 % ihres Lebensmittelbudgets bei ihrem Lieblingsladen ausgeben, geben die Primärkunden der Discounter nur 55 % ihres Budgets dort aus.

Zum Teil erklärt sich die geringe Treue der Discounterkunden aus der Kundenbeurteilung von Discountern im Vergleich zu Super- und Verbrauchermärkten/ SB-Warenhäusern.

Dabei stellt sich heraus, dass selbst die Kunden, die Discounter aufsuchen, mit vielen Aspekten dieser Läden unzufrieden sind. Diese Kunden sehen, dass die Discounter im Preis nicht zu überbieten sind und bei der Convenience gleichauf liegen. In jeder sonstigen Hinsicht berichten jedoch die Kunden aller fünf untersuchten Länder, dass die Discounter zu wenig bieten. Dies gilt sogar für die Geschäftsmodelle der Soft-Discounter, die versucht haben, sich etwas ansprechender zu geben, indem sie einige der radikaleren Merkmale der Hard-Discounter abschwächten (Grafik 16).



Ein weiteres Zeichen für die Schwäche der Discounter auf der Nachfrageseite sind die relativ schlechten Noten, die sie von Kunden erhalten, die nur gelegentlich bei ihnen einkaufen (Grafik 17). Natürlich werden die Primärkunden eines Ladens diesen stets höher schätzen als diejenigen, die nur gelegentlich dort einkaufen. Große Unterschiede in der Bewertung durch Primärkunden einerseits und gelegentliche Kunden andererseits deuten jedoch auf Probleme der Discounter hin. Das lässt vermuten, dass es den Discountern wahrscheinlich schwer fallen wird, ihre gelegentlichen Kunden künftig als loyalere Kunden zu gewinnen. Ein Beispiel ist etwa, dass sich Lidl auf diesem Gebiet schwer tut: Nur 20 % der Kunden, die wissen, dass es in der Nähe einen Lidl-Laden gibt, wählen diesen tatsächlich als ihren Primär- oder Sekundärladen.

Demgegenüber schafften es andere erfolgreiche Einzelhändler, 40 % oder mehr als Kunden für sich zu gewinnen.

Grafik 17

Durchschnittsbeurteilung des Werts: Frankreich

Einzelhändler	Beurteilung durch Primärkunden	Beurteilung durch gelegentliche Kunden	Differenz
Soft-Discounter X	4.4	3.8	0.6
Soft-Discounter Y	4.5	3.5	1.0
Hard-Discounter Z	4.2	3.7	0.5
Hypermarkt X	3.8	3.6	0.2
Hypermarkt Y	3.9	3.7	0.2
Hypermarkt Z	4.2	3.9	0.3

Quelle: McKinsey Kundenforschung

Ein zweiseitiges Schwert

Viele Faktoren, die den Erfolg der Discounter begründeten, können sich als zweiseitiges Schwert erweisen. Dieselben Faktoren, die für Wachstum und Rentabilität der Discounter sorgen, können auch bewirken, dass die Kunden sie weniger attraktiv finden.

Eingeschränktes Warenangebot

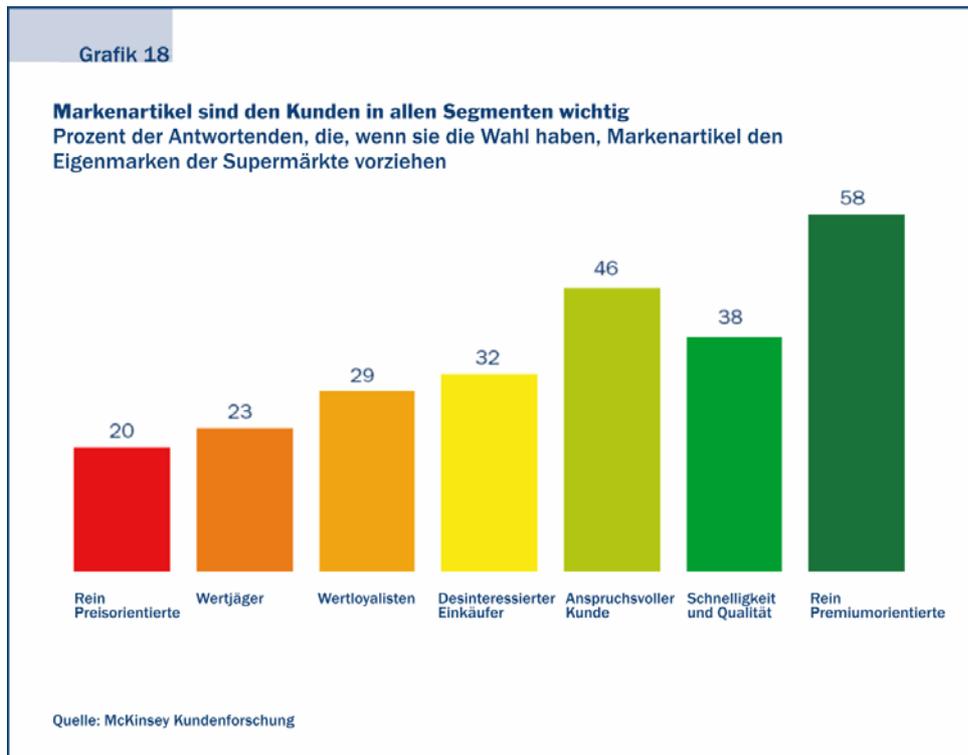
Das eingeschränkte Warenangebot ermöglicht Kosteneinsparungen und wird von bestimmten Kundensegmenten geschätzt, von vielen Kunden jedoch als unzureichend empfunden. In jedem Land äußerten mehr als 40 % der Kunden starke Zustimmung zu der Aussage: „Ich habe gerne eine große Auswahl, wo viele Produkte angeboten werden, selbst wenn ich viele davon wahrscheinlich niemals kaufen werde“.

Zur Befriedigung der Kunden, die auf Auswahl Wert legen, sind Discounter in gewissem Umfang darauf angewiesen, dass es andere Anbieter mit reichhaltigeren Sortimenten gibt. Der Einkauf in einem Laden mit eingeschränktem Warenangebot kommt viel eher in Frage, wenn die Kunden wissen, dass sie anderswo ein volles Sortiment vorfinden. Das bedeutet, dass sich die Discounter hinsichtlich der Artikel mit langsamerem Umschlag auf die Vollsortimente der größeren Läden verlassen. Für die Vollsortimenter ist das nicht unbedingt eine schlechte Nachricht: Es bedeutet, dass die meisten Discounterkunden weiterhin auch zu Nichtdiscountern gehen – und als Kunden zurückgewonnen werden könnten.

Eigenmarken

Der Schwerpunkt der Discounter bei Eigenmarkenprodukten kann ebenfalls nachteilig sein. Die Discounter bemühen sich zwar nach besten Kräften, die Qualität ihrer Eigenmarkenartikel hervorzuheben, doch etwa

40 % der Kunden bevorzugen nach wie vor Markenartikel, selbst wenn sie für diese mehr zahlen müssen (Grafik 18). Besonders wichtig sind Markenprodukte für die Segmente der anspruchsvollen und der rein premiumorientierten Kunden, die zusammen ein Drittel der europäischen Lebensmittelausgaben bestreiten.



Werbeaktionen mit Non-Food-Artikeln

In letzter Zeit wurde viel darüber berichtet, dass die Non-Food-Umsätze der Discounter zurückgehen. Ganz besonders gilt dies für Deutschland, wo in der Vergangenheit die höchsten Non-Food-Umsätze erzielt wurden. Die deutsche Presse berichtet, dass Aldi 2004 einen „Berg Waren aus dem Vorjahr übrig hatte“ und die Bestände um 45 % gestiegen waren.

Um diese Restbestände abzubauen, eröffnete Aldi im April 2005 einen Non-Food-Laden in neuem Format. Dieser – 1001 genannte – Laden werde, wie ein Firmensprecher in der deutschen Fachzeitschrift Lebensmittel Zeitung zitiert wurde, gebraucht, um in den Läden Flächen frei zu machen. Dass man solche Non-Food-Läden braucht, könnte tatsächlich ein Anzeichen dafür sein, dass der Markt übersättigt ist. Schließlich sind Discounter nicht die einzigen Einzelhändler, die aus den Margen im Non-Food-Geschäft Kapitel schlagen. Viele deutsche Lebensmittelhändler betreiben inzwischen größere und häufigere Non-Food-Werbeaktionen. Ein Teil der Ladenflächen wird jetzt auch von Tchibo gefüllt, einem höchst erfolgreichen Kaffeeinzelhändler, der mehr Non-Food-Artikel als Kaffee verkauft.

Die jüngsten Schwierigkeiten der Discounter zeigen auch, welche logistischen Schwierigkeiten mit dem Verkauf von Non-Food verbunden sind. Die Discounter setzen vor allem auf die Einfachheit ihres Modells. Ein Einzelhändler braucht jedoch sehr kompetente Einkäufer, um in der Lage zu sein, in den verschiedensten Kategorien ständig neue, gute Angebote zu finden. Damit der Abverkauf in den Läden reibungslos klappt, braucht man genaue Prognose-, Preisgestaltungs- und Allokationstechniken. Wenn man nicht in ausreichendem Maße über diese verfügt oder wenn die Kundenreaktionen unberechenbarer werden, kann

der Verkauf von Non-Food auf der Ladenebene erhebliche Komplexität bewirken. Man muss zum Beispiel darüber nachdenken, ob man die Preise weiter senkt und welche Verkaufsfläche man den übrig gebliebenen Produkten einräumt.

Gnadenloses Kostendrücken – vom Anfang bis zum Ende

Auch beim Kostendrücken sind die Discounter in letzter Zeit in Schwierigkeiten geraten. Die Lieferanten protestieren jetzt lauter dagegen, dass sie unter ständigem Druck stehen, ihre Preise weiter zu senken. Indessen besteht die Gefahr, dass eine Unternehmenskultur, der es einzig darum geht, die Kosten zu minimieren, die Arbeitnehmer entfremdet. Hard-Discounter werden von Arbeitnehmerorganisationen immer genauer beobachtet. So hat etwa in Deutschland die Gewerkschaft Verdi kürzlich ein „Schwarzbuch“ herausgegeben, in dem detaillierte Vorwürfe gegen Lidl erhoben werden. Ob diese Vorwürfe noch schwerwiegende Folgen haben werden, bleibt abzuwarten. Es scheint jedoch, dass auf die Hard-Discounter möglicherweise schwierige Zeiten zukommen. Alle diese Unzulänglichkeiten des Geschäftsmodells der Discounter – vom eingeschränkten Warenangebot bis hin zu Schwierigkeiten in Arbeitnehmerbeziehungen – legen die Annahme nahe, dass sich die Discounter – obwohl es ihnen noch gelingt, ihren Marktanteil durch Erweiterung ihrer Ladennetze auszubauen – einigen, speziell sie betreffenden Problemen werden stellen müssen.

Es darf nicht vergessen werden, dass das Discountmodell zwar bewundernswert einfach ist, zwangsläufig jedoch auch relativ inflexibel. Erfolgreiche Discounter arbeiten mit einem einzigen Standardformat (oder autonom innerhalb eines Multi-Format-Mutterunternehmens). Einzelne Läden haben nur wenig Möglichkeiten, Sortimentsanpassungen vorzunehmen, und die Zentrale nimmt neue Artikel erst dann auf, wenn diese sich bei anderen Einzelhändlern bewährt haben. Hinzu kommt, dass es ihnen für die dezentralisierte Entscheidungsfindung oder das Managen komplexerer Organisationsprozesse an einer ausreichend robusten Feldorganisation fehlt.

Die Discounter haben jedoch auch nicht stillgestanden. Im nächsten Kapitel geht es darum, wie sie versucht haben, ihre eigenen Beschränkungen zu überwinden. Außerdem spekulieren wir über einige der strategischen Zukunftsentscheidungen, die die Discounter hinsichtlich des europäischen Lebensmittelmarkts getroffen haben.

Hauptbotschaften

Außerhalb Deutschlands haben sich die Umsätze auf vergleichbarer Fläche der Discounter negativ entwickelt. Selbst in Deutschland ist das Wachstum zurückgegangen.

Außerhalb Deutschlands nennen weniger Kunden Discounter als ihren Primärladen, und selbst die Primärkunden geben ihnen in den meisten Punkten – mit Ausnahme des Preises – schlechtere Noten als anderen Läden.

Gerade die Faktoren, auf denen die wirtschaftliche Stärke der Discounter beruht, machen sie weniger attraktiv oder schaffen sogar Probleme:

- **Die 40 % der Kunden, die ein größeres Sortiment deutlich bevorzugen, finden ein eingeschränktes Warenangebot reizlos.**
- **Während die Discounter vor allem auf Eigenmarken setzen, sind bekannte und vertrauenswürdige Markenartikel vielen Kunden wichtig.**
- **Die extreme Kostenorientierung der Discounter wird von Angestellten und Lieferanten angegriffen.**
- **Non-Food-Werbeaktionen bringen weniger zuverlässig prognostizierbare Umsatzergebnisse und mehr Logistikprobleme als früher.**

DIE BEDEUTUNG DES MARKTKONTEXTS: DAS ABSCHNEIDEN DER DISCOUNTER IN GROSSBRITANNIEN

In den früheren 1990er Jahren kamen sowohl Aldi als auch Lidl nach Großbritannien. 1996 erreichte der Marktanteil der Discounter eine Spitze von 10 %. Seither ist er rückläufig. 2004 betrug der kombinierte Marktanteil der großen britischen Discounter – Aldi, Lidl, Kwik Save und Netto – schwache 4 %. In der Zwischenzeit sind verschiedene andere Discounter hinzugekommen und wieder verschwunden. Penny und Carrefours ED zogen sich 1995 aus Großbritannien zurück; Food Giant und ASDAs Dales gaben 1999 auf.

Nur jeder fünfte britische Kunde kauft regelmäßig bei einem Discounter ein. Und dieser Kunde weist ganz besondere demografische Merkmale auf. Während in Deutschland alle sozioökonomischen Kategorien bei Discountern einkaufen, haben die Discounterkunden in GB in der Regel größere Familien und stammen vorwiegend aus den unteren sozioökonomischen Schichten.

In einem typischen Monat kauft nur ein knappes Zehntel der britischen Bevölkerung bei Lidl ein. 50 % der britischen Kunden sagen, dass sie noch nie in einem Discountladen waren. Diese mangelnde Vertrautheit mit dem Discountmodell verhindert jedoch nicht, dass feste Meinungen darüber bestehen. In Großbritannien ist die Öffentlichkeit Discountern gegenüber überraschend feindlich eingestellt. Bei einer jüngst durchgeführten Untersuchung der zehn meistgehassten Marken Großbritanniens, lag Lidl sogar auf Platz 7.⁴

Warum ist es den Discountern nicht gelungen, in Großbritannien zu florieren? Für das glanzlose Abschneiden der Discounter auf der Insel sind verschiedene Erklärungen angeboten worden. Oberflächlich betrachtet scheinen die schlechte Kundenakzeptanz und der Eindruck schlechter Qualität das größte Hindernis zu sein. Wahrscheinlich spielen auch viele andere Faktoren eine Rolle:

- Der Markteinstieg der Discounter in den frühen 1990er Jahren erfolgte gleichzeitig mit der Sanierung von ASDA durch Archie Norman und der Wiederbelebung Tescos unter Lord MacLaurin. Dadurch waren die Discounter einem besonders schwierigen Wettbewerb ausgesetzt.
- Als die Discounter nach Großbritannien kamen, hatten die großen Lebensmittelketten bereits ein starkes Eigenmarkenangebot: So erzielte etwa Sainsbury's 65 % seiner Umsätze mit Eigenmarken. Kurz nach der Ankunft der Discounter starteten diese Einzelhändler Billigsortimente. Dementsprechend sahen sich die Discounter einem hinsichtlich des Preises sehr konkurrenzfähigen Angebot gegenüber.
- Die Einholung einer Baugenehmigung kann in Großbritannien schwierig sein. So hängt die Genehmigung vom Nachweis eines lokalen Marktbedarfs ab, nicht von der Ladengröße. Deshalb ist es den Discountern in Großbritannien nicht gelungen, die Supermärkte durch Expansion zu verdrängen, so wie das in anderen Teilen Europas der Fall war.
- Der Abstand zwischen den Betriebskosten der Discounter und Nichtdiscounter ist in Großbritannien geringer als in Deutschland. Die Fähigkeit der Discounter, ihren Betrieb mit weniger Arbeitsstunden aufrechtzuerhalten, spielt auf Deutschlands erstarrtem Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle für den Erfolg. In Großbritannien ist sie weniger von Bedeutung, da die Löhne gemessen an den sonstigen Betriebskosten niedriger sind.
- Die Discounter haben es nicht geschafft, ihr Modell schnell genug an die Vorlieben der britischen Kunden anzupassen. Bis 1999 nahmen weder Aldi noch Lidl Kreditkarten an, obwohl britische Kunden aller Schichten selbst kleine Einkäufe mit Kreditkarten bezahlen.

Trotz dieser Nachteile und Fehlentscheidungen ist es jetzt noch zu früh, das Ende der Discounter in Großbritannien einzuläuten. Aldi und Lidl sind beide finanzkräftige Privatunternehmen, die bewiesen haben, dass sie langfristig denken. Bislang ist keines der Unternehmen jemals aus einem Markt ausgestiegen, in den es eingetreten ist. Und in den anderen Teilen Europas zeigen sie sich jetzt geschickter und fähig, ihre Angebote so zu entwickeln, dass sie die Kunden mehr ansprechen. Vor ihnen liegt jedoch noch ein langer und steiler Weg.

⁴ Joshua Consumer Check, 2004

5. KAPITEL



Was bringt die Zukunft?

Bislang haben wir einen Überblick über das derzeitige Einzelhandelsumfeld in Europa gegeben. Dabei konzentrierten wir uns auf die Erkenntnisse über die Kunden und die Art und Weise, in welcher die Discounter versuchen, auf den Preis fokussierten Wert zu bieten. Die allgemeinen Trends im Einzelhandelssektor spielen jedoch ebenfalls eine Rolle. Natürlich kann man nicht genau vorhersagen, wie sich die Kundenpräferenzen im Laufe der Zeit entwickeln werden. Es lohnt sich jedoch, einige der allgemeinen Veränderungen unter die Lupe zu nehmen, die bei den Discountern selbst, bei den Kundeneinstellungen und auf dem allgemeinen Markt zu erkennen sind.

Die Hard-Discounter expandieren und ändern ihr Warenangebot

Die Hard-Discounter scheinen einige der Grenzen ihres Modells zu erkennen und ihren Ansatz dementsprechend zu ändern. Angesichts der Bedeutung, die das eingeschränkte Warenangebot für die Wertleistung durch Discounter hat, dürfte die wichtigste Veränderung sein, dass sowohl Aldi als auch Lidl ihr Sortiment allmählich erweitern.

Neue Kategorien

Seit 1995 hat sich die Zahl der von den Aldi- und Lidl-Läden in Deutschland geführten Artikel fast verdoppelt.⁵ Bei Aldi ist etwa ein Drittel dieses Anstiegs auf die Aufnahme neuer Kategorien zurückzuführen. In Deutschland haben die Discounter jedes Jahr durchschnittlich eine neue Kategorie eingeführt. (Berücksichtigt man auch die Non-Food-Werbeaktionen, so ist die Kategoriererweiterung sogar noch viel größer.) Durch die Erweiterung ihres Angebots um wichtige Kategorien, insbesondere verderbliche Waren, scheinen die Hard-Discounter sich zu Läden entwickeln zu wollen, in denen man seinen gesamten Lebensmittelbedarf decken kann. Dies könnte durchaus ein Versuch sein, außerhalb Deutschlands mehr Kunden als Primärkunden zu gewinnen.

Grafik 19

Hard-Discounter expandieren allmählich in neue Kategorien

Jahr	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl
1999	Frischmilch	Tiefkühlkost Eiskrem	—
2000	Fertigsalate, Inkontinenzprodukte	Fertigsalate und Dressing	—
2001	Bio-Lebensmittel (Milch, Kartoffeln)	Bio-Lebensmittel	—
2002	Bio-Lebensmittel (Tee, Käse, Margarine)	Zigaretten	Frischgeflügel
2003	Frischfleisch	Frischfleisch	Frischfleisch
2004	—	Kosmetika	Wellness-Produkte

Quelle: Presseauschnitte, GfK, Preiszeiger

⁵ Zum Teil geht dieser Anstieg der Artikelzahl nicht mit einem entsprechenden Anstieg der SKUs einher. Manchmal befinden sich verschiedene Sorten von Discountprodukten im selben Karton, so dass sie dieselbe SKU-Nummer haben. Quelle: Markant Handelsmagazin März 1995, Preiszeiger

Künftig rechnen wir damit, dass die Hard-Discounter ihre Sortimente bei Gesundheits- und Körperpflegeprodukten erweitern, einer Kategorie, in die Aldi und Lidl 2003 erst eingetreten sind. Nachdem sich die erfolgreiche Expansion in neue Kategorien bislang hauptsächlich auf Deutschland beschränkt hat, rechnen wir damit, dass wir bald auch in anderen Ländern ähnliches Kategoriewachstum sehen werden.

Aldis Umstellung auf den gehobenen Markt

Die Hard-Discounter scheinen zu versuchen, ein breiteres Spektrum von Kunden aus gehobenen Schichten anzulocken, indem sie eine größere Auswahl an Waren und Spezialitäten für gehobene Ansprüche anbieten. 2003 nahm Aldi UK zum Beispiel Spezialitäten ins Angebot auf, die der Auswahl an edleren Kartoffelchips und exotischen Snacks entsprechen, die bei den großen britischen Supermärkten erhältlich sind. Außerdem versucht Aldi durch Werbekampagnen, die sowohl Lebensmittel als auch Non-Food-Artikel integrieren, ein gehobeneres Image zu kultivieren. Bei einer jüngst durchgeführten Werbeaktion für italienische Lebensmittel gab es zum Beispiel gewürzte Öle und Bruschetta-Aufstriche, aber auch Grappa-Gläser und Nudeltöpfe.

Wenn Sie schon länger nicht mehr bei Aldi eingekauft haben, werden Sie überrascht sein zu erfahren, dass dieser Billigladen Gourmet-Lebensmittel führt. Doch, es stimmt! Oben auf den Kartons, direkt neben den Dosen zu 29 Cent und den Eiernudeln zu 49 Cent findet man gehobene Lebensmittel aus der firmeneigenen neuen Grandesse-Linie, Produkte wie Eislutscher aus Limetten- und Ananassaft, Artischocken-Knoblauch-Soße, Haferkekse mit Preiselbeeren sowie Brathuhn und Portobello-Pilzravioli.

- Springfield, IL State Journal Register, April 2004

Manche Beobachter meinen, dass Aldi möglicherweise durch diesen Relaunch in Großbritannien wichtige Lektionen über die Qualitätswahrnehmung gelernt hat. Vielleicht wird auch schon über neue Möglichkeiten im Convenience-Bereich oder gehobenen Markt nachgedacht. Anfang 2004 gab es sogar Experimente mit im Laden frisch gebackenem Brot.

Mehr Marken bei Lidl

Bei Lidl werden mehr und mehr Markenprodukte ins Sortiment aufgenommen. Wie die Fachzeitschrift Lebensmittel Zeitung berichtet, umfasste Lidls Erweiterung in den Drogeriebereich Verträge mit Procter & Gamble und Nestlé, während die Verhandlungen mit Beiersdorf und Henkel schon weit vorangekommen sind.

Grafik 20

Hard-Discounter führen mehr Markenartikel

„Not macht erfinderisch, und es wird viel über Möglichkeiten einer glücklichen Koexistenz von Marken und Hard-Discountern geredet.“

Financial Times, März 2005



Quelle: Financial Times, McKinsey Ladenbesuche

Grafik 20 zeigt, dass in den Regalen der Hard-Discounter zunehmend Markenprodukte zu finden sind, gleich neben den entsprechenden Eigenmarken. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Kundenpräferenz. In den kürzlich untersuchten fünf Ländern gaben etwa 40 % der Kunden an, Markenprodukte zu bevorzugen. Selbst in Deutschland sagen 27 % der Kunden, dass sie „immer“ oder „öfter“ Markenprodukte kaufen, wenn solche erhältlich sind.
- Kategoriespezifische Faktoren. Wie Grafik 21 zeigt, halten die Hard-Discounter in den Kategorien, in denen die Markentreue besonders groß ist, weniger als den ihnen „eigentlich zustehenden“ Markenanteil.
- Bereitschaft der Markenhersteller, an Discounter zu verkaufen. Selbst wenn die Kunden Marken verlangen, hätten die Discounter Schwierigkeiten, Markenartikel anzubieten, wenn die Markenhersteller grundsätzlich nicht bereit wären, mit Discountern zusammenzuarbeiten.

Der Verkauf an Discounter ist wie eine Droge. Er ist profitabel, aber man weiß, dass es langfristige Konsequenzen gibt.

Und je mehr man an Discounter verkauft, desto schwieriger ist es, damit aufzuhören.

Interview mit einem führenden europäischen Lieferanten

Angesichts der rapiden Expansion der Discounter, der auf Artikelebene relativ leicht prognostizierbaren Umsatzvolumen und der geringen Kosten für die Belieferung sind Markenhersteller zunehmend bereit – wenn nicht sogar begierig – an Discounter zu verkaufen. Nach Angaben der Financial Times hat sich „bei den Unternehmen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie die Einstellung gegenüber den europäischen Hard-Discounter-Ketten geändert ... Nachdem die Supermarktumsätze absacken, verkaufen sie ihre Marken in Läden, die sie früher für Feindesland hielten.“⁶

Das hat für Nichtdiscounter schwerwiegende Folgen. Bei einem jüngst stattfindenden Meeting mit Lieferanten erschien zum Beispiel ein Vertreter einer Verbrauchermarktkette mit einem Korb ihrer Waren, die er soeben bei einem örtlichen Hard-Discounter zu Preisen gekauft hatte, die jeweils unter denen lagen, die er selber im Großhandel für diese Produkte zahlen muss. Da die Markenprodukte bei den Discountern zu immer niedrigeren Preisen verkauft werden, erwarten die Kunden, diese Waren auch woanders billiger kaufen zu können. Bislang haben sich die Nichtdiscounter durch ihr Angebot an Markenartikeln von den Hard-Discountern abheben können. Nachdem jetzt bei den Hard-Discountern immer mehr Markenartikel zu finden sind, laufen die Nichtdiscounter Gefahr, eine ihrer größten Stärken zu verlieren.

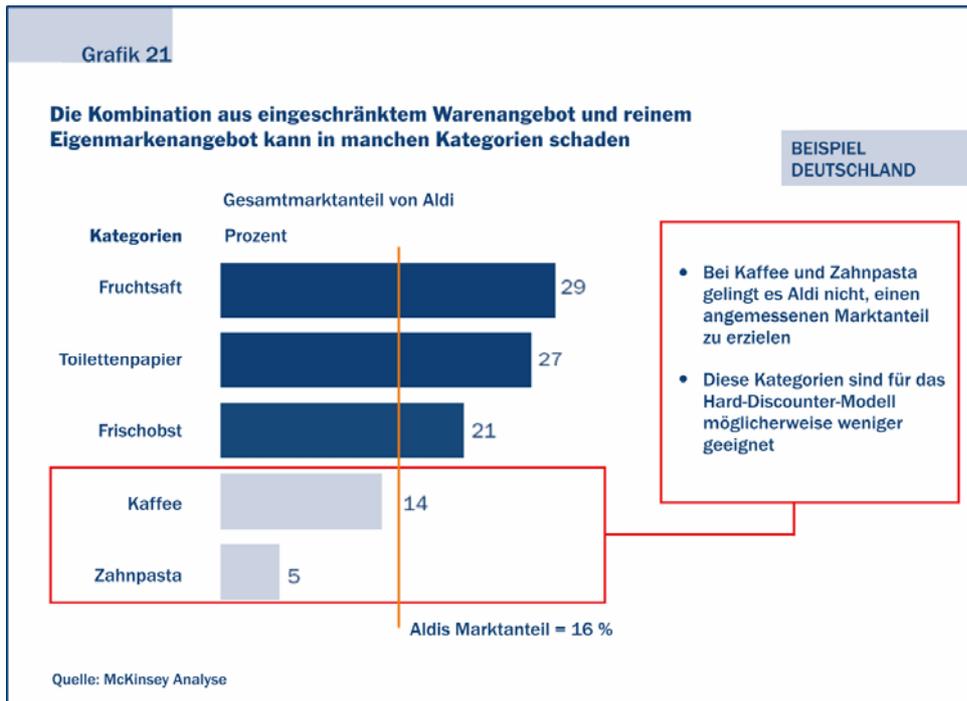
Deutschland: Zunehmender Wettbewerb unter den Discountern

90 % der deutschen Bevölkerung können von ihrer Wohnung aus binnen 20 Minuten einen Aldi erreichen. Das hat zur Folge, dass die Hard-Discounter den Kampf um Umsatzsteigerungen zunehmend untereinander austragen. Im Oktober 2004 läutete Aldi Nord eine neue Runde drastischer Preissenkungen ein, um seine Stellung als Preisführer zu bestätigen. Dies geschah vor allem durch drastische Senkung der Fleischpreise

⁶ Financial Times: „Brands Get the Worst of a Hard Bargain“, Donnerstag, 17. März 2005

und Verkündung eines neuen Werbeslogans: „Frisches Fleisch, neue Preise. Nicht nur für ein paar Tage – wie immer, für immer.“ Lidl zog kurz darauf mit eigenen Preissenkungen nach.

Die Hard-Discounter geben auch immer mehr Geld für ihr Marketing aus. 2003 betrug Lidl's Marketingausgaben 271 Millionen €, während sie 2001 nur 143 € betragen hatten. Damit hat Lidl in Deutschland die zweithöchsten Marketingausgaben, kaum weniger als Procter & Gamble. Aldi gibt zwar etwas weniger aus, hat jedoch ebenfalls seinen Marketingaufwand seit 2001 verdoppelt, so dass die Ausgaben 2003 bei 188 Millionen € lagen. Diese Steigerungen lassen vermuten, dass die Hard-Discounter sich mehr Mühe geben müssen als in den vergangenen Jahren, um Kunden zu gewinnen und zu halten.



Wie weit kann man das Hard-Discounter-Modell treiben?

Die Hard-Discounter versuchen derzeit, ihre Grenzen hinsichtlich komplexerer Abläufe vorsichtig auszuloten. In der Regel probieren sie neue Produkte aus, indem sie sie zuerst als Non-Food-Werbeaktionen und dann in einer Reihe von Pilotläden anbieten, bevor sie sie vorläufig als „Testprodukte“ in alle Läden bringen. Hinzu kommt, dass sie regelmäßig die Produkte, die die Umsatzvorgaben nicht erfüllen, auslisten. Dieser gnadenlos strenge Ansatz soll sicherzustellen, dass die neuen Artikel weder die Einkaufsmacht des Hard-Discounters verwässern noch die Gesamtbetriebseffizienz der Läden signifikant beeinträchtigen. Es bleibt abzuwarten, ob es den Hard-Discountern gelingt, ihre Umsatzsteigerungen durch neue Kategorien, breiteres Warenangebot und die Einführung von mehr Markenprodukten zu halten. Diese Veränderungen dürften jedoch fast unweigerlich zur Folge haben, dass die Discounter der Zukunft immer mehr wie kleine Supermärkte aussehen werden, was natürlich mit mehr Komplexität verbunden ist. Inwieweit es ihnen dann noch gelingen wird, ihren wirtschaftlichen Vorsprung zu wahren, ist ein wichtiger und bislang noch unbekannter Faktor. Die Vorsicht, mit der sie derzeit agieren, lässt vermuten, dass auch sie sich darüber noch nicht im Klaren sind.

Kundentrends

Die Einzelhändler versuchen, ihr Warenangebot auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen, die natürlich ständigen Änderungen unterliegen. Obwohl wir Kundensegmente erkennen konnten, gibt es keinen Grund zur Annahme, dass die Merkmale dieser Segmente statisch sind, oder dass die Größe jedes Segments in den kommenden Jahren gleich bleiben wird. Wir haben bei den Kunden verschiedene Makrotrends festgestellt, u.a. Zeitmangel, Übergewicht und die zunehmende Überalterung der Bevölkerung, die sich auf die Segmente auswirken könnten.

Ein wichtiger Kundentrend ist der zunehmende Zeitmangel. Jeder sieht sich in seinem Leben immer mehr Anforderungen ausgesetzt, und den Kunden ist klar geworden, dass Zeit wirklich Geld ist – und dass dies eine Währung ist, deren Wert steigt. Dementsprechend suchen die Kunden immer mehr nach Angeboten, mit denen sie Zeit sparen. Die auf Schnelligkeit und Qualität bedachten Kunden wie auch die Desinteressierten haben bereits hohe Erwartungen in puncto Convenience, und wir denken, dass diese Erwartungen noch weiter steigen werden. Wir erkennen diesen Trend jedoch quer durch die gesamte Bevölkerung, selbst in den weniger convenience-orientierten Segmenten, etwa bei den Wertloyalisten und den anspruchsvollen Kunden. Tatsächlich erstreckt sich der Convenience-Trend sowohl auf die Nahrungszubereitung als auch auf den Lebensmitteleinkauf selbst. Viele hassen es, mehr als eine halbe Stunde für die Zubereitung des Abendessens aufzuwenden, weshalb sie Fertigmahlzeiten kaufen oder auswärts essen. Nachdem die Lebensmittelpreise weiter fallen, kommt es häufiger vor, dass Mahlzeiten im eigenen Heim ersetzt werden. In manchen Städten der USA werden bereits Wohnungen gebaut, die gar keine Küchen haben. Dieser Trend birgt sowohl Gefahren als auch Chancen. Die meisten convenience-orientierten Segmente, etwa die Schnelligkeit und Qualität verlangenden wie auch die desinteressierten Kunden, werden sich möglicherweise ganz von den traditionellen Lebensmittelläden abwenden und stattdessen völlig auf angeliefertes Essen und Fertigmahlzeiten umstellen. Indessen werden sich andere Segmente möglicherweise stärker für die Convenience-Abteilung der Lebensmittelläden interessieren.

Ein weiterer klarer Trend ist, dass das enorme Ausmaß des Übergewichtsproblems, das sich von den USA auf Europa ausgebreitet hat, immer mehr ins öffentliche Bewusstsein rückt. Die Konsumgüterhersteller bieten ein wachsendes Angebot an gesunden Alternativmahlzeiten. Bislang hat dieser Trend jedoch noch nicht bewirkt, dass mehr Kunden auf hochwertige leicht verderbliche Waren umsteigen. Der Trend zur gesunden Ernährung hat jedoch seinen eigenen Markt geschaffen, da die Hersteller und Einzelhändler die latente Nachfrage nach nahrhaften Produkten erfüllen. Dies impliziert, dass Einzelhändler bei einer schnellen Einführung innovativer, gesundheitsorientierter Produkte den Vorteil hätten, als erster auf dem Markt zu sein. Da Discounter rigide zentralisiert operieren und lange Zeit brauchen, um neue SKUs/ Artikel oder Kategorien aufzunehmen, könnte der Trend zur gesunden Ernährung den Nichtdiscountern einen Vorteil verschaffen.

Ein weiterer wichtiger demografischer Trend ist das zunehmende Alter der europäischen Bevölkerung. Diese Überalterung hat außerordentlich komplexe Auswirkungen, doch einige Effekte sind schon jetzt absehbar. Da die Kosten für das Gesundheitswesen weiter steigen, werden die Rentner ein geringeres verfügbares Einkommen haben, was sie vielleicht davon abhalten wird, Premium-Lebensmittel zu kaufen. Ihr starker Wunsch danach, sich jünger zu fühlen, könnte eine Nachfrage nach nahrhafteren Produkten auslösen. Sollte es, was wahrscheinlich der Fall sein wird, weniger Arbeitskräfte geben, ist mit steigenden Löhnen zu

rechnen. Dies könnte arbeitskraftsparenden Geschäftsmodellen wie dem Discounterformat einen weiteren Vorteil verschaffen.

Schließlich gibt es auch Anzeichen dafür, dass sich die Kundenstimmung ändert. Das Vertrauen spielt bei der Wahl unter verschiedenen Einzelhändlern eine immer wichtigere Rolle. Die Läden werden nicht mehr nur nach dem Gesamtwert der einzelnen, von ihnen angebotenen Produkte beurteilt, sondern die Kunden achten immer mehr auf ethische Gesichtspunkte. Manche Kunden legen zum Beispiel Wert darauf, welche Handelspraktiken sie bei ihrem Laden sehen (z.B. ob er Fair-Trade-Waren anbietet). Wieder andere Kunden erwarten umweltfreundliche oder biologisch angebaute Produkte oder solche, die bestimmte Stoffe nicht enthalten. Die Lebensmittelsicherheit hat sich zu einem weiteren, besonders wichtigen Aspekt des Vertrauens entwickelt, insbesondere seit dem Ausbruch der Vogelgrippe 2003 und wegen der anhaltenden Angst vor BSE. Die Kunden achten immer genauer darauf, wie ihr Laden hinsichtlich der Sozialverantwortung des Unternehmens abschneidet. Vertrauen wird daher eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

Markttrends

Abgesehen von den Trends bei Discountern und im Kundenverhalten gibt es weitere allgemeine Veränderungen der Einzelhandelslandschaft, die die Art des Wettbewerbs im Lebensmittelsektor zu ändern versprechen.

Der Wettbewerb im Lebensmittelsektor ändert sich. Die Grenzen verschwimmen: Während die Lebensmitteleinzelhändler in der Non-Food-Kategorie konkurrieren, gibt es immer mehr Non-Food-Läden, die auch Lebensmittel verkaufen. Eine große Lebensmittelkette in den USA meinte dazu: „Es wäre kurzsichtig, wenn wir nur auf die [anderen Supermärkte] schauen, da wir auch mit Nicht-Supermärkten konkurrieren. Wir müssen auch an Walgreens, die Rite Aids, Costco, Sam's, Target und Wal-Mart sowie an die Dollar Stores denken, die zum Teil dieselben Dinge verkaufen wie wir.“ Indessen ändert sich der Wettbewerb im Non-Food-Bereich auch durch den globalen Handel. Durch das Aufblühen der internationalen Beschaffung sind jetzt viel mehr Artikel zu sehr geringen Kosten erhältlich. Das hat natürlich auch Nebenwirkungen: langlebige Konsumgüter werden billig: Es gibt Bügeleisen für 5 £, Kashmirpullover für 20 £. Die Kunden beginnen, diese Waren wie Verbrauchsgüter zu behandeln. Das hat zur Folge, dass die Kunden möglicherweise weniger hohe Qualitätsansprüche stellen werden, dafür aber immer niedrigere Preise wollen.

Um mit diesen veränderten Kundenwünschen mitzuhalten, wird es weiterhin darauf ankommen, die Informationstechnologie bestmöglich zu nutzen. Massenmarketing wirkt immer weniger, da die erfolgreichsten Einzelhändler durch die von Kundenkarten gewonnenen Daten viel besser über ihre Kunden Bescheid wissen und ihre Angebote viel genauer zuschneiden können. Die Technologie kann dazu beitragen, Angebote personalisiert zu gestalten, Sortiment und Preisgestaltung lokal anzupassen und durch Online-Shopping mehr Convenience zu bieten.

Die Technologie kann auch auf der Angebotsseite nützen. So ergeben sich etwa durch die Radiofrequenzidentifizierung (RFID) neue Möglichkeiten zur Steigerung der Lieferketteneffizienz. In der Vergangenheit waren die Hard-Discounter bei der Einführung neuer Technologien langsam: Scanner wurden erst 2001 eingeführt, und die Kommunikation mit den Lieferanten läuft nach wie vor über Fax statt EDI.

Wenn die Nichtdiscounter mehr Zeit und Geld in die richtige Technologie stecken, können sie dadurch den Kostenvorteil der Discounter reduzieren und sich gleichzeitig besser den Kundensegmenten anpassen.

Schlussfolgerung

Betrachtet man alle diese Trends, die das Discountmodell, das Kundenverhalten und den allgemeinen Markt beeinflussen, so sieht man eine Verstärkung des allgemeinen Trends zur Wertorientierung: Die Discounter verfeinern ihre Modelle, um einem breiteren Spektrum von Wertdefinitionen gerecht zu werden, die Kunden stellen bei vielen Aspekten der Wertgleichung immer höhere Ansprüche und die Nichtdiscounter rüsten sich für die Reaktion auf dieses neue Umfeld. Natürlich weiß niemand genau, was die Zukunft bringen wird. Tatsächlich werden die Entscheidungen der Nichtdiscounter und der Hersteller verpackter Waren wahrscheinlich erheblichen Einfluss auf die Entwicklung haben. Wenn sie dabei den Discountern Raum lassen, weil sie nicht auf die Kundenanforderungen reagieren, dann wird schon allein das weitere Wachstum der Discounter die Kunden beeinflussen. Sollten sie jedoch ein überzeugendes, nutzenorientiertes Angebot entwickeln, mit dem sie den 80 % des Markts, denen es auf mehr als nur den Preis ankommt, gerecht werden, dann könnte die Zukunft mehr Loyalität und Rentabilität bringen, als viele sich heute vorstellen.

Hauptbotschaften

Die Hard-Discounter, die sich der Grenzen ihres Geschäftsmodells vielleicht bewusst sind, expandieren in neue Kategorien, gehobene Eigenmarken und mehr Markenartikel. Außerdem haben sie im Zuge des Kampfs, den sie in Deutschland und anderswo um ihre Marktanteile führen, ihre Marketingausgaben erhöht.

Convenience spielt eine immer wichtigere Rolle, da die Kunden immer mehr erledigen müssen und immer weniger Zeit haben. Das Problembewusstsein in Sachen Übergewicht hat eine Nachfrage nach gesunder Ernährung ausgelöst. Auch das steigende Alter der Bevölkerung wird neue Ansprüche an den europäischen Einzelhandel schaffen.

Im allgemeinen Markt versuchen sich die Einzelhändler, durch globalen Einkauf und Informationstechnologie abzusetzen.

6. KAPITEL



Beim Preis mithalten

Einzelhändler müssen von den Discountern lernen

Jetzt wissen wir, welche unterschiedlichen Wertdefinitionen die verschiedenen Kunden haben, und wir verstehen, wie es den Discountern gelingt, sich hinsichtlich der Preiskomponenten des Werts leistungsfähig zu zeigen. Nunmehr ist es an der Zeit, die Zukunftsstrategien genauer zu betrachten. Wie sollte ein Nichtdiscounter auf den Siegeszug der Discounter reagieren?

Wie kann er konkurrenzfähig bleiben?

Die beste Reaktion auf den Aufstieg der Discounter ist es, sie nicht sklavisch nachzuahmen. Discounter haben Erfolg damit, bestimmten Kundensegmenten Wert zu bieten. Diese Segmente machen jedoch nur einen eingeschränkten Teil des Markts aus. Die Discounter sind ein Symptom des allgemeinen Trends zur Wertorientierung, nicht die Ursache dieses Trends. Einzelhändler sollten nicht an diesem Symptom herumdoktern, sondern stattdessen ihre Anstrengungen darauf konzentrieren, auf diesen Trend zur Wertorientierung einzugehen.

Wer sich als Einzelhändler in puncto Wert durchsetzen will, muss sowohl beim Preis mithalten können als auch beim Wert neue Maßstäbe setzen. Wer beim Wert neue Maßstäbe setzen will, muss sich entscheiden, auf welche Segmente er abzielt und wie er deren steigende Erwartungen erfüllt. Bevor ein Einzelhändler jedoch beim Wert leistungsfähiger werden kann, muss er beim Preis mithalten können.

Natürlich bedeutet „beim Preis mithalten können“ nicht, dass alle Lebensmitteleinzelhändler ihre Preise durchweg senken sollen. Es bedeutet vielmehr, zunächst für den Wert anerkannt zu werden, den man seinen Kunden bereits bietet. Hier kann man viel von der Effizienz des Discountermodells lernen. Die gezielte Anwendung dieser Effizienzfaktoren kann viel dazu beitragen, die Preispositionierung des Einzelhändlers zu verbessern.

Sicherstellen, dass die Kunden Ihre Preisposition verstehen

Es ist möglich, Kunden davon zu überzeugen, dass Nichtdiscounter weniger teuer sind als sie dachten. Das erfordert klare und einheitliche Kommunikation gegenüber den Kunden, auf dem ganzen Weg, vom Marketing bis hin zu den Schildern und Wert-Signalen im Laden.

Bei der zu Lidl gehörenden Kaufland-Kette gibt es überall im Laden Schilder in Plakatwandgröße, die den Kunden die Niedrigpreisbotschaft immer wieder einhämmern. Indem man die Niedrigpreise wiederholt deutlich hervorhebt, sagt man den Kunden, dass man Preisvergleiche nicht scheut. (Grafik 23)

Was kann man von den Discountern lernen?

Sicherstellen, dass die Kunden Ihre Preisposition verstehen

- Klare und konsequente Kommunikation mit den Kunden, auf dem ganzen Weg, vom Marketing bis hin zu Schildern und Wert-Signalen im Laden
- Sicherstellen, dass **Known Value Items** zu konkurrenzfähigen Preisen angeboten werden
- Durch gezieltes Angebot unglaublicher Preise **Begeisterung** erzeugen
- Bekräftigen der Botschaft: **Keine Kompromisse bei der Qualität!**

Keine Investitionen in Dinge, auf die Kunden keinen Wert legen

- Die **wahren Kosten und Nutzen des Sortiments** kennen, und genau überlegen, wo man investiert
- Kosten der Supply Chain minimieren, durch **Optimieren des Verhältnisses zwischen Transporteinheiten und Verkaufseinheiten** und Eingehen von Partnerschaften mit den Lieferanten
- „**Shopper-Back**“ - Ansatz zur Vereinfachung des Betriebs im Laden und in der Zentrale, Eliminierung nicht nutzbringender Tätigkeiten

Quelle: McKinsey Analyse

Bei Colruyt, einem belgischen Soft-Discounter, gibt es überall im Laden Wert-Signale: von Fernsehbildschirmen, auf denen Preisvergleiche mit Konkurrenten zu sehen sind, die bestätigen, dass Colruyts Preise die niedrigsten sind, bis hin zum spartanischen, einem Warenlager ähnlichen Ambiente des Ladens. Beim Preis mitzuhalten ist nicht nur eine Frage des Marketings. Konkurrenzfähige Einzelhändler müssen zeigen, dass sie wirklich konkurrenzfähige Preise bieten können. Auch hier ist von den Discountern viel zu lernen.

Da sie ihr Angebot auf die minimale Anzahl von SKUs/ Artikeln beschränken und den sich daraus ergebenden Mengenvorteil beim Einkauf wie auch die Arbeitskrifteinsparungen nutzen, schaffen es die Discounter häufig, die Preise ihrer Konkurrenten bei den etwa 200 Known Value Items, die dem Kunde am wichtigsten sind, zu unterbieten. Investiert man also überdurchschnittlich viel in diese Artikel und Kategorien, welche die Gesamtwertposition verstärken, so kann ein Nichtdiscounter dieselben Vorteile erzielen.

Grafik 23

Discounter betreiben klare und konsistente Kommunikation

Quelle: Ladenbesuche durch McKinsey



Grafik 24

Discounter vermitteln nachdrücklich die Botschaft, dass es bei der Qualität keine Kompromisse gibt

Quelle: Ladenbesuche durch McKinsey



Ein Einzelhändler, der bei den Known Value Items konkurrenzfähige Preise bietet, kann darüber hinaus beim Preis mithalten, indem er durch unglaublich günstige Preise für bestimmte Artikel Begeisterung erzeugt. Trader Joe's, ein zu Aldi gehörender, amerikanischer Einzelhändler, ist für seinen „2-Buck-Chuck“ berühmt, eine ständig wechselnde Auswahl hochwertiger Weine, die für 2 \$ verkauft werden. Das Bemühen um Anerkennung für Niedrigpreise kann jedoch ins Auge gehen, wenn der Kunde denkt, dass bei der Qualität Abstriche gemacht wurden. Es ist daher unbedingt erforderlich, die Botschaft „Keine Kompromisse bei der Qualität“ zu vermitteln. Dadurch kann der Einzelhändler dafür sorgen, dass er das, was er bei der Preiswahrnehmung gewonnen hat, nicht bei der Qualitätswahrnehmung wieder verliert.

Einer der Gründe dafür, dass die Discounter in bestimmten Märkten so erfolgreich waren, ist, dass ihre Eigenmarken nicht als qualitativ minderwertige Produkte angesehen werden. Aldi und Lidl haben ein Image hoher Qualität gepflegt, indem sie zeigten, dass ihre Produkte hinsichtlich Geschmack und Nährwert sehr gut abschneiden. Manche Discounter finden noch kreativere Wege, um zu zeigen, dass ihnen die Qualität ihrer Produkte wirklich am Herzen liegt. Im obigen Bild mit den Orangen bietet zum Beispiel Colruyt nicht nur kostenlose Proben an, sondern teilt außerdem auf Schildern mit, dass diese Orangen jetzt reif sind und in dieser Woche am besten schmecken.

Keine Investitionen in Dinge, auf die Kunden keinen Wert legen

Es gibt eine weitere entscheidende Voraussetzung dafür, beim Preis mithalten zu können: dass man nur in die Aktivitäten und Produkte investiert, auf die Kunden Wert legen.

Es hat keinen Zweck, Raum für große Produktsortimente in den Kategorien zu schaffen, in denen die Kundenzielgruppe lieber eine sorgfältig ausgesuchte Auswahl vorfinden würde. Dieses Erkenntnis hat Aldi bewogen, in Großbritannien, Deutschland und Frankreich nur zwei bis fünf verschiedene Sorten Toilettenpapier anzubieten. Einige andere Einzelhändler in diesen Ländern bieten mehr als 60 verschiedene Sorten an. Wenn man bedenkt, welche erheblichen Kostensteigerungen mit zusätzlichen SKUs verbunden sind, lohnt es sich, von den Discountern zu lernen und das Warenangebot deutlich einzuschränken.

Der Einzelhändler muss die wahren Kosten des Sortiments kennen und mit Bedacht in die richtige SKU- / Artikel-Mischung investieren. Auch hier spielt die Kundenforschung eine zentrale Rolle. Zu große Vielfalt ist kostenträchtig und unnötig, wenn nicht gar schädlich, weil die Kunden sich schwerer im Laden zurechtfinden. Insbesondere die Segmente der desinteressierten Kunden und der Kunden, die auf Qualität und Schnelligkeit Wert legen, reagieren auf zu viel Auswahl negativ. Andererseits kann es auch sehr negative Auswirkungen haben, wenn man das Angebot zu weit reduziert. Man sollte also nicht alle Kategorien über einen Kamm scheren und die SKUs / Artikel in allen Kategorien gleichmäßig reduzieren. Statt dessen sollten Einzelhändler die wahren Kosten des Sortiments kennen und sich genau überlegen, wo sie investieren.

Grafik 25

Kartons mit SKU-Mischung oder Misch-Paletten, wenn ganze Paletten unpraktisch wären

Quelle: Ladenbesuche durch McKinsey



Selbst wenn ein Einzelhändler sich in bestimmten Kategorien für eine große Auswahl entscheidet, gibt es Möglichkeiten, effiziente Warenplatzierungsmethoden maximal zu nutzen. Wenn man die Artikel jeweils einzeln ins Regal stellt, so können sich die Personalkosten auf 2,5-3,0 % des Umsatzes belaufen. Durch Umstellung auf Kartons kann man diese Kosten halbieren. Die Platzierung der Artikel auf Paletten kann die Personalkosten deutlich senken.

Selbst wenn der Einzelhändler nicht so große Mengen umsetzt, dass sich ganze Paletten einzelner Artikel lohnen würden, gibt es noch andere Möglichkeiten zur effizienten Vorratshaltung. Hier bietet die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten die größte Chance, das System kostengünstig zu gestalten. So können etwa Misch-Paletten oder -Kartons mit verschiedenen SKUs erhebliche Arbeitersparnis bringen, ohne dass die Produktvielfalt darunter leidet.

Das Verstehen der Kundenpräferenzen eröffnet weitere Wege zur Kostensenkung. Wenn man wettbewerbsfähig bleiben will, ist es unbedingt erforderlich, sich den Kundenwünschen anzupassen („Shopper-Back-Ansatz“), um den Betrieb in den Läden und in der Zentrale zu vereinfachen und auf überflüssige Aktivitäten zu verzichten. Wenn die Kunden eines Einzelhändlers bereit sind, an der Kasse ein bisschen länger zu warten, lohnt es sich, die Angestellten bei anderen Tätigkeiten einzusetzen, denen die Kunden mehr Wert zumessen.

Wie stets kommt es bei der Strategiewahl vor allem darauf an zu entscheiden, welche Kundensegmente der Laden bedient oder künftig bedienen möchte. Alle bislang erwähnten Aktivitäten sind Techniken, mit denen man sich bei den Preisaspekten des Werts leistungsfähig zeigen kann. Man sollte nicht vergessen, dass es dazu nicht erforderlich ist, dass der Einzelhändler überall die niedrigsten Preise bietet. Der Preis ist nicht die einzige Wertkomponente, und die Kunden werden das Preisangebot des Ladens auch im Verhältnis zu seinen sonstigen Eigenschaften sehen. Sie werden es nicht bereuen, Maßnahmen zu ergreifen, um für den Wert anerkannt zu werden, den Sie heute bereits bieten, und gleichzeitig daran zu arbeiten, alle überflüssigen Betriebskosten zu streichen. Super- und Verbrauchermärkte / SB-Warenhäuser, die in diesem Punkt von den Discountern lernen, können einen Vorsprung gegenüber ihren Konkurrenten erzielen.

Hauptbotschaften

Jeder europäische Einzelhändler, der im heutigen Umfeld wettbewerbsfähig sein will, muss beim Preis mithalten können.

Beim Preis mithalten bedeutet nicht, das Preisniveau auf die Billigpreise der Discounter zu reduzieren.

Klare und konsistente Kommunikation mit den Kunden – inkl. Werbeschilder und Wert-Signale – sowie günstige Preise für Known Value Items sind die entscheidenden Voraussetzungen für den Aufbau einer konkurrenzfähigen Preisposition.

Der Schlüssel zur Aufwandreduzierung ist der „Shopper-Back“-Ansatz: Sie müssen die Bedürfnisse Ihrer Kunden erkennen und Ihren Betrieb darauf ausrichten.

7. KAPITEL



Beim Wert neue Maßstäbe setzen

Die bislang beschriebenen Maßnahmen – Anerkennung für den von Ihnen gebotenen Wert finden und unnötige Kosten mittels des Shopper-Back-Ansatzes eliminieren – sind die Grundvoraussetzungen dafür, heutzutage konkurrenzfähig zu bleiben. Wie sieht es aber morgen aus?

Kundenerwartungen und Konkurrenzstandards steigen rapide. Indessen stellen die Nichtdiscounter fest, dass sie untereinander um Anteile an einem schrumpfenden Markt kämpfen, der durch die Marktanteilsgewinne der Discounter und Preisdeflation immer weiter erodiert wird. Das Mithalten beim Preis ist zwar eine notwendige, wahrscheinlich jedoch keine hinreichende Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum. Die Einzelhändler, die überleben und florieren, werden diejenigen sein, die die „Latte höher legen“, indem sie für etwas „berühmt“ werden, worauf ihre Kunden besonderen Wert legen.

Entscheiden, welche Kundensegmente man bedient

Der Erfolg der Discounter beruht zum Teil darauf, dass sie gar nicht erst versuchen, immer alle Kunden glücklich zu machen. Statt dessen richten sie ihre Bemühungen, Wert zu leisten, ganz auf die beiden am stärksten preisorientierten Segmente des Markts aus. Die wichtigste strategische Entscheidung, die ein Lebensmittelhändler im heutigen wertorientierten Umfeld treffen kann, ist die Entscheidung, welche Segmente er bedienen will.

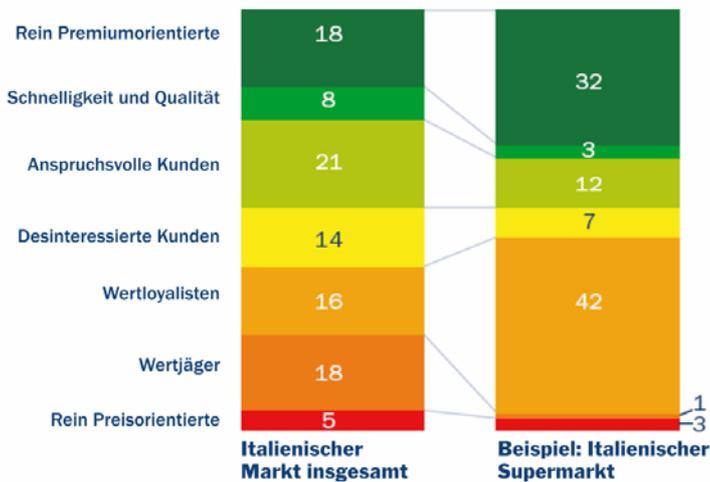
Es gibt drei verschiedene Möglichkeiten, den Kunden erfolgreich Wert zu bieten. Nischenfirmen konzentrieren ihre Anstrengungen darauf, nur ein oder zwei Segmenten hervorragenden Wert zu bieten. Einige größere Einzelhändler verfolgen Multiformat-Strategien, wobei die Präferenzen der verschiedenen Segmente durch verschiedene Geschäftstypen bedient werden. Doch die überwältigende Mehrheit der erfolgreichen Einzelhändler versucht, mit einem einzigen Format einen breiten Kundenkreis zu gewinnen, der zwar nicht alle Kunden umfasst, aber doch Kunden aus drei oder vier Segmenten, deren Bedürfnisse sich überschneiden.

Welchen Weg der Einzelhändler im Einzelfall wählen sollte, ist abhängig von seiner Größe und Marktstärke. Für die meisten Einzelhändler kommt es vor allem darauf an, den richtigen Kundenkreis auszuwählen. Wer die Ziele zu hoch steckt, erreicht am Ende häufig zu wenig. Es lohnt sich daher, gründlich darüber nachzudenken, auf welche Kundensegmente man abzielt.

Welches sollte Ihre Kundenzielgruppe sein? Zum einen sollten Sie darüber nachdenken, wie jedes Segment zu Ihrer bestehenden Marke und Ihren Fähigkeiten passt. Dazu ist es wichtig, genau zu wissen, aus welchen Segmenten sich Ihr derzeitiger Kundenstamm zusammensetzt. Grafik 26 vergleicht das Segmentprofil eines italienischen Supermarkts mit dem Segmentprofil des italienischen Gesamtmarkts. Dieser Einzelhändler hat unter seinen Kunden einen überproportional großen Anteil Wertloyalisten und rein premiumorientierter Kunden. Das lässt vermuten, dass er erfolgreich eine große Auswahl an Produkten und Dienstleistungen anbietet. Seine schwache Performance bei den an Schnelligkeit und Qualität Interessierten wie auch bei den desinteressierten Kunden könnte widerspiegeln, dass der Eindruck besteht, das Einkaufen in diesem Laden sei sehr zeitaufwändig.

Grafik 26

Segmentzusammensetzung in Italien
Prozentanteil des Segments



Quelle: McKinsey Kundenforschung

Als nächstes sollte der Einzelhändler evaluieren, ob bei den Segmenten, die er ohnehin bereits anzieht, Wachstumsspielraum besteht. Welche Entwicklung der Kundendemografie und Kundeneinstellungen ist im nationalen Markt zu erwarten? Werden aus all den Wertloyalisten, die derzeit vom italienischen Supermarkt bedient werden, in zehn Jahren anspruchsvolle Kunden geworden sein?

Dann sollte der Einzelhändler erwägen, wie hart der Wettbewerb sein wird, dem er im Kampf um jedes Segment ausgesetzt ist. Die preisempfindlichsten Segmente werden in einigen Märkten möglicherweise nicht mehr zurückzugewinnen sein. Doch mehr als ein Fünftel des italienischen Markt besteht aus anspruchsvollen Kunden. Könnte es sich für den Supermarkt lohnen, mehr dieser Kunden zu gewinnen?

Hat ein Einzelhändler ein relativ undifferenziertes Segmentprofil – d.h. dass seine Kundensegmente nahe am Marktdurchschnitt liegen – könnte es sich für ihn lohnen, sich vor allem um bestimmte Arten von Kunden zu bemühen. Abgesehen von einigen bemerkenswerten Ausnahmen wird es den meisten Einzelhändlern nicht möglich sein, gleichzeitig in mehr als einer Handvoll Segmente zu expandieren.

Schließlich sollten Lebensmittelhändler, die feststellen, dass sie ihre Wachstumschancen außerhalb der bereits bedienten Segmente suchen müssen, die Attraktivität der „angrenzenden“ Segmente evaluieren. Der italienische Supermarkt hat zum Beispiel ein Wertangebot, das offensichtlich Wertloyalisten anspricht. Vielleicht könnte er desinteressierte Kunden oder anspruchsvolle Kunden gewinnen. Wenn er jedoch andere Segmente gewinnen will, muss der Einzelhändler dafür bekannt werden, dass er etwas bietet, was die Kunden aus diesen Segmenten attraktiv finden: er muss „für etwas berühmt“ werden.

„Für etwas berühmt“ werden

Discounter sind allgemein dafür bekannt, dass sie sehr billig sind. Um diesen Ruf zu erlangen, reichten konsistente Preiskommunikation und der „Shopper-Back“-Ansatz nicht aus. Darüber hinaus richteten sie die gesamte Organisation nach einem einfachen Thema (Einfachheit) aus und drückten die Betriebskosten so weit wie irgend möglich. Dadurch wurden sie „berühmt für“ absolute Niedrigstpreise.

Andere Lebensmittelhändler haben es geschafft, sich durch Extramerkmale oder Extraleistungen von anderen abzuheben. In den USA ist zum Beispiel Whole Foods berühmt für auffällige Displays und ein Gourmet-Umfeld (wo alles geboten wird, von eintägigen Weinproben bis hin zur persönlichen Partymenüplanung). Damit ist es Whole Foods gelungen, Premium-Kunden zu gewinnen: Der Einzelhändler konnte seine Umsätze auf vergleichbarer Fläche um 14 % steigern.

Allgemein kann man sagen, dass „neue Maßstäbe zu setzen“ bedeutet, entweder die Betriebskosten radikal zu senken oder dem Kunden in einem Bereich, an dem ihm liegt, Spitzenleistung zu bieten.

Anhand von Beispielen aus anderen Branchen, in denen ein Trend zur Wertorientierung besteht, lassen sich diese Alternativen veranschaulichen. Bei den Fluggesellschaften gibt es zwei Arten von Unternehmen, die die Wertherausforderung erfolgreich annehmen. Zum einen die Billigflieger wie Ryanair, die auf möglichst geringe Kosten setzen. Ähnlich wie die Hard-Discounter streichen diese Fluggesellschaften ihre Leistungen auf die absolut unerlässlichen Aspekte ihres Angebots zusammen, um die niedrigstmöglichen Preise bieten zu können. Daneben gibt es ebenfalls erfolgreiche Unternehmen, die ihr Angebot für die Kunden attraktiver gestalten, indem sie das Flugerlebnis um zusätzliche Leistungen ergänzen. British Airways war zum Beispiel die erste Fluggesellschaft, die in der Business Class ein Bett voller Länge anbot. BA bietet zwar nach wie vor konkurrenzfähige Preise für den Business-Class-Service, doch der Wettbewerbsvorteil beruht darauf, dass die Fluggesellschaft für die komfortablen Schlafmöglichkeiten an Bord bekannt ist.

Eine ähnliche Dynamik ist im Bekleidungseinzelhandel festzustellen. Manche Unternehmen konzentrieren sich fast ausschließlich auf Kostensenkungen. TJ Maxx bietet zum Beispiel sehr niedrige Preise in relativ schlecht organisierten Läden, die mit sehr geringen Kosten betrieben werden. Andererseits haben Einzelhändler wie Zara Erfolg damit, dass sie für das Erkennen von Modetrends berühmt sind. Indem Zara hochmoderne Ware anbietet und diese attraktiv präsentiert, werden durch zusätzliche Leistungen neue Maßstäbe gesetzt. Gleichzeitig sind die Preise niedriger, als man das bei aktueller Mode erwarten würde, so dass die Firma auch beim Preis mithalten kann.

Natürlich kann man nicht für alles „berühmt“ sein. Lebensmittelhändler müssen sich daher durch ein oder zwei der sechs Elemente, die das Wertangebot ausmachen – nämlich Preis, Werbung, Qualität, Convenience, Warenangebot und Einkaufserlebnis – von den anderen abheben, gleichzeitig jedoch auf allen anderen Gebieten konkurrenzfähig bleiben. Nur wenn ihnen dies gelingt, können sie erreichen, dass ihre Marken ihre neue Wertpositionierung reflektieren.

Welche Wertelemente ein Lebensmittelhändler hervorhebt und in welcher Weise dies geschieht, sollte sich allein danach richten, auf welche Kunden er abzielt. Wer sich erfolgreich mit Wert durchsetzen will, steht

daher vor einem weiteren Problem: Was als Aktion für ein Kundensegment gut funktioniert, muss deshalb noch lange nicht bei anderen Kundensegmenten funktionieren. Wertjäger lieben die Aufregung der Schnäppchenjagd, bei der sie im gesamten Laden nach den besten Preisangeboten überhaupt suchen. Anspruchsvolle Kunden lassen sich dagegen nur von wirklich guten Angeboten bei Markenartikeln beeindrucken.

Wer beim Wert neue Maßstäbe setzen will, darf also niemals vergessen, welche Kunden er ansprechen möchte. Erinnern Sie sich an Kapitel 2, wo wir besprachen, wie man entscheidet, aus welchen Segmenten die Zielgruppe zusammen gesetzt sein soll. Genau wie im vorigen Kapitel bestimmt die Entscheidung über die Kundenzielgruppe auch hier wieder den Rest der vom Einzelhändler verfolgten Strategie.

Neue Maßstäbe setzen, Segment für Segment

Wenn der Einzelhändler weiß, welche Segmente er ansprechen möchte, sollte er versuchen, für die Wertelemente „berühmt“ zu werden, die diesen Kunden am meisten am Herzen liegen.

So haben etwa die Hard-Discounter ihr gesamtes Angebot auf das rein preisorientierte Kundensegment zugeschnitten. Aldi und Lidl versuchen also erst gar nicht, zusätzliche Leistungen zu bieten. Stattdessen haben sie die Kosten ihres Systems radikal gesenkt, wodurch sie für absolute Tiefstpreise „berühmt“ wurden. Um ihre herausragende Stellung hinsichtlich der Preise zu erhalten, machen die Hard-Discounter auch kein Geheimnis daraus, wie sie es schaffen, ihre Preise immer so niedrig zu halten. Damit können sie bei rein preisorientierten Kunden Vertrauen aufbauen.

Auch bei den anderen Wertelementen bleiben die Hard-Discounter in den Augen ihrer Kundenzielgruppe leistungsfähig. In ihren Läden gibt es manchmal lange Schlangen, aber Aldi und Lidl wissen, dass ihre Kunden die Convenience eines Ladens nicht an diesem Merkmal messen. Für die rein preisorientierten Kunden sind es andere Faktoren, welche die Convenience von Discountern ausmachen: ein leicht erreichbarer Laden in der Nachbarschaft, breite Gänge und maßgeschneiderte Sortimente. Das warenlagerartige Umfeld, das das Premiumsegment abschreckt, trägt sogar zum Käuferlebnis der rein preisorientierten Kunden bei, die diese Wert-Signale gut aufnehmen. Während einige Segmente das Fehlen vieler Markenartikel als Anzeichen geringer Qualität ansehen könnten, glauben rein preisorientierte Kunden, dass die Discounter Eigenmarken in zuverlässig hoher Qualität anbieten.

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt wurde, könnte es gefährlich sein, mit den Discountern um rein preisorientierte Kunden zu kämpfen. Wie kann also ein Einzelhändler sein Wertangebot auf andere Segmente ausrichten?

Nehmen wir die an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden. Wir wissen, dass sie gerne hochwertige Produkte kaufen, dass sie jedoch möglichst wenig Zeit im Lebensmittelladen verbringen wollen. Wer diese Kunden gewinnen will, sollte dafür „berühmt“ werden, dass er hochwertige Artikel und ein umstandsloses Käuferlebnis bietet. Da an Schnelligkeit und Qualität interessierte Kunden zu viel Auswahl frustrierend finden, muss der Einzelhändler sein Warenangebot knapp halten. Statt die Lebensmittelkategorien zu reduzieren oder Spezialitäten aus dem Angebot zu streichen, sollte der Einzelhändler jedoch versuchen, sein

Sortiment durch Streichen der billigen/weniger hochwertigen Produkte zu reduzieren. Er könnte sogar daran denken, mehr hochwertige Fertigmahlzeiten aufzunehmen.

Ein Lebensmittelhändler, der die an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden erreichen will, könnte hochwertige Servicetheken einrichten. Diese müssen jedoch sehr gut mit Personal besetzt sein, damit Schlangen vermieden werden und den Kunden der Eindruck eines aufmerksamen Kundenservice vermittelt wird. Sich ergänzende Produkte sollten nahe bei einander platziert sein. So sollte man etwa Salate, Dressings und Croutons nebeneinander aufstellen. Der Einzelhändler sollte nicht zu groß sein (Wertloyalisten schätzen das Käuferlebnis in Verbrauchermärkten, doch die an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden hassen es). Der Laden sollte mehr Kassen haben als andere Läden vergleichbarer Größe. Die Läden sollten in der Nähe der Stadtzentren und nahe den öffentlichen Verkehrsmitteln gelegen sein und ausreichend Parkplätze bieten.

Jedes Segment hat natürlich seine eigenen Kriterien dafür, wodurch sich ein Laden wirklich auszeichnet. Bei der Entscheidung, wofür man „berühmt“ werden will, sollte man Grafik 27 berücksichtigen, die einige Beispiele dafür gibt, wie die Werterwartungen jedes Segments erfüllt werden können.

Es wäre viel zu teuer, jeden dieser Vorschläge im selben Laden umsetzen zu wollen. Außerdem sind sie zum Teil sogar gegensätzlich: Man kann nicht gleichzeitig ein Vollsortiment der von Wertloyalisten bevorzugten Produkte anbieten und den an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden ein schmales Sortiment hoher Qualität anbieten.

Für das berühmt sein, was den Segmenten wichtig ist

Rein Preisorientierte

- Verlässlich niedrige Preise hervorheben
- Wert-Signale im ganzen Laden setzen

Wertjäger

- Regelmäßige Preisaktionen durchführen, die Begeisterung bewirken
- Die besten Angebote in Treueprogramme einbinden, um die Tendenz zum "Rosinenpicken" zu hemmen

Wertloyalist

- Vollsortiment und zusätzliche Werbeaktionen im Laden anbieten
- Durch konsistente Kommunikation und Preisgestaltung Vertrauen aufbauen

Desinteressierter Kunde

- Käuferlebnis ohne große Umstände bieten, möglicherweise im "Rennbahn"-Format, wobei bekannte Marken zur Orientierung dienen
- Darüber nachdenken, benutzerfreundliches Online-Shopping anzubieten

Anspruchsvoller Kunde

- Sowohl billige Eigenmarken als auch höherwertige Markenartikel anbieten
- Sicherstellen, dass bei den wichtigsten Wert-Artikeln gute Angebote gemacht werden

Schnelligkeit und Qualität

- Enges Sortiment mit Schwerpunkt bei hochwertigen Lebensmitteln anbieten
- Starke Investitionen in Kassenpersonal

Rein Premiumorientierte

- Hochwertige Eigenmarke, mit der man sich abhebt, anbieten
- Laden mit gehobener Atmosphäre (look and feel) und hervorragendem Service schaffen

Quelle: McKinsey Analyse

Ein Einzelhändler, der mehrere Segmente ansprechen will, muss entweder innerhalb seiner bestehenden Läden eine sehr genaue Abstimmung vornehmen oder verschiedene Formate entwickeln, die jeweils genau den unterschiedlichen Bedürfnissen seiner Kunden gerecht werden. Bedeutet das, dass Nichtdiscounter ein neues Format entwickeln müssen? Die Antwort auf diese Frage hängt hauptsächlich davon ab, wie gut Ihr derzeitiges Modell bereits zu den Segmenten passt, die Sie bedienen möchten. Ein Lebensmittelhändler mit einem relativ gehobenen Angebot, der im rein premiumorientierten Spektrum bereits eine Führungsposition hat, kann seinen Anteil an den an Schnelligkeit und Qualität interessierten Kunden wahrscheinlich erweitern, indem er sein bestehendes Angebot klarer und für die Kunden bequemer strukturiert. Derselbe Einzelhändler würde sich jedoch schwer tun, sein Modell auch für Wertjäger attraktiv zu machen. Hat der Einzelhändler entschieden, dass es sich lohnt, sich um die Wertjäger zu bemühen, so müsste er über ein neues Ladenformat nachdenken.

Dieses Kapitel gibt natürlich keine erschöpfende Darstellung dessen, was Einzelhändler tun könnten, um die Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu befriedigen. Das ist auch gut so. Man sollte die Einzelhändler nicht in einige wenige, erprobte und bewährte Strategien zwingen. Sie können selber innovativ sein und ein neues Angebot schaffen, mit dem sie sich wirklich abheben. Wenn man für etwas „berühmt“ werden will, braucht man Kreativität und Mut zum Unterschied. Dann kann man sich wirklich von den anderen abheben.

8. KAPITEL



Selbst das Programm festlegen

Erfolg im Lebensmitteleinzelhandel bedeutet, sich beim Wert durchsetzen. Das bedeutet nicht, den niedrigsten Preis zu haben, und es bedeutet ganz bestimmt nicht, sich ausschließlich darauf zu konzentrieren, die Discounter zu übertreffen. Es geht vielmehr darum festzustellen, was Ihre Kundenzielgruppe unter Wert versteht – und den Kunden genau den Wert zu bieten.

Die Checkliste für den Erfolg

Dieser Bericht hatte zum Ziel, detailliert sowohl die im Discountsegment tätigen Einzelhändler als auch die Kundenpräferenzen im europäischen Kontext zu untersuchen. Auf dieser Grundlage wollten wir den Einzelhändlern einige Leitlinien geben, um voranzugehen und im heutigen Einzelhandelsumfeld erfolgreich zu sein. Zum Abschluss geben wir den Einzelhändlern eine Checkliste für den Erfolg, anhand derer sie gleich beginnen können, Strategieentscheidungen zu treffen. Wir denken, dass Einzelhändler, die sich an diese Checkliste halten, sich vor der Herausforderung durch die Discounter schützen und sicherstellen können, dass sie mit ihrem Wertangebot auch künftig Kunden gewinnen.

1. In erster Linie geht es um die Chancen der Wertorientierung, nicht um die Herausforderung durch die Discounter

Zwar gelingt es den Discountern in einigen Ländern, ihre Marktanteile in alarmierendem Tempo auszubauen, doch echten Anlass zur Sorge gibt etwas anderes: der Erfolg der Discounter bei der Ermittlung der Wertdefinitionen in diesen Märkten sowie die Erbringung genau dieser Wert-Leistung. In Märkten, in denen die Discounter zu kämpfen hatten oder gescheitert sind, sollten die Einzelhändler eher die Nichtdiscounter fürchten, denen es am erfolgreichsten gelungen ist, die unterschiedlichen Wertdefinitionen der Kunden zu bedienen. Einzelhändler, die sich damit verrückt machen, die Strategien und Verhaltensweisen der Discounter nachzuahmen, statt sich darauf zu konzentrieren, ihren jeweiligen Kundensegmenten den Wert zu bieten, den diese wünschen, werden scheitern. Das Discountermodell ist für Discounter sehr effektiv. Nichtdiscounter werden jedoch nicht in der Lage sein, in diesem für sie fremden Bereich erfolgreich zu konkurrieren. Im Zuge ihres Scheiterns werden diese Einzelhändler auch noch diejenigen Kunden verlieren, die mit dem Wert zufrieden waren, den ihnen diese Läden früher boten.

2. Wissen, wie die eigenen Kunden Wert definieren

Einzelhändler sollten nicht versuchen, Discountkunden abzuwerben, sondern sich ganz darauf konzentrieren zu verstehen, was ihre derzeitigen Kunden unter Wert verstehen. Das erfordert eine gründliche Kenntnis der Segmente, die in ihren Läden einkaufen. Einzelhändler, die dies wissen, können erkennen, für welche Wertkomponenten – Preis, Werbung, Qualität, Convenience, Sortiment und Einkaufserlebnis – ihre Kunden sie schätzen. Wer dies mit der Kenntnis der Segmentierung der Märkte verbindet, in denen er tätig ist, kann entscheiden, welche Segmente er künftig bedienen möchte. Dies ermöglicht es dem Einzelhändler sich auf zielgerichtete Strategien zu konzentrieren, die ihm helfen, künftig erfolgreich zu konkurrieren.

3. Für den Wert, den man bietet, geschätzt werden

Eine dieser Strategien besteht darin, beim Preis mithalten zu können. Die meisten Einzelhändler werden jedoch trotz erheblicher Investitionen in Preisgestaltung und Werbeaktionen nicht angemessen für den Wert geschätzt, den sie bereits bieten. Wer geschätzt werden will, muss klar und konsequent mit den Kunden kommunizieren, konkurrenzfähige Preise für die Known Value Items bieten, mit gezielten, unglaublichen

Preisangeboten Begeisterung erzeugen und immer wieder hervorheben, dass es bei der Qualität keine Kompromisse gibt.

4. „Shopper-back“-Ansatz

Sowohl Aldi als auch Lidl haben ein äußerst effektives „Shopper-back“-Geschäftsmodell, das nur solche Leistungen bietet, die von den Kunden im rein preisorientierten Segment tatsächlich geschätzt werden. Es ist zwar nicht ratsam zu versuchen, allein die rein Preisorientierten für sich zu gewinnen. Dennoch muss auch ein Nichtdiscounter den Kundensegmenten, die er erreichen will, ein angemessenes Preisangebot machen.

Dazu muss man alle Betriebskosten sehr genau prüfen, um sicherzustellen, dass die dadurch erzielte Leistung von den eigenen Kundensegmenten tatsächlich geschätzt werden. Besonders wichtig ist, sich ein gutes Bild davon zu machen, wo man ins Sortiment investieren will. Die Zusammenarbeit mit den Lieferanten zur Reduzierung von Kosten – insbesondere bei der Lagerhaltung – kann auch erheblich dazu beitragen, den wahrgenommenen Preisabstand zu verringern.

5. „Für etwas berühmt“ werden

Beim Preis mitzuhalten ist vergleichbar mit dem Start aus der Pole Position: Ein Lebensmittelhändler kann nicht effektiv konkurrieren, wenn er von weiter hinten startet. Doch auch wer konkurrenzfähig ist, hat noch nicht gewonnen. Wer sich im Lebensmitteleinzelhandel wirklich durchzusetzen will, muss beim Wert neue Maßstäbe setzen. Das bedeutet, dass man Strategieentscheidungen darüber trifft, wie man die zur Zielgruppe gehörenden Kundensegmente besser bedient, indem man für etwas „berühmt“ wird.

How to get a copy of the Report

Report XI of the Coca-Cola Retailing Research Council Europe, Responding to Discount...A New Business Model for Food Retailers? will be available from September 2005 in English, French, German, Italian and Spanish language versions. You can download a copy in the language of your choice by going to www.cccrc.org and following the link to Europe.

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRRCE) is dedicated to the development of a better understanding of the food retailing and allied merchandise distribution business in Europe. The focus of its energies is to identify and then to study selected critical issues and problems and to present the findings in a suitable forum, so that full advantage can be taken to further develop the effectiveness of the food retailing distribution business.

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.

This report was prepared for CCRRCE by McKinsey and Company

This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: NewMedia, McKinsey and Company, Sydney

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

Diese Publikation darf auch nicht auszugsweise reproduziert, in Speichersystemen gespeichert oder in irgendeiner Form oder durch irgendwelche Mittel übertragen werden, es sei denn mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers.

Dieser Bericht wurde von McKinsey and Company für den CCRRCE erstellt.

Dieser Bericht ist nur eine zur allgemeinen Information gedachte Zusammenfassung, die keine rechtliche Beratung darstellt.

Design: NewMedia, McKinsey & Company, Sydney