

Wolfgang Fritz
Bettina Lorenz & Ulrike Hauser

DIE **DISCOUNTISIERUNG** **DER** **GESELLSCHAFT**

Dimensionen
eines Megatrends



Deutscher Betriebswirte-Verlag

Die Discountisierung der Gesellschaft

DIE DISCOUNTISIERUNG DER GESELLSCHAFT

Dimensionen eines Megatrends

von Wolfgang Fritz
Bettina Lorenz & Ulrike Hauser

Deutscher Betriebswirte-Verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-Bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Copyright © Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2007

Herstellung: Stückle Druck, Ettenheim

ISBN: 978-3-88640-123-9

Vorwort

Dieses Buch sollte ursprünglich unter dem Titel „Die Aldisierung der Gesellschaft“ erscheinen. Dagegen erhob das Unternehmen *Aldi* jedoch Einspruch und drohte mit juristischen Konsequenzen, da seiner Auffassung nach die Verwendung des Begriffs „Aldisierung“ im Buchtitel einer widerrechtlichen Ruf- bzw. Aufmerksamkeitsausbeutung der bekannten Unternehmensmarke „*Aldi*“ gleichkäme.

Wir sind dagegen der Meinung, dass der Begriff „Aldisierung“ in seiner Bedeutung inzwischen weit über das Unternehmen *Aldi* hinausgeht und immer mehr zu einem Wort unserer Umgangssprache geworden ist. Man findet die Verwendung dieses Begriffs heute in einer kaum noch überschaubaren Fülle unterschiedlicher Zusammenhänge. In der Schweiz ist „Aldisierung“ sogar zum Wort des Jahres 2005 gewählt worden.

Der Trendforscher *Matthias Horx* hat den Begriff schon 1994 als „Trendwort“ eingestuft und ihn näher erläutert. Er versteht unter „Aldisierung“ das „Downtrading“ in weiten Teilen des Handels, das durch die ausgeprägte Suche auch besser verdienender Verbraucher nach dem Billigsten entsteht, wodurch die Betriebsform des Discounters begünstigt wird. Da *Horx* damit einen Strukturveränderungsprozess im Handel andeutet, der von der Entwicklung eines einzelnen Unternehmens losgelöst ist, weil er den Aufstieg einer allgemeinen Betriebsform des Einzelhandels – des Discounters – beschreibt, trifft unserer Meinung nach der Begriff „Discountisierung“ das gemeinte Phänomen besser.

Wir haben unser Buch „*Die Discountisierung der Gesellschaft*“ genannt, weil damit ein Megatrend angesprochen ist, dessen Reichweite auch in Bereichen weit jenseits des Handels zu erkennen ist. Wir finden den Trend zum

preisgünstigsten Angebot heute nicht nur bei den Lebensmitteldiscountern, zu denen *Aldi* zählt, sondern unter anderem auch im Modesektor, in der Gastronomie, im Luftverkehr und im Tourismus, bei Finanzdienstleistungen und Bestattungsunternehmen, in der Mietwagenbranche sowie sogar in der Medizin und in der Rechtsberatung.

Was die Discountisierung heute speziell für den Einzelhandel und die Gesellschaft bedeutet, welche Ursachen dieser Megatrend hat und welche Folgen er herbeiführt, die z.T. heftig umstritten sind, wird in diesem Buch beleuchtet. Darüber hinaus werden den von der Discountisierung betroffenen Einzelhandelsunternehmen auch Wege gewiesen, wie sie dieser Herausforderung durch die Verfolgung geeigneter Wettbewerbsstrategien begegnen können.

Mit diesem Buch wird auch das Ziel verfolgt, zu einer Versachlichung der oft ideologisch voreingenommen geführten Diskussion über die Konsequenzen der Discountisierung beizutragen. Es werden in diesem Buch zahlreiche Fakten präsentiert, die dem Leser eine realistische Beurteilung der Reichweite des Megatrends „Discountisierung“ in Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen können.

Braunschweig, im März 2007

Wolfgang Fritz, Bettina Lorenz und Ulrike Hauser

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis.....	10
1 Einleitung:	
Von der Aldisierung zur Discountisierung der Gesellschaft	13
2 Die historische Entwicklung der Betriebsformen des Einzelhandels	19
2.1 Der Begriff „Handel“	20
2.2 Die verschiedenen Betriebsformen und Verbundgruppen des Einzelhandels	22
2.3 Die historische Entstehung des Einzelhandels	31
2.4 Die Entwicklung des modernen Einzelhandels	33
2.4.1 „Wheel of Retailing“	33
2.4.2 Die strategische Planung und die Sortimentsplanung des Einzelhandels als Entwicklungsursachen.....	39
3 Die Discountisierung im Einzelhandel:	
Der Aufstieg von Aldi, Lidl & Co. und seine Konsequenzen.....	45
3.1 Die Merkmale der Discounter	45
3.2 Die Entstehung und Entwicklung der Discounter	49
3.3 Die Erfolgsstrategie „Discounting“	53
3.4 Die Ursachen des Discounter-Booms.....	61
3.4.1 Die Rezessionskultur.....	61
3.4.2 Die Umschichtung der Ausgaben privater Haushalte.....	63
3.4.3 Die Intensivierung des Preiswettbewerbs im Einzelhandel.....	66

3.4.4	Die Qualitäts- und Imageverbesserung der Discounter	67
3.4.5	Die Entstehung des hybriden Konsumentenverhaltens ...	69
3.4.6	Die wachsende Konsumentenverwirrtheit	71
3.4.7	Weitere Ursachen der Discountisierung.....	73
3.5	Die Folgen des Discounter-Booms.....	75
3.5.1	Anhaltende Strukturveränderungen im Einzelhandel	75
3.5.2	Wertschöpfungsverluste im Einzelhandel.....	77
3.5.3	Verändertes Kaufverhalten und die Trading-Down-Spirale	78
3.5.4	Die Verschlechterung der Arbeitswelt	81
3.5.5	Die Ausübung der Einkaufsmacht	85
3.5.6	Die Beeinträchtigung der Stadtentwicklung	88
3.5.7	Zunehmende Umweltbelastung.....	90
4	Die Discountisierung als sozioökonomisches Phänomen	95
4.1	„The Age of Cheap“ – „Das Zeitalter von Billig“	95
4.1.1	„Billig“ als neuer Lebensstil	95
4.1.2	Das „Panorama von Billig“	96
4.1.3	Die Ursachen von „Billig“	104
4.1.4	Zwischenfazit	106
4.2	Die Discountisierung im Lichte anderer Megatrends.....	107
4.2.1	Die zunehmende Verbreitung des Internets und des E-Commerce	107
4.2.2	Die fortschreitende Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.....	114
4.2.3	Der demographische Wandel	121
4.2.4	Die Heterogenisierung der Lebens- und Konsum- welten	127
4.2.4.1	Differenzierte Lebenswelten und soziale Milieus.....	128

4.2.4.2	Die Diversität des Käuferverhaltens.....	133
4.2.4.2.1	Allgemeine Konsumententypen.....	133
4.2.4.2.2	Marktsegmente mit unterschiedlicher Preisbereitschaft der Konsumenten	139
4.2.4.2.3	Marktsegmente und Einkaufsstättenkonzepte.....	143
4.2.4.2.4	Marktsegmente und Einkaufsstättenreviere	145
4.3	Zwischenfazit	146
5	Unternehmensführung im Einzelhandel gegen den Discountisierungstrend	151
5.1	Die Wahl des Geschäftsmodells im Einzelhandel.....	151
5.2	Die Wahl der Wettbewerbsstrategie im Einzelhandel.....	154
5.2.1	Strategische Ausgangsüberlegungen.....	154
5.2.2	Umfassende Kostenführerschaft	156
5.2.3	Differenzierungsstrategien	158
5.2.3.1	Differenzierungsansatz „Convenience“.....	158
5.2.3.2	Differenzierungsansatz „Genuss und Lifestyle“	162
5.2.3.3	Differenzierungsansatz „Erlebnis“	163
5.2.3.4	Differenzierungsansatz „Innovation“	166
5.2.3.5	Differenzierungsansatz „Ökologie und Nachhaltigkeit“	170
5.2.4	Fokussierungsstrategien	174
6	Resümee und Ausblick: Die Zukunft der Discountisierung	181
	Literaturverzeichnis	187
	Stichwortverzeichnis.....	203
	Personenverzeichnis.....	212
	Firmen- und Markenverzeichnis.....	212

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Inhaltliche Ausdeutung der Begriffe „Aldi“ und „Aldisierung“	15
Abb. 2-1: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes von 1991 bis 2007.....	21
Abb. 2-2: Betriebstypen des Einzelhandels	22
Abb. 2-3: Marktanteile der fünf größten Lebensmittelhändler in Deutschland	30
Abb. 2-4: Die zehn größten Unternehmen im Lebensmittelhandel weltweit	31
Abb. 2-5: Die Dynamik der Betriebsformen in vier Phasen.....	35
Abb. 2-6: Ein differenziertes Bild der Betriebsformendynamik.....	36
Abb. 2-7: Die Lebenszyklusphase einzelner Betriebsformen.....	37
Abb. 2-8: Ältere und jüngere Betriebstypen im Einzelhandel	39
Abb. 2-9: Das strategische Dreieck	40
Abb. 2-10: Ein zweidimensionales Kontinuum zur strategischen Positionierung im Einzelhandel.....	41
Abb. 2-11: Strategie-Tetraeder und Handlungsmuster des Handels.....	42
Abb. 3-1: Umsatz und Anzahl der Filialen der sechs führenden Lebensmitteldiscounter 2005 in Deutschland	46
Abb. 3-2: Marktanteilsentwicklung der Betriebsformen im Universallebensmitteleinzelhandel 1995-2005	50
Abb. 3-3: Marktanteilsentwicklung der Discounter im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 1995-2005.....	51
Abb. 3-4: Der wirtschaftliche Erfolg von Aldi und Lidl in Deutschland (2002)	52
Abb. 3-5: Bausteine des (ursprünglichen) Discounting.....	54
Abb. 3-6: Das strategische Dreieck des Discounting	55
Abb. 3-7: Die Reputation von Handelsunternehmen 2006 (D)	57
Abb. 3-8: Die besten Unternehmensmarken 2005 und 2006 (D)	58
Abb. 3-9: Prospektseite „Aldi informiert“	60

Abb. 3-10: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes und Verhältnis zum privaten Verbrauch.....	64
Abb. 3-11: Die Entwicklung des Anteils des Einzelhandelsumsatzes mit Konsumgütern am privaten Verbrauch sowie des verfügbaren Einkommens in Deutschland von 1991 bis 2007	65
Abb. 3-12: Verteilung der Konsumausgaben privater Haushalte von 1995 bis 2005	66
Abb. 3-13: Sympathie und Bekanntheit von Betrieben des Lebensmittel-einzelhandels (LEH) bei Frauen (2000)	69
Abb. 3-14: Umsatzentwicklung einzelner Betriebsformen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006.....	76
Abb. 3-15: Marktanteilsentwicklung der Betriebsformen im gesamten deutschen Einzelhandel	77
Abb. 3-16: Die Trading-Down-Spirale.....	79
Abb. 3-17: Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit mit Discountern aus der Sicht der Industrie.....	87
Abb. 4-1: Schwerpunkte des Internet-Auftritts der führenden Lebensmitteldiscounter in Deutschland.....	110
Abb. 4-2: Einsatzmöglichkeiten von RFID	113
Abb. 4-3: Ebenen und Elemente der Globalisierung	115
Abb. 4-4: Der Internationalisierungsgrad ausgewählter Handelsunternehmen 2006	117
Abb. 4-5: Auslandsaktivitäten der größten deutschen Konsumgüterhändler 2005	118
Abb. 4-6: Marktanteile der Lebensmitteldiscounter in Europa 2005	119
Abb. 4-7: Die voraussichtliche Entwicklung der Bevölkerungspyramide in Deutschland von 2000 bis 2050	123
Abb. 4-8: Kaufkraft in Deutschland nach Altersklassen 2006	124
Abb. 4-9: Privathaushalte nach Haushaltsgrößen 1965 bis 2004	125
Abb. 4-10: Charakteristika der Familien-Lebenswelten.....	130
Abb. 4-11: Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2006	131
Abb. 4-12: Preis- und Markenbewusstsein in den Familien-Lebenswelten	132

Abb. 4-13: Die acht Euro-Socio-Styles®	135
Abb. 4-14: Das Konsumentenverhalten im Wandel	138
Abb. 4-15: Marktsegmente basierend auf der Preisbereitschaft der Kunden im Bereich der FMCG	140
Abb. 4-16: Die Preisbereitschaft der Kunden in verschiedenen Produktbereichen (Beispiel)	141
Abb. 4-17: Sieben europäische Konsumententypen im Lebensmittelsektor nach McKinsey	142
Abb. 4-18: Kaufverhaltensmuster und Einkaufsstättenkonzepte	144
Abb. 4-19: Einkaufsstättenreviere	146
Abb. 5-1: Erfolg versprechende Geschäftsmodelle im Einzelhandel	152
Abb. 5-2: Zunehmende Convenience-Orientierung beim Kochen	160
Abb. 5-3: Innovationsneigung: Interesse an neuen Trends.....	169
Abb. 5-4: Deutsche Einzelhändler im „Good Company Ranking 2007“ .	173
Abb. 5-5: Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel gegen den Discountisierungstrend.....	179
Abb. 6-1: Probleme der Lebensmitteldiscounter in Deutschland Anfang 2007	182

1 Einleitung: Von der Aldisierung zur Discountisierung der Gesellschaft

Seit einigen Jahren tobt im deutschen Einzelhandel ein Preiskampf bisher unbekanntes Ausmaßes. Mit spektakulären Preisaktionen, wie „Wir zahlen Ihnen die Mehrwertsteuer zurück“, zahllosen Sonderangeboten, Dauer-Niedrigpreisen und preisaggressiver Werbung mit Slogans, wie z.B. „Die Mutter aller Schnäppchen“, „Ich bin doch nicht blöd“, „Saubillig und noch viel mehr“ vor allem aber „Geiz ist geil!“, versuchen nicht nur die großen Handelskonzerne der jahrelangen Kaufzurückhaltung der Konsumenten, dem zunehmenden Konkurrenzdruck und den permanent steigenden Marktanteilsgegewinnen 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** (eigene Hervorhebung) 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).

Als Trend gegen die Discounter sieht er Unternehmen wie *Ikea*, das mit seinem Slogan „Wohnst du noch oder lebst du schon?“ die Träume, Wünsche und Sehnsüchte der Menschen wieder anfachen und sie von der „Geiz-ist-geil“-Mentalität wegbringen will (vgl. ebenda).

Das von *Bernd M. Michael* benutzte Schlagwort von der **Aldisierung der Gesellschaft** geht auf den Trendforscher *Matthias Horx* zurück (vgl. Horx 2004 per E-Mail). Bereits 1994 hat *Horx* den Begriff „Aldisierung“ als Trendwort eingestuft und ihn wie folgt definiert:

„Als Teil der Rezessionskultur bezeichnet Aldisierung das „Downtrading“ in weiten Teilen des Handels, besonders im Lebensmittelsektor. Aldisierung bedeutet, dass auch die Mitglieder der oberen Schichten und des Mittelstandes nach dem Billigsten suchen und nur (etwa bei Aldi) Sonderangebote kaufen“ (Horx 1995, S. 18).

Nach *Horx* ist die Aldisierung eingebettet in eine „Rezessionskultur“, die er als typischen Megatrend der 1990er Jahre in der westlichen Welt ansieht. Neben dem „Downtrading“ im Handel umfasst er auch den Verlust der Luxusorientierung der Gesellschaft zu Gunsten eines Trends zur Schlichtheit bis hin zur Entstehung von Armutskulturen (vgl. ebenda, S. 182 ff.).

Mit dem Begriff „Aldisierung“ wird somit ein im Kern ökonomischer Entwicklungsprozess bezeichnet, der inzwischen in verschiedenen Handelsbranchen anzutreffen ist und auch Teile unserer Gesellschaft verändert. Damit hat sich dieser Prozess von der Entwicklung des Unternehmens *Aldi* gelöst, obwohl dieses als Pionier der Discounter gilt und jahrelang unangefochtener Branchenprimus war (vgl. Kull 2004, S. 17). Heute wird dieser Strukturveränderungsprozess im Handel, in dessen Mittelpunkt das Discount-Prinzip steht und dessen Reichweite über den Handel hinausgeht, besser durch den Begriff „**Discountisierung der Gesellschaft**“ beschrieben, worauf bereits *Kull* (2004, S. 16 f.) hingewiesen hat.

Darüber hinaus wird die negative Tönung, mit der der Begriff „Aldisierung“ belegt ist (z.B. „Verfall der Werte“ oder „Downtrading“, s.o.), dem tatsäch-

lichen Erfolg und dem heutigen, äußerst positiven Image *Aldi* im Kreise zahlreicher Konsumenten nicht gerecht. Diese negative Tönung wird auch deutlich bei der Schweizer Interpretation des Schlagwortes „Aldisierung“, das dort zum „Wort des Jahres 2005“ gewählt worden ist: Dort steht es nämlich für einen gesellschaftlichen Trend „weg vom traditionell schweizerischen Qualitätsbewusstsein hin zum Billigpreis als einzigem Kriterium“ (o.V. 2005d). Wie im vorliegendem Buch noch genauer gezeigt wird, entspricht dieses Bild nicht der Realität des Unternehmens *Aldi* (vgl. Kapitel 3.3).

Vor diesem Hintergrund hat *Kull* (vgl. 2004, S. 19) die in **Abbildung 1-1** wiedergegebenen unterschiedlichen inhaltlichen Assoziationen zu den Phänomenen „*Aldi*“ und „Aldisierung“ gegenübergestellt, woraus sich noch detaillierter ergibt, dass „*Aldi*“ heute kaum noch für „Aldisierung“ steht.

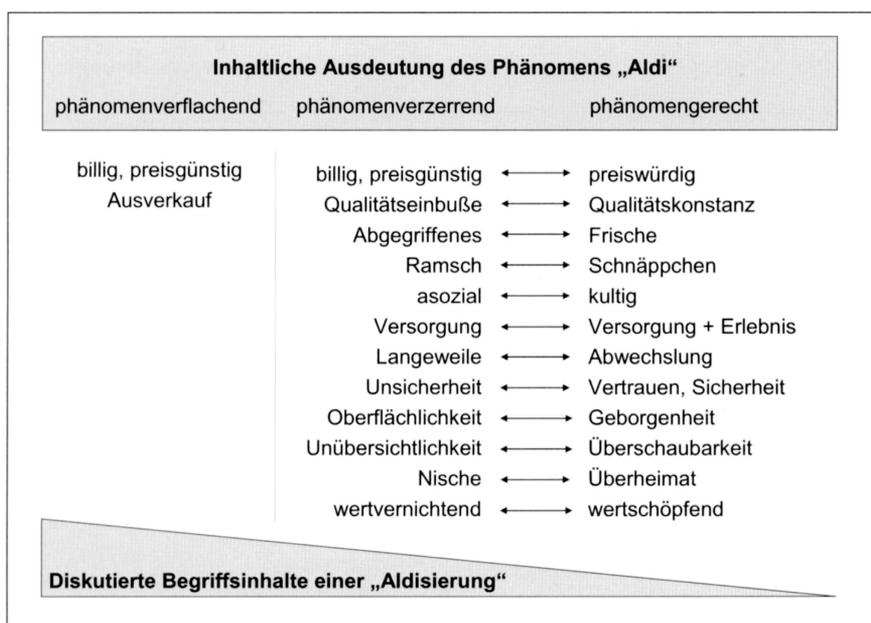


Abb. 1-1: Inhaltliche Ausdeutung der Begriffe „Aldi“ und „Aldisierung“
(Quelle: Kull 2004, S. 19)