

Wolfgang Fritz

Die Aldisierung der Gesellschaft
Eine ökonomische Perspektive

AP –Nr. 05/02

Technische Universität Braunschweig
Braunschweig 2005
ISBN 3 – 933628 – 60 – 1

Erscheint in:

- (1) Lehmann, H. (Hrsg.): Die Aldisierung der Gesellschaft, Freiburg/Brsg. 2005;
- (2) Der Betriebswirt, Nr. 3 (Teil 1) und Nr. 4 (Teil 2) 2005.

Wolfgang Fritz

Die Aldisierung der Gesellschaft

Eine ökonomische Perspektive

Inhalt:	Seite:
Abstract	3
1. Einleitung	4
2. Die historische Entwicklung der Betriebsformen des Einzelhandels	6
3. Die Karriere der Aldisierung: Der Aufstieg der Discounter	9
4. Ursachen und Folgen des Discounter-Booms	14
4.1. Die Ursachen	14
4.2. Die Folgen	21
5. Gegenstrategien des bedrohten Einzelhandels	25
5.1. Gegenstrategie „Convenience“	26
5.2. Gegenstrategie „Genuss und Lifestyle“	27
5.3. Gegenstrategie „Erlebnis“	29
5.4. Gegenstrategie „Innovation“	30
6. Die Zukunft der Aldisierung	32
7. Resümee	34
Literaturverzeichnis	36
Der Autor	40

Abstract

Mit dem Schlagwort „Aldisierung der Gesellschaft“ wird zum einen die zunehmende Suche auch besser verdienender Konsumenten nach dem günstigsten Angebot in immer mehr Konsumbereichen bezeichnet, was den Einkauf in Discountgeschäften, wie z.B. Aldi, Lidl, Penny, Plus, Norma und Schlecker, fördert. Zum anderen charakterisiert die Aldisierung den sich intensivierenden Preis- und Sonderangebotswettbewerb im Einzelhandel, der das preisorientierte Konsumentenverhalten verstärkt. Darüber hinaus werden der Aldisierung auch verschiedene gesellschaftliche Auswirkungen problematischer Art zugeschrieben, etwa die Verödung von Innenstädten sowie die Beeinträchtigung der Beschäftigungs- und der Konsumkultur.

Unter primär ökonomischem Aspekt wird in diesem Beitrag zunächst der Aufstieg der Discountgeschäfte – und damit die „Karriere“ der Aldisierung – vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Betriebsformen des Einzelhandels betrachtet. Daran anschließend werden die Ursachen und Folgen des Discounter-Booms eingehender analysiert. Mögliche Gegenstrategien der durch den Siegeszug der Discounter bedrohten sonstigen Betriebsformen des Einzelhandels werden ebenfalls diskutiert. Strategische Anhaltspunkte, um dem Kunden einen Nutzen jenseits des den Discountern möglichen Angebots zu stiften, stellen u.a. Convenience, Genuss und Lifestyle, Erlebnis und Innovation dar. Abschließend wird ein mit allen vorbehalten versehener Blick in die Zukunft des Einzelhandels gewagt. Bei der gebotenen Vorsicht führt dieser Ausblick zu einer Relativierung der These von der Aldisierung des Einzelhandels und der Gesellschaft.

1. Einleitung

Seit einigen Jahren tobt im deutschen Einzelhandel ein Preiskampf bisher unbekanntem Ausmaßes. Mit spektakulären Preisaktionen („Wir zahlen Ihnen die Mehrwertsteuer zurück“), zahllosen Sonderangeboten, Dauer-Niedrigpreisen und preisaggressiver Werbung („Die Mutter aller Schnäppchen“; „Ich bin doch nicht blöd“; vor allem aber: „Geiz ist geil!“) versuchen nicht nur die großen Handelsketten der jahrelangen Kaufzurückhaltung der Konsumenten, dem zunehmenden Konkurrenzdruck und den permanent steigenden Marktanteilsgewinnen der Discounter zu begegnen. Rabattschlachten und Sonderaktionen sind zu einem geradezu marktbeherrschenden Phänomen geworden.

Bernd M. Michael beschreibt diese Situation wie folgt:

*„Der Trend zum Discounter ist in aller Munde. Ein Preisnachlass jagt den anderen... Wer zu früh einkauft, den bestraft das Sonderangebot. Die **Aldisierung der Gesellschaft** (Hervorhebung W.F.) ist in vollem Gange.... Was sich zur Zeit in Deutschland abspielt, ist das äußere Zeichen eines inneren Verfalls. Eines Verfalls der Werte, der Qualitäten, der Lust am Einkauf, der Begehrlichkeit von Waren, der Faszination des Shopping“ (Michael 2004, S. 143).*

Das Schlagwort von der **Aldisierung der Gesellschaft** geht auf den Zukunftsforscher Matthias Horx zurück (Horx 2004). Damit wird ein im Kern ökonomischer Entwicklungsprozess bezeichnet, der auch unsere Gesellschaft teilweise verändert und mindestens zwei interdependente Entwicklungslinien umfasst: Zum einen die zunehmende, branchenübergreifende Suche auch besser verdienender Konsumenten nach dem günstigsten Angebot, wodurch u.a. der Einkauf in Discountgeschäften, wie z.B. Aldi und Lidl, gefördert wird. Zum anderen

charakterisiert die Aldisierung auch den eingangs erwähnten, immer stärker werdenden Preis- und Sonderangebotskampf der Einzelhandelsbetriebe untereinander, der ebenfalls jene Betriebsformen begünstigt, die ihr Geschäftsmodell von Anfang an auf preisaggressiven Strategien aufgebaut haben – eben die Lebensmitteldiscounter sowie die mit ihnen verwandten Betriebsformen, etwa Drogeriemärkte, wie z.B. Schlecker (vgl. Fritz 2004a). Beide Entwicklungslinien – die nachfrageseitige ebenso wie die angebotsseitige – bedingen einander und machen deutlich, dass es sich bei der so genannten Aldisierung der Gesellschaft in erster Linie nicht um ein soziales, sondern vielmehr um ein ökonomisches Phänomen handelt, das sich auf immer größere Bereiche der Wirtschaft erstreckt und damit aber auch eine Reihe gesellschaftlicher Konsequenzen haben kann, von einer tiefgreifenden Veränderung der Konsumkultur und des Versorgungsniveaus der Konsumenten über eine Verschlechterung der Situation der Beschäftigten bis hin zur Verödung von Innenstädten (vgl. Kistler 2004).

Im Folgenden soll die **ökonomische Perspektive der Aldisierung der Gesellschaft** näher untersucht werden. Dazu wird zunächst der Aufstieg der Discounter vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Betriebsformen des Einzelhandels beleuchtet – und damit auch die „Karriere“ der Aldisierung (Kapitel 2 und 3). Die historische Erfahrung lehrt, dass auf lange Sicht gesehen neue Betriebsformen des Einzelhandels entstehen und auch wieder vergehen können. Darüber hinaus werden die Ursachen und die Folgen speziell des Discounter-Booms, der bis heute noch anhält, eingehender analysiert (Kapitel 4). Mögliche Gegenstrategien des durch die Discounter bedrohten Teils des sehr heterogenen Einzelhandels werden ebenfalls erörtert (Kapitel 5). Abschließend wird ein mit allen Vorbehalten versehener Blick in die Zukunft der Betriebsformen des Einzelhandels und der Aldisierung der Gesellschaft gewagt (Kapitel 6).

2. Die historische Entwicklung der Betriebsformen des Einzelhandels

Die Entwicklung des Einzelhandels lässt sich als ein evolutorischer Prozess beschreiben, in welchem etablierte Betriebsformen bzw. Betriebstypen durch neue herausgefordert und zum Teil oder vollständig verdrängt werden. Das damit angesprochene „**Wheel of Retailing**“ bzw. das sog. **Gesetz von der Dynamik der Betriebsformen** wurde bereits in den 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts skizziert und seit dieser Zeit häufig diskutiert und weiterentwickelt (vgl. z.B. Müller-Hagedorn 1998, S. 225 ff.). Es macht, trotz aller an ihm geäußerten Kritik deutlich, dass sich der Wettbewerb im Handel nicht allein zwischen den einzelnen Betrieben abspielt, sondern insbesondere auch auf der übergeordneten Ebene der allgemeinen Betriebstypen bzw. Betriebsformen (z.B. Warenhaus, Verbrauchermarkt, Versandhandel) stattfindet.

In seiner ursprünglichen Fassung geht das „Wheel of Retailing“ davon aus, dass etablierte Betriebsformen immer wieder Raum lassen für den Eintritt speziell solcher neuen Betriebsformen in den Wettbewerb, die Kostenvorteile besitzen und dadurch mittels einer **Niedrigpreispolitik** Marktanteile gewinnen können. Die etablierten Handelsbetriebe werden zu einem „Trading-up“ gezwungen, das z.B. in einer verstärkten Konzentrierung auf qualitativ höherwertige, dadurch für den Konsumenten jedoch auch teurere Sortimente bestehen kann, wodurch sich die Kostensituation der Etablierten im Vergleich zu den Newcomern aber weiter verschlechtert (vgl. ebenda, S. 227). Es liegt auf der Hand, dass diese Zusammenhänge insbesondere den **Aufstieg der Discounter** zu erklären vermögen, da diese Betriebsform sich gerade durch Niedrigpreisstrategien im Markt etabliert hat.

Neben Niedrigpreisstrategien existieren weitere Ursachen für den Eintritt neuer Betriebsformen in den Markt und für die Degeneration

älterer Betriebsformen im Wettbewerb. Dazu zählen u.a. (vgl. Barth et al. 2002, S. 39 ff.):

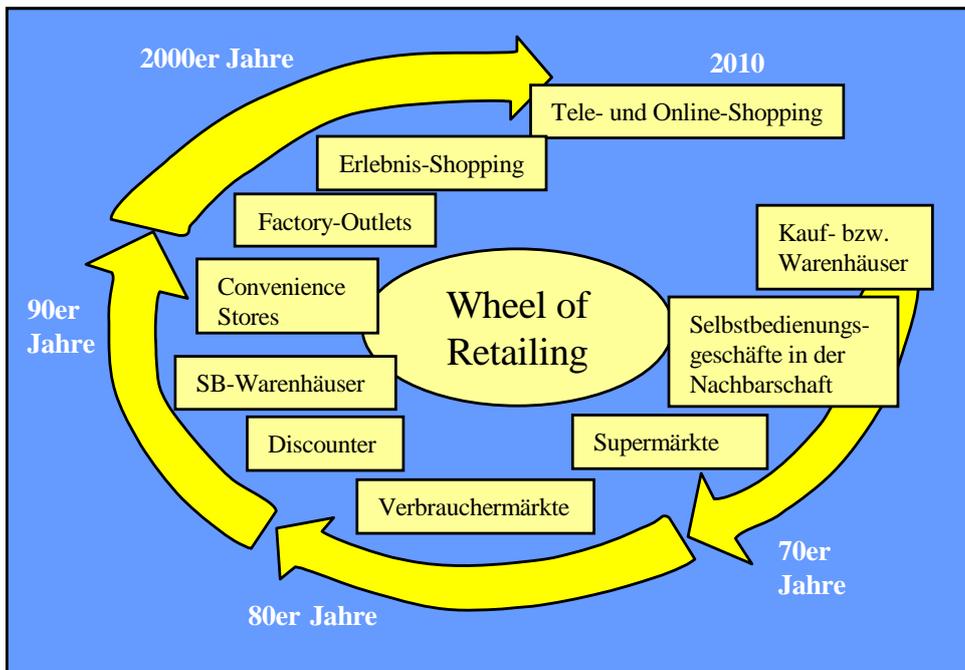
- die sog. **Store Erosion**, d.h. die Veralterung von Betriebsformen, die dann eintritt, wenn die Betriebsform veränderten Kundenbedürfnissen nicht mehr entspricht (z.B. der Kolonialwarenladen);
- **Diversifikationsstrategien** insbesondere der etablierten Großbetriebe des Handels, die zum Zweck eines Risikoausgleichs oder einer Vermeidung der Store Erosion an der Einführung neuer Betriebsformen mitwirken (z.B. ein traditioneller Versandhändler, der sich in E-Commerce engagiert) sowie
- **innovative Handelsleistungen** von Newcomern, die Marktchancen erkennen, welche durch die etablierten Betriebsformen nicht wahrgenommen oder ausgeschöpft werden (z.B. eBay und Amazon im elektronischen Handel).

Abbildung 1 zeigt ein differenziertes Bild der Dynamik der Betriebsformen im Einzelhandel. Dort ist ersichtlich, dass die Discounter, deren Ursprung in Deutschland zu Beginn der 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts liegt, erst in den 80er Jahren auf breiter Basis in Erscheinung getreten sind, etwa zeitgleich mit den großflächigen SB-Warenhäusern (z.B. Real; Wal-Mart). Jüngere Betriebsformen sind die Convenience Stores (d.h. Geschäfte in Bahnhöfen und Flughäfen, Kioske, Tankstellenshops), die Factory Outlets (Verkaufsstätten von Herstellern), die Institutionen des Erlebnis-Shoppings (Einkaufs- bzw. Erlebniscenter) sowie das Tele- und Online-Shopping bzw. der Electronic Commerce (elektronischer Handel).

Während aus **Abbildung 1** die zeitliche Folge des Erscheinens neuer Betriebsformen zumindest grob hervorgeht, zeigt **Abbildung 2** die Zuordnung ausgewählter Betriebsformen zur Phase ihres Lebenszyk-

lus, die jedoch ebenfalls nur näherungsweise und idealtypisch erfolgen kann. Zugleich bietet die Abbildung einen Anhaltspunkt für die Beurteilung der „Store Erosion“ der einzelnen Betriebsformen.

Abbildung 1 : Ein differenziertes Bild der Betriebsformendynamik

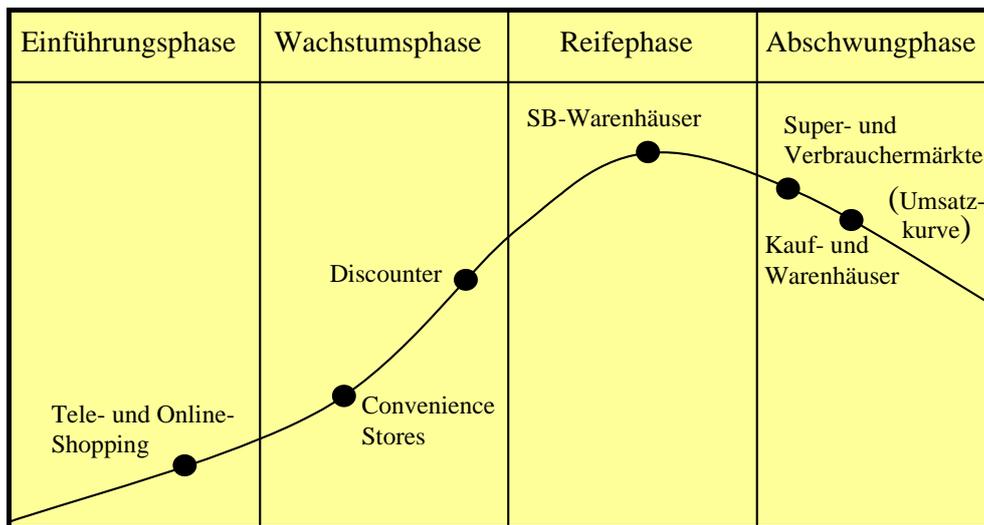


(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Conradi 1999, S. 56)

Die Discounter befinden sich Abbildung 2 zufolge in der Wachstumsphase, d.h. sie gewinnen in erheblichem Umfang noch Marktanteile hinzu, ebenso wie die Convenience Stores und künftig vermutlich auch das Online-Shopping. Für die großflächigen SB-Warenhäuser gilt dies dagegen nur noch in erheblich geringerem Maße, da sie in der Reifephase ihrer Entwicklung angekommen sind. Traditionelle Super- und Verbrauchermärkte, deren Verkaufsfläche deutlich unter der eines SB-Warenhauses bleibt, sowie die klassischen Kauf- und Warenhäuser sind in ihrer Entwicklung dagegen pessimistischer zu beurteilen, da sie seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts kontinuierlich Marktanteile verloren haben. Das längerfristige Überleben insbesondere der Betriebsform des klassischen Kauf- und Warenhauses wird manchmal sogar als grundsätzlich gefährdet angesehen (vgl. Enke/Arnold 2004, S. 50). Die existentielle Krise, in die der Kar-

stadt-Konzern im Jahre 2004 geraten ist, scheint diese Befürchtung zu bestätigen. Der im Vergleich dazu beträchtliche Erfolg der Kaufhof AG widerspricht solchen Annahmen jedoch.

Abbildung 2: Die Lebenszyklusphase einzelner Betriebsformen



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG 2002)

3. Die Karriere der Aldisierung: Der Aufstieg der Discounter

Die Entwicklung des Discounthandels wird häufig als die größte Erfolgsstory des deutschen Handels bezeichnet:

„In der langen Geschichte der Betriebsformen des Handels gab es wohl keine Betriebsform, die sich über einen so langen Zeitraum und mit einer solchen Dynamik verbreitet hat wie der Discounthandel“ (Diller 1999, S. 351)... An prominentester Stelle steht dabei der Unternehmenserfolg von Aldi, einem Unternehmen, das sich von 1 Mio. DM Umsatz im Jahre 1962 auf 32. Mrd. DM Umsatz im Jahre 1995 steigern konnte“ (ebenda, S. 353).

Aldi ist somit das historische Paradebeispiel für den Erfolg des Discounthandels. Ebenso wie sein Hauptkonkurrent Lidl zählt Aldi zu den sog. Lebensmitteldiscountern, wobei aber zu berücksichtigen ist,

dass diese Discounter ihre Umsätze zunehmend auch mit Non-Food-Sortimenten erzielen.

Neben dem Lebensmitteleinzelhandel spielen Discounter in vielen weiteren Handelsbranchen ebenfalls eine bedeutende Rolle, etwa in den Branchen Bekleidung und Schuhe, insbesondere aber im Bereich der Drogeriewaren, wo der Marktführer mit rd. 45 Prozent Marktanteil im Jahre 2002 ebenfalls ein Discounter war, nämlich Anton Schlecker (KPMG 2002, S. 55). Auch in der Modebranche gewinnen Discounter Marktanteile, wie es der Erfolg der Textildiscounter Takko und Kik belegt (vgl. Fritz 2004a, S. 8). Selbst jenseits des Konsumgüterhandels ist der Siegeszug des Discounting auszumachen. So wuchsen im Jahr 2003 z.B. die europäischen Flug-Discountlinien (Ryanair etc.) um 33 Prozent auf rd. 3,2 Mrd. Euro Umsatz, und die Direktbanken, deren Geschäftsmodell ebenfalls discountähnliche Züge trägt, erkämpften sich einen Marktanteil von rd. 5 Prozent (vgl. Diller 2004, S. 1).

Diese vielfältigen Erscheinungsformen des Discounting verlangen nach einer präziseren **Begriffsdefinition**. Dies geschieht durch die Unterscheidung eines Discounters im weiteren und eines im engeren Sinne. **Ein Discounter im weiteren Sinne** kann **jedes Unternehmen** in einer beliebigen Branche sein, welches das **Discounting als Unternehmensstrategie** systematisch verfolgt. Darunter versteht man

- eine konsequente **Leistungsvereinfachung** durch die Konzentration auf ein begrenztes Angebotsfeld und die für den Kundennutzen zentralen Leistungskomponenten,
- ein Angebot mit dauerhaften und deutlichen **Preisvorteilen**,
- die ihrerseits auf der konsequenten Umsetzung der Grundregeln der **Kostenführerschaft** beruhen (vgl. Diller 1999, S. 355).

In diesem Sinne wird unter einem Discounter somit jedes Unternehmen verstanden, welches die Prinzipien des Discounting ständig und systematisch anwendet – unabhängig von seiner Marktstufe und Branchenzugehörigkeit. Ein solcher Discounter muss kein Handelsbetrieb sein und schon gar kein Unternehmen des Lebensmittel-einzelhandels (vgl. ebenda).

Im Gegensatz dazu sollen als **Discounter im engeren Sinne** jene **Handelsbetriebe** bezeichnet werden,

„die durch das Angebot eines eng begrenzten Sortiments von Waren mit hoher Umschlagshäufigkeit gekennzeichnet sind. Die Waren werden ohne großen Aufwand präsentiert und mittels aggressiver Niedrigpreispolitik vertrieben. Auf Beratung und Service muss der Kunde weitestgehend verzichten. Am weitesten sind Discounter im Lebensmittelhandel verbreitet. Sie führen in der Regel zwischen 780 und 1.600 Artikel“ (Metro AG 2004, S. 68).

Die folgenden Überlegungen gelten insbesondere dieser speziellen Handelsbetriebsform, d.h. den Discountern im engeren Sinne. Diese Handelsbetriebe umfassen sowohl die sog. **Hard-Discounter**, bei denen der Kunde fast gänzlich auf Nebenleistungen verzichten muss (z.B. Aldi; Lidl), als auch die sog. **Soft-Discounter**, die vereinzelt Leistungskomponenten von Supermärkten anbieten, etwa die Produkte von Hausbäckereien.

Den **Siegeszug der Discounter im deutschen Lebensmitteleinzelhandel** belegt die **Abbildung 3**. Wie dort ersichtlich ist, haben die Lebensmitteldiscounter im Zeitraum von 1993 bis 2003 ihren Marktanteil von 25,7 Prozent auf 38,5 Prozent ausdehnen können. Mit Ausnahme der großen SB-Warenhäuser, die ihren Marktanteil geringfügig steigern konnten, haben alle anderen Betriebsformen Marktanteile verloren. Die Discounter sind aber nicht nur die bisher noch am

schnellsten wachsende Betriebsform des deutschen Lebensmitteleinzelhandels; mit knapp 40 Prozent Marktanteil dominieren sie diesen auch ganz eindeutig.

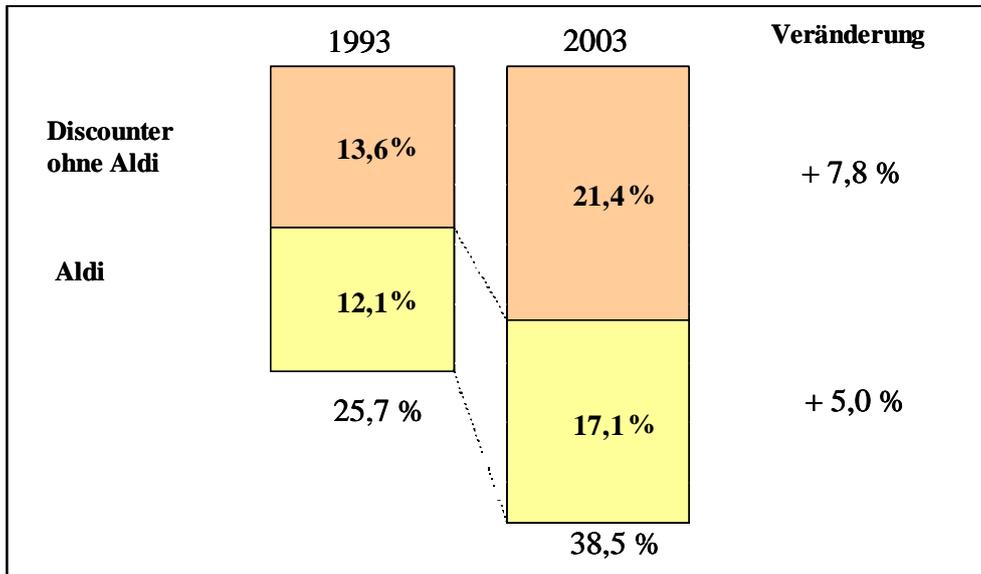
Abbildung 3: Marktanteilsentwicklung der Betriebsformen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 1993-2003

	1993	2003	Veränderung
SB-Warenhäuser (> 5.000 qm)	12,8%	13,4%	+ 0,6 %
Verbrauchermärkte (800 – 4.999 qm)	28,9%	27,9%	- 1,0 %
Discounter	25,7%	38,5%	+ 18,2 %
Supermärkte (400 – 799 qm)	12,6%	9,6%	- 3,0 %
Restliche Geschäfte (< 400 qm)	20,2%	10,6%	- 9,6 %

(Quelle: Metro AG 2004, S. 17; Anteile am FMCG (Fast Moving Consumer Goods) -Umsatz)

Betrachtet man innerhalb der Kategorie der Lebensmitteldiscounter die Marktanteilsentwicklung von Aldi und der übrigen Discounter differenziert, so zeigt sich das in **Abbildung 4** dargestellte Ergebnis, das die überragende Marktstellung von Aldi unterstreicht. Der führende Lebensmitteldiscounter konnte seinen Marktanteil innerhalb des gesamten deutschen Lebensmitteleinzelhandels von 12,1 Prozent im Jahre 1993 auf 17,1 Prozent im Jahre 2003 steigern, während der gesamte Marktanteil aller anderen Discounter von 13,6 Prozent auf 21,4 Prozent anstieg. Allerdings wächst der Marktanteil der übrigen Discounter, angeführt von Lidl, derzeit schneller als der von Aldi. Dennoch bleibt Aldi gegenüber Lidl zumindest in Deutschland noch Marktführer, was im Einzelnen aus **Abbildung 5** hervorgeht, wenngleich sich in jüngster Zeit der Abstand zu verringern scheint (vgl. o.V. 2004a).

Abbildung 4: Marktanteilsentwicklung der Discounter im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 1993-2003



(Quelle: Metro AG 2004, S.17; Anteile am FMCG (Fast Moving Consumer Goods) -Umsatz)

Abbildung 5: Der wirtschaftliche Erfolg von Aldi und Lidl in Deutschland (2002)

Deutschland	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl
Umsatz	12,5 Mia. €	12,6 Mia. €	9,5 Mia. €
Rendite vor Steuern	3,6 Prozent	5 Prozent	3,5 Prozent
Filialen	2.366	1.425	2.305
Umsatz pro Filiale	5,3 Mio. €	8,8 Mio. €	4,3 Mio. €
Schulden	keine	keine	9 Mia. €
Sortiment	rd. 700 Artikel	rd. 650 Artikel	rd. 1.200 Artikel
Filialen in Eigenbesitz	ca. 65 Prozent	ca. 85 Prozent	ca. 50 Prozent

(Quelle: Manager Magazin 09/2003, S. 43; eigene Ergänzung)

Das Umsatzwachstum aller Discounter hat sich in Deutschland jedoch verlangsamt. Während es im Jahre 2002 noch bei 8,7 % lag, betrug es im Jahre 2003 nur noch 5,4 Prozent (vgl. o.V. 2004b). Dennoch wird

das Wachstum der Lebensmitteldiscounter weiter anhalten. Experten gehen davon aus, dass sich ihr Marktanteil bis zum Ende dieses Jahrzehnts im Lebensmitteleinzelhandel auf bis zu 45 Prozent ausdehnen kann (vgl. Eggert 2000, S. 34).

4. Ursachen und Folgen des Discounter-Booms

4.1. Die Ursachen

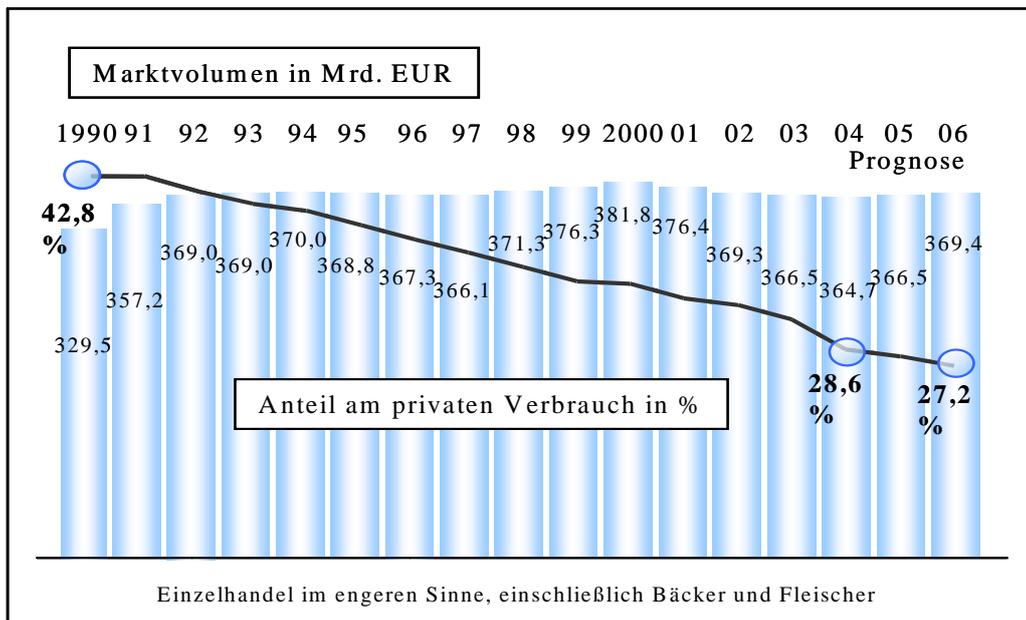
Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt worden ist, zählen die Discounter zu den erfolgreichsten Betriebsformen im deutschen Einzelhandel. Nach Angaben der Gesellschaft für Konsum- und Absatzforschung (GfK) haben 97 Prozent aller deutschen Haushalte im Jahr 2002 durchschnittlich 1,2 mal wöchentlich in einem Discountgeschäft eingekauft (o.V. 2003). In einzelnen Sektoren, insbesondere im erwähnten Lebensmitteleinzelhandel, dürfte gegenwärtig eine noch höhere Kaufhäufigkeit existieren. Welches sind die wichtigsten **Ursachen** für diese Entwicklung?

Häufig wird der Hauptgrund für den Erfolg der Discounter in der anhaltenden Rezession gesehen. Die Aldisierung, so wird behauptet, sei Ausdruck einer langfristigen **Rezessionskultur**. Weil die Realeinkommen zurückgingen, nähme die Preissensibilität des Käufers zu, wodurch die preisaggressiven Betriebstypen des Einzelhandels – allen voran die Discounter – begünstigt würden. Deshalb seien die Discounter die „Profiteure der Krise“ (KPMG 2002, S. 53 ff.; Pietersen 2004, S. 59 ff.).

Solche Erklärungen greifen aber zu kurz. Es ist zwar richtig, dass Konsumenten bei sinkenden Realeinkommen in der Regel nach besonders preisgünstigen Einkaufsmöglichkeiten suchen, um ihr Konsumniveau aufrechtzuerhalten. Dies kommt natürlich auch den Discountern zugute. Doch lässt sich damit der seit Jahrzehnten anhaltende Aufstieg der Discounter nicht hinreichend erklären. So wächst z.B.

Aldi weitgehend konjunkturunabhängig – in Boomjahren ebenso wie in Rezessionsjahren. Der Umsatz von Aldi ist in den letzten 15 Jahren um durchschnittlich rd. 6 Prozent und in den letzten 10 Jahren um durchschnittlich rd. 8 Prozent pro Jahr gestiegen. Die Gründe für diesen Erfolg liegen somit tiefer. Es gibt dafür mindestens **vier langfristige Gründe**:

Abbildung 6: Sinkender Ausgabenanteil der Konsumgüternachfrage am privaten Verbrauch



(Quelle: Metro AG 2004, S. 6)

- (1) Seit 1990 ist die private Konsumgüternachfrage nur geringfügig gestiegen. Ihr Anteil am gesamten privaten Verbrauch (zu dem u.a. auch die Ausgaben für die Wohnung gerechnet werden) ist stark rückläufig, was aus **Abbildung 6** hervorgeht.

Anteilmäßig wird somit immer weniger Geld für den einzelhandelsrelevanten privaten Konsum ausgegeben. Flossen 1990 noch 42,8 Prozent des privaten Verbrauchs in den Einzelhandel, waren es 2004 nur noch knapp 30 Prozent. Die Tendenz ist weiter rückläufig. Diese Entwicklung scheint das sog. Engelsehe Gesetz zu bestätigen (vgl. Greipl 2004, S. 12).

Betrachtet man die Angaben in **Abbildung 7**, so erkennt man, dass die Umschichtung der privaten Konsumausgaben insbesondere vom Bereich „Wohnung, Wasser, Strom, Gas, son-

Abbildung 7: Steigender Ausgabenanteil privater Haushalte für Wohnung und Wohnnebenkosten

	1993	1999	2003
Gesamtausgaben in Mrd. EUR	908,1	1.051,80	1.179,40
Übrige (z.B. Gesundheit, Bildung, Körperpflege/Finanzdienstleistungen)	13,5	14,4	15,0
Beherbergungs- und Gaststättendienste	5,7	5,1	4,4
Freizeit, Unterhaltung und Kultur	9,6	9,4	9,3
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	16,1	16,9	17,2
Wohnung, Wasser, Strom, Gas, sonstige Brennstoffe	22,1	24,3	25,4
Einzelhandel Textil, Einrichtung, Haushaltsgeräte u. a.	15,8	14,0	12,6
Einzelhandel NuG, Tabakwaren	17,1	16,0	16,2

(Quelle: Metro AG 2004, S. 3)

stige Brennstoffe“ verursacht worden ist. Der Anteil der Konsumausgaben für Wohnung und Wohnnebenkosten ist deutlich gestiegen, während der Anteil der privaten Konsumausgaben, der in den Einzelhandel fließt, seit Jahren rückläufig ist, wovon der Bereich „Textil, Einrichtung, Haushaltsgeräte u.a.“ noch stärker betroffen ist als der Nahrungs- und Genussmittel (NuG)- Sektor.

Es gibt demnach einen langfristigen – und somit nicht nur konjunkturellen – Trend, der auf eine **Umschichtung der Ausgabenstruktur der privaten Haushalte zu Lasten der Nahrungs- und Genussmittel** hinausläuft. Dies führt bei kaum

noch steigenden oder gar sinkenden Realeinkommen dazu, dass viele Konsumenten Niedrigpreisgeschäfte dauerhaft aufsuchen werden, also nicht nur in einer Rezession.

- (2) Ein weiterer Grund für den Erfolg der Discounter sind die seit Jahren ausufernden **Preis-, Rabatt- und Aktionsschlachten im Einzelhandel**. Ein wichtiger Auslöser dafür war 1998 der **Markteintritt** des weltweit größten Handelsunternehmens, **Wal-Mart**, in den deutschen Markt. Wal-Mart startete Anfang 2000 eine radikale Preisoffensive, worauf auch die Discounter mit erheblichen Preisnachlässen reagieren mussten. Branchenführer Aldi senkte seine Preise sogar um bis zu 25 Prozent. Die dem Einzelhandel dadurch entgangenen Gewinne wurden bereits im Juli 2000 auf etwa eine Milliarde D-Mark insgesamt und speziell bei Aldi auf etwa 200 Millionen D-Mark geschätzt. Dennoch konnte Aldi durch Marktanteilsgewinne von diesem Preiswettbewerb profitieren.

Die Preisintensität des Wettbewerbs wurde Mitte 2001 durch den **Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung** weiter angeheizt. Die Einzelhändler überbieten sich seitdem aber nicht nur in der Höhe der gewährten Preisnachlässe, sondern auch im Einsatz des Couponing als neuem Marketing-Instrument (vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß 2003). Deutschland befindet sich seitdem in einem Schnäppchenfieber bisher nicht bekannten Ausmaßes – mit negativen Konsequenzen nicht zuletzt auch für die Kundenbindung und Markentreue der Konsumenten. Diese neue Wettbewerbssituation und das stärker preisorientierte Konsumentenverhalten kommen der Betriebsform des Discounters prinzipiell entgegen.

- (3) Das **Image** und die **Angebotsqualität** der meisten Discounter haben sich in den letzten 10 bis 15 Jahren erheblich **ver-**

bessert. Auch dies belegt Aldi spektakulär, dessen eigene Marken in vergleichenden Warentests der Stiftung Warentest seit über 20 Jahren regelmäßig gute oder sehr gute Beurteilungen erzielen (z.B. Waschmittel; Champagner) oder in Fachzeitschriften eine positive Resonanz finden (z.B. Computer). Darüber hinaus hat das Einkaufen bei Aldi für viele Verbraucher inzwischen geradezu einen Kultstatus erlangt – geschickt unterstützt durch Aldi-Fanclubs und Buchreihen wie „alldente“. Es wundert daher auch nicht, daß die Sympathiewerte der Lebensmitteldiscounter – insbesondere in ihren Kernzielgruppen, den jungen Familien bzw. den Frauen – mit 63 Prozent (Aldi) bzw. 45 Prozent (Lidl) weit höher liegen als die der Super- und Verbrauchermärkte (KPMG 2002, S. 56; Pieteresen 2004, S. 61). Im Markenranking „Best Brands 2005“ der Zeitschrift Wirtschaftswoche wurde **Aldi zur zweitbesten Unternehmensmarke** gekürt, hinter Ebay, aber vor Siemens, Lufthansa, Porsche, BMW und Volkswagen (vgl. Engeser 2005, S. 67).

- (4) Hintergrund für den anhaltenden Erfolg der Discounter ist auch ein sich schon seit längerem abzeichnender **Wandel im Konsumentenverhalten**, der mit dem Begriff **„hybrides oder multioptionales Kaufverhalten“** umschrieben wird (vgl. Schmalen 1999, S. 477 ff.; Riekhof 2004, S. 9 ff.). Dieses „zwitterhafte“, paradox erscheinende Kaufverhalten drückt sich darin aus, dass ein und derselbe Konsument einmal teuer und ein andermal billig einkauft – er leistet sich z.B. eine teure Schiffsreise in die Karibik oder einen Porsche und kauft zugleich seinen Rotwein und seinen Champagner für den Alltagsbedarf bei Aldi. Er ist damit nicht mehr eindeutig und dauerhaft dem Qualitäts- oder dem Preissegment der Verbraucher zurechenbar, sondern im Prinzip beiden Marktsegmenten. Schlag-

worte wie „Aldi et Audi“ oder „morgens Aldi, abends Armani“ bringen diese Zwitterhaftigkeit des Kaufverhaltens sehr anschaulich zum Ausdruck.

Dieses hybride Kaufverhalten ist jedoch keineswegs irrational, da der Konsument **je nach Situation** teuer oder billig einkauft (vgl. Schmalen 1999, S. 477 ff.):

- Bei für ihn wichtigen Käufen, die zudem mit Kaufrisiken verbunden sind (weil der Preis hoch ist, die Produktqualität nicht ausreichend beurteilt werden kann, der Kauf einen hohen Prestigewert oder Neuigkeitsgrad hat usw.), legt der Konsument Wert auf Beratung und Service oder greift zu einer bekannten Marke. In diesen Fällen kauft er häufig in gehobenen Fach- oder Spezialgeschäften ein, was natürlich seinen Preis hat.
- Bei weniger wichtigen, kaum risikobehafteten Käufen des täglichen Bedarfs achtet der hybride Konsument dagegen auf einen günstigen Preis und kauft dann beim Discounter oder bei discountähnlichen Fachmärkten z.B. Lebensmittel oder Drogerieartikel ein.

Der hybride Käufer ist somit ein auf Preiswürdigkeit achtender Smart Shopper bzw. ein die preisgünstigsten Gelegenheiten suchender Schnäppchenjäger ebenso wie ein Käufer teurer Markenprodukte in einem – je nach Produktkategorie, Kaufbedeutung und Kaufsituation. Während früher nur der Preiskäufer Kunde der Discounter war, kommt seit längerem auch der hybride Käufer hinzu, der zumindest einen Teil seiner Einkäufe dort tätigt.

Vier verschiedene idealtypische Kaufverhaltensmuster, in denen ebenfalls das hybride Kaufverhalten des Konsumenten zum Ausdruck

kommen kann, sind in **Abbildung 8** dargestellt. Diese Kaufverhaltensmuster unterscheiden sich hinsichtlich der Preisorientierung und der

Abbildung 8: Kaufverhaltensmuster und Betriebsformen des Einzelhandels

Preisorientierung des Verbrauchers	groß	Smart Shopping Tchibo Non-Food Aldi Non-Food	Discount Shopping Aldi, Lidl (Food) Factory Outlets
	gering	Lifestyle Shopping Shopping Malls Flagship Stores Boutiquen	Convenience Shopping Tankstellen-Shops Bahnhofs-Shops Flughafen-Shops
		gering	groß
		Dringlichkeit des Bedarfs	

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riekhof 2004, S. 14)

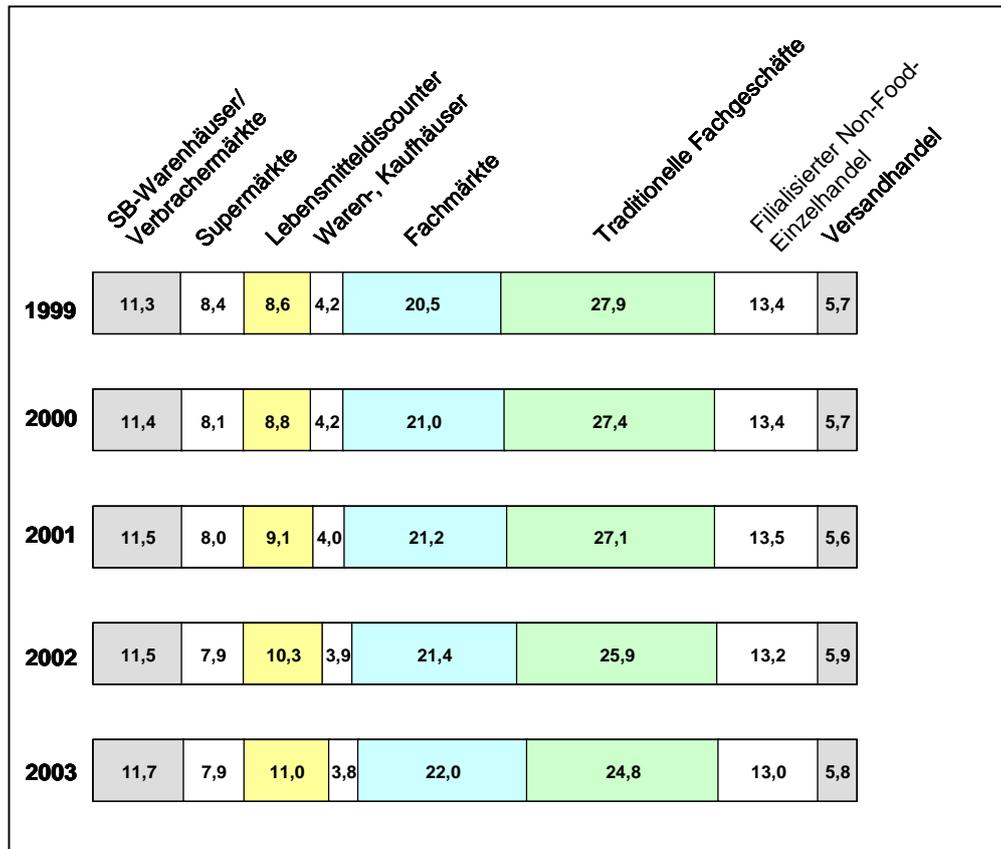
Bedarfsdringlichkeit des Verbrauchers (vgl. Riekhof 2004, S. 12 ff.). Das klassische **Discount Shopping** z.B. beim Lebensmitteldiscounter wird vor allem dann stattfinden, wenn der Konsument eine hohe Dringlichkeit des Bedarfs verspürt und z.B. Lebensmittel preisorientiert einkaufen will. Er greift dagegen zu Non-Food-Angeboten beim Discounter, wenn er ein preiswürdiges Gebrauchsgut z.B. auf Vorrat kaufen will, d.h. die Dringlichkeit seines Bedarfs weniger stark ausgeprägt ist (Smart Shopping). In den Fällen, in denen es dem Konsumenten jedoch weniger auf einen günstigen Preis ankommt, er also z.B. ein hochwertiges Markenprodukt sucht oder außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel noch dringend Einkäufe tätigen muss, ist er auch bereit, höhere Preise z.B. in Boutiquen und Shopping Malls (Lifestyle Shopping) oder in Tankstellen-, Bahnhofs- bzw. Flughafen-Shops (Convenience Shopping) zu akzeptieren.

Der Aufstieg der Discounter ist aber durch das hybride Kaufverhalten der Konsumenten allein ebenfalls nicht zu erklären. Wie empirische Studien zeigen, hält sich das Ausmaß des hybriden Kaufverhaltens nämlich in Grenzen. Im Bereich der Fast Moving Consumer Goods liegt das hybride Kaufverhalten innerhalb bestimmter Warengruppen, wie z.B. Joghurt, Marmelade und Geschirrspülmittel, zwar bei über 20 Prozent aller Käufe, im Durchschnitt aller Kategorien jedoch nur bei 13,5 Prozent. Über unterschiedliche Warengruppen hinweg lässt sich ein im Durchschnitt zwar größeres Ausmaß an Hybridität feststellen. Dennoch kauft auch dort nur etwa ein Fünftel der Verbraucher in verschiedenen Warengruppen einmal billig, ein andermal teuer ein (vgl. Diller 2000, S. 4).

4.2. Die Folgen

Das Vordringen der Discounter in vielen Branchen und insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel hat vielfältige **Konsequenzen** (vgl. z.B. Diller 1999, S. 356 ff.). Eine offenkundige Folge sind die bereits erwähnten **Marktanteilsverluste der Nicht-Discounter**. So werden vor allem kleinflächige Handelsbetriebe, Supermärkte und kleinere Verbrauchermärkte im deutschen Lebensmitteleinzelhandel weiter Marktanteile abgeben müssen. Dort werden nur die großen SB-Warenhäuser ihre Marktstellung mittelfristig stabilisieren bzw. leicht ausbauen können (vgl. Abbildung 3). Betrachtet man dagegen die Bedeutung der Lebensmitteldiscounter im Rahmen des gesamten Einzelhandels, so ergibt sich das in **Abbildung 9** wiedergegebene Bild. Dort zeigt sich, dass neben den Lebensmitteldiscountern auch die Fachmärkte Marktanteile hinzugewinnen. Die übrigen Betriebsformen stagnieren oder verlieren dagegen Marktanteile.

Abbildung 9: Marktanteilsentwicklung der Betriebsformen im Einzelhandel¹



¹Einzelhandel im engeren Sinne ohne Kfz-Handel, Tankstellen, Apotheken und Handel mit Brennstoffen

(Quelle: Metro AG 2004, S. 12)

Aus den Marktanteilsgewinnen der Discounter zu Lasten der übrigen Betriebsformen speziell im Lebensmitteleinzelhandel ergibt sich aufgrund der um mehr als die Hälfte geringeren Handelsspanne der Discounter (rd. 12 Prozent) ein **Wertschöpfungsverlust**, den Diller für den Zeitraum von 2000 bis 2003 auf rd. 5,7 Mrd. Euro schätzt (Diller 2004, S. 1):

„Diese 5,7 Mrd. Euro entsprechen fast schon jener Wertschöpfung, welche alle deutschen Supermärkte zusammen 2003 erwirtschafteten ... Einzige Gewinner ... waren die Discountbetreiber selbst, natürlich aber insbesondere die Verbraucher, die entsprechende Realeinkommenszuwächse erzielten. Über deren Verwendung können wir freilich nur spekulieren. In die Lebensmittelbranche sind diese Beträge jedenfalls nicht zu-

*rückgeflossen, denn deren Umsätze stagnieren seit Jahren...“
(ebenda).*

Wie aus **Abbildung 7** hervorgeht, dürfte dieser **Realeinkommenszuwachs der Verbraucher** vor allem zur Finanzierung der gestiegenen Ausgaben für die Wohnung und die Wohnnebenleistungen verwendet worden sein.

Ein insbesondere binnenhandelspolitisch problematischer potentieller Effekt des Aufstiegs der Discounter wird durch die sog. **Trading-down-Hypothese** beschrieben (vgl. Diller 1999, S. 356 ff.) Damit wird die Prognose bezeichnet, dass die zunehmende Verbreitung der Discounter zu einer Leistungsverarmung am Markt und längerfristig auch zu einer geringeren Versorgungszufriedenheit der Kunden führen sowie die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs beeinträchtigen wird. Die Sortimente würden ausgedünnt, wodurch die Auswahlmöglichkeiten der Verbraucher abnehmen; die dauerhafte Verfügbarkeit der Waren sei aufgrund der zunehmenden kurz befristeten Sonderaktionen nicht mehr gegeben; der ausufernde Preiswettbewerb führe zu einer Verminderung von Angebotsleistungen und die Rabattschlachten sowie die „Sonderaktionitis“ senkten zugleich die Preistransparenz der Mehrheit der Verbraucher. Um in dem sich absatzseitig weiter verschärfenden Preiswettbewerb bestehen zu können, müssten die Handelsbetriebe beschaffungsseitig ihre Einkaufspreise immer stärker senken, was das Ausscheiden kleiner und mittelständischer Lieferanten aus dem Markt nach sich zöge. Um weitere Kosten zu sparen, würde immer mehr Personal eingespart – und mit ihm die kompetente Beratung und Bedienung der Kunden (vgl. Diller 2004, S. 1 f.).

Zur Trading-down-Hypothese gehört auch die Annahme, dass durch die Discounter der Spaß am Shopping verloren ginge, was aber letztlich auch negativ auf die Discounter zurückwirken soll:

„Die Menschen, die sich bis gestern noch über das Smart Shopping gefreut haben, werden morgen gelangweilt sein, die Lust verlieren. Und schlussendlich Konsumverzicht üben. Ist dieses Eigentor eines aggressiv einander bekämpfenden Handels nicht eindeutig absehbar?“ (Michael 2004, S. 143).

Mit anderen Worten: Erledigt sich die Aldisierung damit vielleicht von selbst, weil aufgrund der wachsenden Langweiligkeit des Discount-Shopping die Kunden wieder stärker zu anderen Betriebsformen des Einzelhandels zurückkehren werden? Wohl kaum!

Solchen Vermutungen stehen Ergebnisse einer McKinsey-Studie entgegen, die belegen, dass den Discounter-Kunden der Spaß keineswegs verloren geht:

„Konkret besteht der Erfolg von Discountern... neben den günstigen Preisen auf den Faktoren Bequemlichkeit für den Kunden, Neuartigkeit der Produkte und dem Bewusstsein der Käufer, auf ein exklusives Warenangebot zu stoßen. Discounter-Kunden haben überdies großes Vertrauen in das Warenangebot, schätzen das kleinere Sortiment und fühlen sich durch die offensive Kommunikation der Preise bestens angesprochen. Sogar den vermeintlich eingeschränkten Service der Discounter nehmen Kunden nicht negativ wahr“ (McKinsey&Company 2004, S. 1).

Vor diesem Hintergrund sind einige weitere Annahmen der Trading-down-Hypothese zu relativieren. Mit der zunehmenden Verbreitung der Discounter muss z.B. nämlich nicht zwangsläufig eine Verschlechterung der Versorgungssituation und der Versorgungszufriedenheit der Verbraucher einhergehen. Im Gegenteil: Niedrigpreisgeschäfte eröffnen speziell auch einkommensschwächeren Verbraucherschichten größere Konsummöglichkeiten. Darüber hinaus ist die vielfach geäußerte Kritik an der wenig mitarbeiterfreundlichen Personal-

politik der Discounter ebenfalls recht undifferenziert, denn die Kostensenkungsstrategien der Discounter bewirken keineswegs zwingend einen Personalabbau. Auch in dieser Hinsicht existiert häufig das Gegenteil: Aufgrund ihres starken Wachstums schaffen Discounter nämlich Arbeitsplätze in erheblichem Umfang. Auf die u.a. von gewerkschaftlicher Seite vorgetragene Kritik an seiner Personalpolitik reagierte der Discounter Lidl Ende 2004 mit ganzseitigen Anzeigen in verschiedenen Wirtschaftszeitungen, wie z.B. dem Handelsblatt, in denen u.a. ausgesagt wurde:

„Wir sind die Nummer eins in Deutschland bei der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. Von insgesamt 151.000 Stellen entstanden 45.000 in den vergangenen drei Jahren – davon 20.000 in Deutschland. Damit dies so bleibt, stellen wir 2005 – dem Jahre unseres 75. Firmenjubiläums – 1.600 zusätzliche Ausbildungsplätze bereit“ (Handelsblatt Nr. 241/2004, S. 5).

Darüber hinaus ist auch der missbräuchliche Einsatz von Nachfragemacht durch Discounter sicher nicht die Regel. Zumindest Aldi kann dies mit durchaus glaubhaften Argumenten bestreiten (vgl. Brandes 2003, S. 123 ff.).

5. Gegenstrategien des bedrohten Einzelhandels

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich, dass zahlreiche klassische Betriebsformen des Einzelhandels durch den Erfolg der Discounter künftig in ihrer Entwicklung beeinträchtigt und im Extremfall sogar in ihrer Existenz gefährdet werden können (vgl. Abbildungen 3 und 9). Diese Gefährdungstendenzen repräsentieren jedoch keinen den Naturgesetzmäßigkeiten entsprechenden Automatismus. Ihnen kann vielmehr durch strategische Gegensteuerungsmaßnahmen des bedrohten Einzelhandels begegnet werden.

Das **strategische Grundprinzip**, das der bedrohte Einzelhandel den Discountern entgegensetzen kann, ist auf sehr allgemeiner Ebene leicht formulierbar. Es lautet:

„Biete den Kunden all das an, was ihnen die Discounters nicht bieten und was die Kunden trotzdem zu honorieren bereit sind.“

Unter dieser Direktive lassen sich mindestens **vier strategische Ansatzpunkte** für die Realisierung von Gegenmaßnahmen finden: Convenience, Genuss und Lifestyle, Erlebnis sowie Innovation.

5.1. Gegenstrategie „Convenience“

Der Erfolg von Bahnhofs- und Tankstellen-Shops sowie anderen Varianten der sog. **Convenience Stores** belegt, dass die Ersparnis an Zeit für viele Konsumenten mindestens ebenso wichtig ist wie die Ersparnis an Geld (vgl. Diller 1999, S. 370).

Die **Bequemlichkeit des Einkaufs**, der in diesen Geschäften auch jenseits der Öffnungszeiten der übrigen stationären Einzelhändler möglich ist, bildet den Kern dieser relativ neuen Betriebsform, die künftig vermutlich ebenfalls weiter Marktanteile gewinnen wird (vgl. Abbildung 2).

Convenience spielt als Motiv der Einkaufsstättenwahl auch im **Electronic Commerce** eine zentrale Rolle. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Konsumenten u.a. deshalb im Internet Waren einkaufen, weil ihnen das Online-Shopping bequeme Bestellmöglichkeiten rund um die Uhr bietet und weil sie die Waren nach Hause geliefert bekommen (vgl. Bennemann 2002, S. 235). Die Bereitschaft der Konsumenten, vom Einkauf in einem traditionellen Ladengeschäft zum Online-Shopping zu wechseln, ist sogar um so größer, je kürzer die Lieferfrist für die online bestellten Waren ist (Fritz 2004 b, S.

250). Der Einkauf über das Internet ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen und wächst weiter an (vgl. ebenda, S. 111). Einen klaren Beleg für den Erfolg des Online-Shopping liefert das Auktionshaus eBay, das – wie erwähnt – noch vor Aldi im Markenranking der Wirtschaftswoche „Best Brands 2005“ als beste Unternehmensmarke ausgezeichnet worden ist (vgl. Engeser 2005, S. 67). In Teilen des Einzelhandels wird eBay inzwischen auch als wichtiger Konkurrent wahrgenommen.

Aber nicht nur in der Zeitersparnis und in der Wareneinstellung nach Hause äußert sich die Bequemlichkeit einer Einkaufsstätte. Sie kann auch in einer kundenfreundlichen Beratung und Bedienung zum Ausdruck kommen, welche die Discounter gerade nicht bieten (vgl. Eggert 200, S. 5). So beruht beispielsweise der Erfolg der amerikanischen Warenhauskette Nordstrom auf einem den Wettbewerbern klar überlegenen Service, der sich auch entsprechend in der Kundenwahrnehmung verankert hat: 90 Prozent der Käufer bei Nordstrom sind nämlich der Meinung, dass der dortige Service unter den 15 größten amerikanischen Warenhäusern führend ist (Mei-Pochtler/Boehlke 2004, S. 128).

5.2. Gegenstrategie „Genuss und Lifestyle“

Erwin Conradi, der frühere Präsident der METRO-Holding, Baar, hat in einem Vortrag einen weiteren Ansatzpunkt für Gegenmaßnahmen des bedrohten Einzelhandels wie folgt beschrieben:

„Die Grenzen der Discounter liegen dort, wo die Lebensfreude beginnt und die Grundversorgung aufhört.“

Ein auf die Vermittlung von Lebensfreude abstellender Handelsbetrieb setzt dem an günstigen Preisen orientierten Smart Shopping ein durch emotionale Werte bestimmtes **Verwöhn-Shopping** entgegen (vgl. Michael 2004, S. 165). Ein wichtiges Element dieser Strategie

bilden **Premium-Produktmarken** von hohem Prestigewert, die der Kunde auch deshalb nachfragt, weil sie ihm ein bestimmtes Lebensgefühl vermitteln und weil er damit seinen persönlichen Lebensstil zum Ausdruck bringen kann. Das Verwöhn-Shopping kann somit einher gehen mit einer **Lifestyle-Philosophie** und der Nachfrage nach **Luxusgütern**.

Die Strategie des Verwöhn-Shopping wird im Einzelhandel bereits mit Erfolg eingesetzt. Während das METRO-Tochterunternehmen Saturn nach wie vor mit der bekannten „Geiz ist geil“ - Kampagne konsequent für niedrige Preise Werbung betreibt, setzte ein anderes METRO-Tochterunternehmen, nämlich Real, mit der Werbekampagne „Lust statt Frust“ neben günstigen Preisen zeitweilig auf das Verwöhn-Shopping („Lust auf Wellness?“; „Lust verwöhnt zu werden?“).

Trotz der seit Jahren anhaltenden Konjunkturschwäche besteht die deutsche Käuferschaft nicht nur aus Sparfanatikern und Schnäppchenjägern. In Forschungsarbeiten zum hybriden Kaufverhalten wurde festgestellt, dass der Anteil der sog. Hochpreiszahler mit rd. 37 Prozent aller Käufer auf etwa demselben Niveau liegt wie der Anteil der stark preisorientierten Käufer (Diller 2004, S. 2). Es existiert somit offensichtlich ein nicht unbeachtliches Käufersegment, das auch hohe Preise akzeptiert. Hinzu kommt die beobachtbare Tendenz, dass die Verbraucher seit einiger Zeit wieder verstärkt Luxusgüter nachfragen (vgl. o.V. 2004 c). Dass mit Lifestyle und Luxus auch Geld zu verdienen ist, beweist die Parfümeriekette Douglas. Unter „Lifestyle im Handel“ versteht der Konzern

„herausragenden Service, erstklassige Sortimente, ansprechendes Ambiente und faire Preise‘. Mit dieser Philosophie gehört Douglas nach wie vor zu den profitabelsten Handelsunternehmen in Deutschland“ (Vierbuchen 2005, S. 39).

5.3. Gegenstrategie „Erlebnis“

Während im Mittelpunkt der Strategie „Genuss und Lifestyle“ weitgehend noch das Produkt selbst steht, geht es bei der Strategie „Erlebnis“ vor allem um das Umfeld der Produkte, um die ganzheitliche Inszenierung des Leistungsangebots und um die **Erzeugung von Erlebniswelten**, in denen das Shopping Freude bereiten soll (vgl. Eggert 2000, S. 6).

Konzepte des Erlebnismarketing und des Erlebnishandels sind keineswegs neu (vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 201; Weinberg 1992). Während sie sich früher weitgehend auf Fragen der Produkt-, Kommunikations- und Ladengestaltung eines Unternehmens beschränkten, gehen sie heute weit darüber hinaus:

„Erlebnishandel stellt eine Verbindung von Freizeit, Unterhaltung und Handel dar. Es wird auf das Konzept Multi-sensualität gesetzt: Film, Musik, Sport, Technik, gastronomische Erlebnisse und ein spezielles Thema, kombiniert nach einem ausgeklügelten Konzept. Ein dramaturgischer Leitfaden verbindet Thema, Story, Inszenierung und Themenwelt. Der Besucher erlebt Marken, Produkte, Unternehmen in einer eigenen Welt“ (Eggert 2000, S. 14).

Spektakuläre Beispiele für diese Erlebnisorientierung des Einzelhandels stellen die meisten Mega-Malls außerhalb der Cities dar, wie z.B. das Centro bei Oberhausen, das Rhein-Neckar-Zentrum bei Mannheim sowie die Shopping Cities Nord und Süd am Rande Wiens (sog. Urban Entertainment Centers). Aber auch innerhalb der Cities werden, sofern dort entsprechend nutzbare Flächen vorhanden sind, solche Erlebniscenter errichtet, etwa das – umstrittene – ECE- bzw. Schloss-Center in Braunschweig. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Stadt- und die Handelsentwicklung aufeinander abge-

stimmt werden müssen, wenn es darum geht, umfassende, integrierte Erlebniswelten zu schaffen (vgl. Greipl 2004).

5.4. Gegenstrategie „Innovation“

„Kaum hält der Kunde die Flasche Wein vor den Info-Terminal, flackert über den Bildschirm ein netter Film über das Anbaugebiet und die Winzer der Gegend; am Ende des kurzen Streifens wird auf gute Weine hingewiesen, die ebenfalls im Regal stehen. So ungefähr könnte die neue Warenwelt aussehen, wenn Produkte mit Radiofrequenz-Etiketten ausgestattet sind und die übrige Technik im Supermarkt mit den RFID-Tags kommuniziert“ (Schäfer 2005, S. 18).

Das intelligente Regal, das intelligente Warenetikett, digitale Instore-Präsentationen, die über UMTS mit dem Internet verbunden sind, Duftdispenser, deren Aerosole eine perfekte Kopie des jeweiligen Produktduftes darstellen, das Bezahlen per Fingerabdruck – all dies sind nur wenige Beispiele für **technische Innovationen** im Einzelhandel (vgl. ebenda; o. V. 2005).

Vorreiter in Sachen neuer Technologien im Handel sind nicht die Discounter. Technologie- und Innovationsführer ist seit Jahren die METRO Group (Michael 2004, S. 157; Kauffelt 2005, S. 22). Mit dem Extra Future Store in Rheinsberg hat der Handelskonzern ein Umfeld geschaffen, in dem zukunftsweisende Technologien unter realen Bedingungen in einem Verbrauchermarkt getestet werden können.

Wichtiger technologischer Baustein des Extra Future Store ist die bereits angesprochene **RFID (Radio Frequency Identification) - Technik**. Diese Technik ermöglicht es, Daten auf und von einem Datenträger (Transponder) ohne physischen Kontakt zu speichern und zu lesen, wobei Datenmengen verarbeitet werden können, welche

diejenigen herkömmlicher Barcodes um den Faktor 1.000 übertreffen (Niedereichholz/Reske 2004, S. 164). RFID ist z.B. die Basis für das intelligente Regal, das Informationen an den Backoffice-Bereich sendet, wenn der Bestand einer Ware im Regal zur Neige geht, und für Info-Terminals, in denen zur Ware passende Kurzfilme abgespielt werden (vgl. Kauffelt 2005, S. 22).

Eine weitere technische Innovation im Extra Future Store ist der **persönliche Einkaufsassistent**, der in Gestalt eines Terminals mit Touch Screen auf dem Einkaufswagen montiert ist. Damit können die Kunden die mit RFID-Tags versehenen Waren selbst einscannen und haben so stets einen Überblick über ihr Einkaufsbudget. Außerdem bietet der persönliche Einkaufsassistent dem Kunden auch eine Navigationshilfe durch die Regale im Verbrauchermarkt (vgl. ebenda). Und schließlich ermöglicht es RFID auch, durch einfaches Passieren einer Schleuse an einer Selbstzahlerkasse die Bezahlung vorzunehmen (vgl. Niedereichholz/Reske 2004, S. 165). Trotz der zahlreichen Vorteile, welche diese Technologien gerade auch den Kunden bieten, existieren aber noch einige Probleme, etwa unter dem Aspekt des Datenschutzes (vgl. ebenda, S. 169 ff.).

Neben diesen technologischen Innovationen innerhalb existierender Betriebsformen muss auch die **Erfindung neuer Betriebsformen** als einzelhandelsrelevante Innovation angesehen werden. Dazu zählt vor allem der Bereich des **Electronic Commerce** und des Online Shopping, der trotz aller Rückschläge der Internet-Ökonomie auch virtuelle Betriebsformen des Handels oder handelsähnlicher Art hervorgebracht hat, die zu ernsthaften Konkurrenten mancher traditioneller Einzelhandelsbetriebe herangewachsen sind (z.B. Amazon, eBay; vgl. Fritz 2004 b, S. 317 ff.).

6. Die Zukunft der Aldisierung

Wie in Kapitel 2 näher erläutert, unterliegen die Betriebsformen des Einzelhandels grundsätzlich einem Entwicklungs- und Veränderungsprozess, der als „Wheel of Retailing“ oder „Dynamik der Betriebsformen“ bezeichnet wird. Obwohl präzise Prognosen über den Entwicklungsverlauf der Betriebsformen daraus konkret nicht ableitbar sind (vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 104 ff.), kann man davon ausgehen, dass sich auch die Discounter der Dynamik der Betriebsformen auf Dauer nicht entziehen können. So werden sie im Verlauf dieses Entwicklungsprozesses zunächst ihr Geschäftsmodell neuen Rahmenbedingungen z.B. technologischer und konsumentenverhaltensbezogener Art anpassen und Elemente der in Kapitel 5 dargestellten Gegenstrategien übernehmen, insbesondere solche aus den Bereichen der technologischen Innovation und der Convenience, z.B. durch die Einrichtung eines zusätzlichen Online-Vertriebs (was im Bereich der Discounter aber erst zögerlich geschieht). Längerfristig kann aber auch eine Situation eintreten, in der das Potential des Discounting in seinen vorhandenen Spielarten weitgehend erschöpft sein wird und sich die Discounter zu einer fundamentalen Transformation ihres Geschäftsmodells gezwungen sehen werden (vgl. Diller 1999, S. 364).

Einen eher spekulativen Anhaltspunkt für solche Überlegungen bieten die **Abbildungen 1 und 2** in Kapitel 2. In beiden Abbildungen wird den Convenience Stores sowie dem Tele- und Online-Shopping ein hohes Entwicklungspotential zugeschrieben.

Diese beiden Betriebsformen spielen auch eine Rolle im Rahmen einer **langfristigen Prognose der Marktanteilsveränderungen der Betriebsformen des Einzelhandels**, die vom Electronic Commerce-Center Handel des Instituts für Handelsforschung an der Universität

zu Köln stammt (vgl. Dach 1999). Diese Prognose ist in **Abbildung 10** dargestellt.

Abbildung 10: Eine Prognose der Marktanteile einzelner Betriebsformen des Einzelhandels im Jahre 2015

Betriebsform	Marktanteil 2015
Interactive Home Shopping	50,7%
Katalogversandhandel	1,2%
Fachmärkte	4,0%
SB-Warenhäuser/Verbrauchermärkte	1,7%
Supermärkte	1,9%
Lebensmitteldiscounter	2,1%
Convenience Stores	3,5%
Waren-, Kaufhäuser, Fachgeschäfte	34,7%

(Quelle: Dach 1999, S. 109)

Diese bis in das Jahr 2015 reichende Vorhersage sieht einen klaren Sieger voraus: Die Betriebsform des „**Interactive Home Shopping**“, die einen Marktanteil von mehr als 50 Prozent auf sich vereinigen soll und gegenüber der alle anderen Betriebsformen einschließlich der Discounter voraussichtlich erhebliche Marktanteilsverluste hinnehmen müssen – mit Ausnahme der Convenience Stores, die ihren geringen Marktanteil stabilisieren können (vgl. Dach, 1999, S. 109). Das Interactive Home Shopping umfasst allerdings nicht nur das Online-Shopping im Internet, sondern darüber hinaus auch andere Formen des elektronischen Einkaufs, wie z.B. das Tele-Shopping im Fernsehen.

Die Prognose beruht auf einer Reihe von Annahmen, deren Erfüllung zum Teil nicht sicher ist (vgl. Fritz 2004b, S. 248 f.). Sie unterstreicht aber dennoch das Substitutionspotenzial, das zwischen dem elektronischen Shopping und den traditionellen Betriebsformen des Einzel-

handels grundsätzlich gegeben ist und das auch von anderen Studien belegt wird (vgl. ebenda). Ein großer Teil des prognostizierten Marktanteilsgewinns des Interactive Home Shopping dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die Betreiber der klassischen Betriebsformen des Einzelhandels sich zunehmend auch in der neuen Betriebsform engagieren und ihr zum Durchbruch verhelfen werden – einschließlich der Discounter, die ihr herkömmliches Geschäftsmodell langfristig vermutlich um das elektronische Discounting entsprechend erweitern werden, soweit sie dies bisher noch nicht getan haben. Selbst wenn man angesichts der krisenhaften Entwicklung der Internet-Ökonomie zu Beginn dieses Jahrhunderts einen Marktanteil des Interactive Home Shopping von mehr als 50 Prozent bis 2015 für völlig übertrieben halten mag, so gibt die Prognose dennoch Anlass zu der Vermutung, dass der Einzelhandel vor Strukturveränderungen steht, die langfristig neue Probleme aufwerfen, aber auch zu einer veränderten Positionsbestimmung der Discounter führen und damit zugleich die herkömmlichen Vorstellungen von der Aldisierung der Gesellschaft in Frage stellen werden.

7. Resümee

Die Marktanteilsgewinne der Discounter setzen sich zu Lasten der meisten anderen Betriebsformen fort – und insoweit auch die Aldisierung des deutschen Einzelhandels, insbesondere im Lebensmittelbereich. Jedoch scheint sich seit Jahresende 2004/2005 das Wachstum der Discounter abzuschwächen. Ob dies ein Frühindikator für den Übergang dieser Betriebsform von der Wachstums- in die Reife- und Sättigungsphase ihres Lebenszyklus ist oder ob sich darin lediglich die Konjunkturschwäche und die damit verbundene Kaufzurückhaltung der Verbraucher widerspiegelt, bleibt abzuwarten.

Betrachtet man aber das Gesamtbild des deutschen Einzelhandels, so stellt sich der Siegeszug der Discounter weniger dramatisch dar. Von

rd. 365 Mrd. Euro Marktvolumen, das der deutsche Einzelhandel im Jahr 2004 erzielt hat (vgl. Abbildung 6), entfallen – optimistisch geschätzt – nur rd. 44 Mrd. Euro (ca. 12 Prozent) auf die Lebensmitteldiscounter (vgl. Abbildung 9). Somit werden rd. 320 Mrd. Euro Einzelhandelsumsatz nicht von Aldi & Co. erwirtschaftet, sondern von den übrigen Betriebsformen. Die Aldisierung ist somit kaum als der dominante Entwicklungstrend zu verstehen, der den gesamten Einzelhandel umgestaltet und darüber hinaus das Bild unserer Gesellschaft grundlegend verändert. Insofern ist, aufs Ganze gesehen, auch die Rede von der Aldisierung der Gesellschaft eher übertrieben. Dennoch ist nicht zu leugnen, dass in einzelnen Wirtschaftszweigen, insbesondere dem Lebensmitteleinzelhandel, das Discounting einen wachsenden Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen ausübt.

Auf längere Sicht dürften aber neue Betriebsformen auch in Konkurrenz zu den traditionellen Discountern treten und dem Kunden ein anderes Nutzenprofil bieten, etwa das Interactive Home Shopping. Daneben versprechen auch andere weiterentwickelte Betriebsformen traditioneller Art dem Kunden einen besseren Nutzen in Gestalt von Convenience, Genuss, Lifestyle, Erlebnis und Innovation. Auch die darauf aufbauenden Gegenstrategien der betreffenden Handelbetriebe werden dazu beitragen, die Aldisierung in Grenzen zu halten.

Literaturverzeichnis

- Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2002): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Bennemann, S. (2002): Die Zustellung als Marketing-Problem im E-Commerce für Konsumenten, Braunschweig, 2002.
- Brandes, D. (2003): Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs, Frankfurt/Main 2003.
- Conradi, E. (1999): Internationalisierung und Globalisierung – was sonst?, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 39-60.
- Dach, C. (1999): Zukünftige Marktanteile des Interactive Home Shopping (IHS) und der traditionellen Betriebsformen des Einzelhandels, in: Müller-Hagdorn, L. (Hrsg.): Internet im Handel und in ausgewählten Dienstleistungsbereichen, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln 1999, S. 71-117.
- Diller, H. (1999): Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg?, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 351-372.
- Diller, H. (2000): Hybrider Verbraucher – Phantom oder Realität?, in: Marketing-News Nr. 1/2000 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Universität Erlangen-Nürnberg, S. 2-4.
- Diller, H. (2004): Editorial zum Siegeszug des Discounting, in: Marketing-News Nr. 1/2004 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Universität Erlangen-Nürnberg, S. 1-3.
- Eggert, U. (2000): Der Handel im 21. Jahrhundert, BBE-Unternehmensberatung GmbH, Köln 2000.

- Engeser, M. (2005): Best Brands 2005: Klare Botschaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 5/2005, S. 64-68.
- Enke, M./Arnold, B. (2004): Warenhaus als Marke – Hat das Warenhaus eine Zukunft?, in: Bauer, H.H./Huber, F. (Hrsg.): Strategien und Trends im Handelsmanagement, München 2004, S. 49-60.
- Fritz, W. (2004a): Die Aldisierung der Gesellschaft, in: bdvb aktuell 85, 2004, S. 7-8.
- Fritz, W. (2004b): Internet-Marketing und Electronic Commerce, 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Greipl, E. (2004): Die Rolle des Einzelhandels im Rahmen der Stadtentwicklung, Vortragsfolien, Braunschweig 2004, <http://www.wiwi.tu-braunschweig.de/marketing> (13.03.2005).
- Hartmann, W./Kreutzer, R./Kuhfuß, H. (Hrsg.) (2003): Handbuch Couponing, Wiesbaden 2003.
- Horx, M. (2004): E-Mail-Auskunft vom 16. Juni 2004 zur Herkunft des Begriffs „Aldisierung der Gesellschaft“ gegenüber dem Verfasser.
- Kauffelt, S. (2005): Visionen zum Anfassen, in: Handelsjournal, Sonderausgabe zur EuroShop 2005, S. 22.
- Kistler, A. (2004): Die Angst vor der toten Stadt, in: Badische Zeitung, 12. Juni 2004, S. 3.
- KPMG (2002): Trends im Handel 2005, Consumer & Industrial Markets, ohne Ortsangabe, 2002.
- McKinsey & Company (2004): McKinsey-Studie: Aldi und Lidl verändern Käuferverhalten tief greifend, http://www.mckinsey.de/presse/040217_bb_discounter.html (12.05.2004).
- Mei-Pochtler, A./Boehlke, R. (2004): Mehr sehen und besser handeln: Erst ein wirkliches Verständnis des Käufers führt zu

- mehr Erfolg im Handel, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 115-138.
- Metro AG (Hrsg.) (2004): Metro-Handelslexikon 2004/2005, Köln 2004.
- Michael, B.M. (2004): Retail Business: Grenzen der „Geiz ist geil“ - Strategien, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 141-171.
- Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Stuttgart 1998.
- Müller-Hagedorn, L. (2002): Handelsmarketing, 3. Aufl., Stuttgart 2002.
- Niedereichholz, J./Reske, J. (2004): Handel im Wandel: Einsatz von Radio Frequency Identification Systemen im Datenschutzkontext, in: Bauer, H.H./Huber, F. (Hrsg.): Strategien und Trends im Handelsmanagement, München 2004, S. 163-174.
- O.V. (2003): Die „Aldisierung“ der Gesellschaft, <http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/1/billig-boom/discounter.jhtml> (19.12.03).
- O.V. (2004a): Lidl wächst schneller als Branchenführer Aldi, in: Handelsblatt, 25. Februar 2004, S. 16.
- O.V. (2004b): Discounter wachsen langsamer, in: Focus Nr. 6/2004, S. 166.
- O.V. (2004c): Verbraucher greifen wieder nach Luxusgütern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. September 2004, S. 15.
- O.V. (2005): EDEKA setzt auf Fingerabdruck-Bezahlsystem, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/57055> (16.03.2005).

- Pietersen, F. (2004): Handel in Deutschland - Status quo, Strategien, Perspektiven, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 31-69.
- Riekhof, H.C. (2004): Strategische Herausforderungen für das Retail Business, in: Derselbe (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 3-30.
- Schäfer, D. (2005): It's showtime, in: Handelsjournal; Sonderausgabe zur EuroShop 2005, S. 18-19.
- Schmalen, H. (1999): Handel zwischen Gestern und Morgen, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 469-488.
- Vierbuchen, R. (2005): Sowohl mit Discount als auch mit Luxus ist Geld zu verdienen, in: Handelsblatt, 23. Februar 2005, S. 39.
- Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing, München 1992.

Der Autor

Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.