

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
KAPITEL 1	
Fortschreibung des Siegeszuges «Hard Discount» in der Schweiz?	11
<i>Von Thomas Rudolph und Markus Schweizer, Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl an der Universität St. Gallen</i>	
KAPITEL 2	
Das Discount-Phänomen aus verschiedenen Perspektiven	33
Rahmenbedingungen	
Aldi, Lidl & Co. in der Schweiz: Verschwindet jetzt die Hochpreisinsel?	35
<i>Von Rudolf Strahm, Preisüberwacher</i>	
Warum die Schweiz keine Hochpreisinsel ist.	47
<i>Von Matthias Lutz, Assistenzprofessor für Volkswirtschaftslehre, Universität St. Gallen</i>	
Wie werden Aldi und Lidl die gesamtwirtschaftliche Aktivität in der Schweiz beeinflussen?	54
<i>Von Michael Graff und Bernd Schips, KOF/ETH Zürich</i>	
Aldi, Lidl und andere langfristige Auswirkungen	58
<i>Von Walter Wittmann, emeritierter Wirtschaftsprofessor und Publizist</i>	
Landwirtschaft und Industrie	
Die Fallen im Umgang mit Discountern	63
<i>Von Thomas Fröhlich, Geschäftsführer des Instituts für Markentechnik Genf</i>	

Der Discounter – der ungeliebte (Top-)Kunde	71	Discount-Läden – Discount-Löhne?	135
<i>Von Manfred Lange, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung von Bestfoods Deutschland. Honorarprofessor für Internationales Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität in München</i>		<i>Von Beat Kappeler, Publizist und NZZ-Kolumnist</i>	
Unruhe ist erwünscht.	79	Konsumenten	
<i>Von Manfred Bötsch, Direktor Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)</i>		Chronik eines angekündigten Preissturzes	143
Discount-Phänomen und Schweizer Landwirtschaft.	84	<i>Von Matthias Nast, Stiftung für Konsumentenschutz (SKS)</i>	
<i>Von Hansjörg Walter, Nationalrat und Präsident Schweizerischer Bauernverband</i>		Das heraufbeschworene Billiggespenst.	150
Preis oder Identität?		<i>Von Markus Schweizer und Alex Kotouc, Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl an der Universität St. Gallen</i>	
Zwei Aspekte des Kaufentscheids mit Auswirkungen auf das Discount-Marketing.	92	Ökologie/Nichtregierungsorganisationen	
<i>Von Matthias Wiesmann, Geschäftsführer des Verbandes bionetz.ch und selbstständiger Berater</i>		Markteintritt der Discounter: Wo bleibt die Ökologie?	155
Konkurrenz		<i>Von Thomas Dyllick und Rolf Wüstenhagen, Institut für Ökologie an der Universität St. Gallen</i>	
Die Zukunft im Schweizer Lebensmittel-Detailhandel gehört dem Discount!	101	«Mehr Kalorien, mehr Luftverschmutzung» – Grossverteiler verlängern die Wege zum Einkaufen	161
<i>Von Philippe Gaydoul, CEO Denner AG</i>		<i>Von Franziska Teuscher, Nationalrätin und Zentralpräsidentin Verkehrsclub der Schweiz (VCS)</i>	
Die Schweiz ist bereit für Discount	105	Mehr Wettbewerb, mehr Innovation	167
<i>Von Jan Kunath, Vorsitzender des Vorstandes bei EUROBILLA</i>		<i>Von Oliver Prange, Verleger und Chefredaktor von persönlich, der Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation</i>	
Die Zukunft des Discount-Phänomens	109	KAPITEL 3	
<i>Von Marc Schäfer, Marketingleiter SPAR HANDELS AG</i>		Schweizer Branchenanalysen	169
Das Phänomen «Discount» aus der Optik des Dorfladens	115	Lebensmittel-Detailhandel	170
<i>Von Ferdinand Hirsig, CEO Volg</i>		<i>Von Thomas Rudolph, Markus Schweizer und Katja Leschnikowski</i>	
Mitarbeitende/Gewerkschaften		Textileinzelhandel	182
Die Markteintritte von Aldi und Lidl in der Schweiz: Chance oder Risiko?	121	<i>Von Thomas Rudolph, Markus Schweizer und Markus Müller</i>	
<i>Von Max Haas, Präsident der Gewerkschaft Syna</i>		Sporteinzelhandel	195
Arbeitnehmende zahlen einen hohen Preis	128	<i>Von Thomas Rudolph, Markus Schweizer und Markus Müller</i>	
<i>Von Andreas Rieger, Zentralsekretär der Gewerkschaft Unia</i>		Unterhaltungselektronikhandel.	208
		<i>Von Thomas Rudolph, Markus Schweizer und Marco Ladenthin</i>	

KAPITEL 4

Länderberichte	219
<i>Von Thomas Rudolph und Thomas Schröder</i>	
Vorbemerkungen	220
Niederlande	223
Österreich	233
Dänemark	247
Belgien	256
Vereinigtes Königreich	267
Republik Irland	282
Analyse der Erfolgsfaktoren von Abwehrstrategien gegen die Discounter	293

Vorwort

Vor 80 Jahren war es auch schon einmal soweit. Ein neuer Anbieter kritisierte die überteuerten Lebensmittelpreise in der Schweiz. Die damaligen Läden waren angeblich zu klein, nicht kundengerecht und viel zu teuer. Der neue Anbieter war Gottlieb Duttweiler, der Migros-Gründer. Mit dem zum damaligen Zeitpunkt hocheffizienten Distributionssystem der Verkaufswagen verkaufte er zu Beginn ganze sechs Produkte. Seine Chauffeure waren Magaziner, Verkäufer und Buchhalter zugleich. Die 60-Stunden-Woche war zum damaligen Zeitpunkt üblich. Dementsprechend hoch war der Produktivitätsvorsprung. Schon wenige Jahre später wurde die Selbstbedienung in der Schweiz von Duttweiler eingeführt, was sich abermals positiv auf die Preise auswirkte.

Wiederholt sich die Geschichte mit dem Markteintritt von Aldi und Lidl oder verglühen die beiden neuen Konkurrenten sternschnuppenartig am Handelsfirmament? Immerhin konnten wir den Sternschnuppeneffekt schon mehrfach in der Schweiz beobachten. Andererseits haben aber Media Markt, Ikea und H&M den Durchbruch geschafft. Zugegeben, es handelt sich dabei nicht um die Lebensmittelbranche. Dennoch sitzt die Angst diesmal dem einen oder anderen Anbieter im Nacken, denn bei den Herausforderern handelt es sich um die Serienweltmeister in Sachen Lebensmittel-Hard-Discount. Lidl und Aldi konnten zudem in vielen Ländern erfolgreich Fuss fassen. Daher drängt sich die Frage nach den Auswirkungen des Discount-Phänomens auf.

Dieses Buch unternimmt eine 360-Grad-Betrachtung. Es geht nicht um die einseitige Analyse möglicher Preisabschlagsszenarien. Auch steht der Handel nicht allein im Zentrum der Betrachtung.

Das Einleitungskapitel hebt die treibenden Kräfte der Handelsentwicklung in der Schweiz sowie die Dimensionenvielfalt möglicher Auswirkungen des Hard-Discounter-Markteintritts hervor. Experten aus Wissenschaft, Politik und Unternehmenspraxis nehmen sich im darauf folgenden Kapitel jeweils einer Dimension an. Die Beiträge liefern einen facettenreichen und vertiefenden Einblick, woraus ein differenzierter Überblick entsteht.

Die Branchenanalysen beschreiben umfassend die derzeitige Branchensituation und prognostizieren den Hard-Discount-Einfluss. Wir stützen uns dabei auf die Aussagen namhafter Experten. Aus den Länderanalysen lassen sich die Expansionsstrategien der beiden Hard Discounter in anderen Ländern erkennen. Auch lernt der Leser die Gründe für den Misserfolg der beiden neuen Konkurrenten in ausgewählten Ländern kennen.

Das Buch wendet sich an alle direkt und indirekt betroffenen Akteure der Detailhandelsbranche. Es versucht einerseits zu sensibilisieren; liefert andererseits aber auch einen faktenbasierten Anschauungsunterricht über das Discount-Phänomen in anderen Ländern. Es ist eine gesunde Mischung zwischen Lehrbuch einerseits und Nachschlagewerk andererseits.

Unser Dank gilt in besonderem Masse den Autoren, die mit grosser Motivation einen Beitrag für das Herausgeberwerk geschrieben haben. Aber auch zahlreiche Experten haben in Gesprächen zum Gelingen der Länder- und Branchenanalysen wesentlich beigetragen. Ferner gebührt den Mitarbeitern des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls ein besonderes Lob. Neben unserem Discounttag, der fast 500 Zuhörer in seinen Bann zog, unterstützte unser Team dieses Buch mit viel Elan. Danken möchten wir auch dem NZZ Buchverlag, der in jeder Lebensphase dieses Werkes als kompetenter Promotor wirkte.

St. Gallen im September 2005

Thomas Rudolph und Markus Schweizer

Kapitel 1

Eine ganzheitliche Betrachtung des Discount-Phänomens erscheint in der hitzigen Debatte zwischen freudiger Begrüssung und kategorischer Ablehnung der neuesten Entwicklung sinnvoll. Doch was heisst dies konkret? Welche Dimensionen sind bei einer 360-Grad-Betrachtung zu berücksichtigen? Wie werden sich diese Dimensionen in Zukunft entwickeln und welchen Einfluss haben diese auf die Nachhaltigkeit des Discount-Phänomens im Detailhandel?

Fortschreibung des Siegeszuges «Hard Discount» in der Schweiz?

Von Thomas Rudolph und Markus Schweizer,
Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl an der Universität St. Gallen

«Hard Discount» ist grundsätzlich nichts Neues. Hard Discounter setzen konsequent den Preis in den Vordergrund ihrer Kommunikation, bieten dem Konsumenten gleichzeitig nur ein Minimum an Service und Produkten (600–1000 Produkte) auf einer kleinen und spartanisch eingerichteten Verkaufsfläche an. Schon immer gab es Händler, die ihre Kunden in erster Linie über den Preis in ihre Läden zogen. Ladeneinrichtung, Auswahl und Beratung müssen dann in der Regel eher einfach ausfallen. Die Migros begann vor 80 Jahren als «Hard Discounter». Mit nur sechs Produkten startete das Unternehmen. Das Ziel war Preisführerschaft. Die Prozesse mussten dafür effizient ausgestaltet werden. So wurde für jedes Produkt nur eine Gebindegrösse gewählt, die sich zudem schnell und logistisch einfach bewegen liess. Die Prinzipien des Discounts haben sich in vielen Branchen etabliert. Auch der Schweizer Handel kennt das Discountkonzept. In der Non-Food-Branche gewinnen z. B. H&M, Media Markt und Ikea seit Jahren Marktanteile. Der Lebensmittelhandel war bis anhin geschützt. Discounter wie Denner und Pick Pay sind schweizerische «Eigengewächse». Sie befriedigen die Schweizer Erwartungen erfolgreich, im Ausland fehlt ihnen jedoch die Erfahrung.

Mit dem Markteintritt von Aldi und Lidl werden erstmals zwei Hard Discounter im Schweizer Lebensmittelhandel agieren. Es sind nicht irgendwelche Konkurrenten, mit denen die etablierten Unternehmen rechnen müssen. Es sind der Weltmeister und der Vize-Weltmeister in Sachen Hard Discount. Die in Abbildung 1 dargelegten Zahlen belegen die Finanz- und Expansionskraft.

Abbildung 1: Die Expansion von Aldi und Lidl

	Aldi	Lidl
Umsatz 1990	11,8 Mrd. Euro	2,6 Mrd. Euro
Umsatz 2003	45 Mrd. Euro	35 Mrd. Euro
Umsatzrendite	4,5 %–6,3 %	3 %–5 %
Anzahl Filialen	3800	6000 + 560 (Kaufland)
Umsatz pro m ²	11 000 Euro	6000 Euro
Marge	ca. 18 %	ca. 18 %
Anzahl Artikel	600	900
	400 NF-Aktionen	400 NF-Aktionen

Quelle: Pflichtveröffentlichung Bundesanzeiger

Beide Unternehmen haben in vielen Ländern mit teilweise sehr unterschiedlichen Kulturen Erfolge gefeiert. Analysieren wir diese Länder genauer und suchen wir nach Entwicklungsmustern, so lassen sich diese leicht vereinfacht wie folgt zusammenfassen: Ausgeprägte Preissenkungen führten zu einem Preisrutsch. Das durchschnittliche Preisniveau sank teilweise bis zu 20 %. Konzentrationsprozesse und Unternehmenskonkurse folgten für viele Händler, Produzenten und Zulieferer. Die Zahl der Beschäftigten ging im Detailhandel, wie auch in anderen Branchen, zurück.

In der Schweiz würde ein Preisrückgang von 20 % den Umsatz allein im Lebensmittel-Detailhandel um rund 8 Mrd. CHF verringern. Die Wertschöpfung der Branche würde für viele Anspruchsgruppen deutlich wahrnehmbar schrumpfen. Die Auswirkungen des Hard-Discount-Eintritts ist daher ganzheitlich zu beschreiben. Wir versuchen in diesem Beitrag mögliche Auswirkungen zu identifizieren. Ohne vollständig alle Argumente vorzutragen, versuchen wir die wichtigsten Auswirkungsdimensionen anzudeuten. Mit dieser 360-Grad-Betrachtung skizzieren wir das Spannungsfeld der künftigen Entwicklung.

Detailhandel im Umbruch

Der Lebensmittel-Detailhandel unterliegt einem permanenten Wandel. Nicht nur die Hard Discounter, auch die technologische Entwicklung, das Konsumverhalten sowie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung fordern das Handelsmanagement heraus. Das Management wird dabei sowohl mit Chancen als auch mit Gefahren konfrontiert. Die dynamische Entwicklung erfordert die frühzeitige Erahnung von Marktveränderungen und eine angemessene Reaktion auf den Wandel. Vier treibende Kräfte lösen diesen Veränderungsprozess aus (Rudolph, 1999), die wir für die Schweiz anschliessend kurz erläutern. In diesem Zusammenhang versuchen wir auch die Frage zu beantworten, ob die Hard Discounter in einem günstigen Augenblick den Markteintritt in die Schweiz wagen.

Starten wir zunächst mit der wirtschaftlichen Entwicklung, weil diese die Konsumstimmung, aber auch das Investitionsklima für neue Informations- und Kommunikationstechnologien stark beeinflusst.

Wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung lässt sich in eine strukturelle und konjunkturelle Komponente aufgliedern. Die strukturelle Entwicklung zeigt auf, dass die Zunahme der Einkommen und der Konsumausgaben der privaten Haushalte sich entkoppelt haben. Das monatliche Haushaltseinkommen ist zwischen 1998 und 2002 um durchschnittlich 6,9 % gestiegen, während die Ausgaben für Nahrungsmittel bei 8,3 % (1998) respektive 8,4 % (2002) der Gesamtausgaben