



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Deutsche Discounter im Aufwind

**Anastasios Stilianidis,
Sandra Bartocha**

Fallstudienreihe **IST** 13/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Deutsche Discounter im Aufwind

Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de

Dipl. Kffr. techn. Sandra Bartocha

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
2. Aufgabenstellung	5
2.1 Disruptive Innovation Theorie	5
2.2 Geschäftsmodell	6
3. Literatur.....	6
3.1 Literaturquellen.....	6
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7

1. Fallstudie

Die Weltwirtschaftskrise hat viele Unternehmen in die Krise getrieben, doch auch in Krisenzeiten gibt es Gewinner, dazu könnten zudem die deutschen Discounter Aldi oder Lidl zählen.

Die deutschen Lebensmitteldiscounter Aldi und Lidl haben sich lange Zeit sehr schwer mit ihrer Expansion getan. Doch im Zuge der Krise sitzt das Geld bei den Verbrauchern nicht mehr ganz so locker. In Großbritannien, Spanien oder Italien aber auch in Übersee und den USA sind die deutschen Discounter mehr denn je vom Konsumenten gefragt.¹

In Großbritannien ist der Wandel besonders stark festzustellen. Galt bis vor Kurzem im traditionsbewussten Land selbst die Einkaufsstätte als Statussymbol, so schreibt Aldi Süd jetzt mit Abstand die höchsten Wachstumsraten aller Supermarktketten im Land. So verzeichnete das Unternehmen für das Jahr 2008 einen Umsatz von 2,15 Mrd. Pfund (2,4 Mrd. €), was einem Wachstum von 25% gleichkommt. Auch Lidl konnte insgesamt um 12% zulegen. Laut der Marktforschung von TNS erreicht Aldi damit einen Marktanteil von 3,2%; Lidl kommt auf 2,4%. Zwar sind beide Kontrahenten schon seit den frühen 90er Jahren auf dem Markt aktiv, doch gelang ihnen bislang nie so richtig der Durchbruch. Auch Rewe-Discounter Penny hat jahrelang vergebens versucht, Fuß zu fassen, stellte jedoch vor neun Jahren den kostspieligen Versuch ein.²

Aldi hat nach dem jüngsten Aufschwung bekundet, ihr bestehendes Filialnetz in Großbritannien und Irland auf 1500 quasi zu verdreifachen und damit den Marktführer Tesco zu überholen. Tesco hatte auf die jüngsten Discountererfolge mit einem eigenen Discount-Sortiment reagiert, was ihnen jedoch nur ein geringes Umsatzplus von 2,5% auf vergleichbarer Fläche eingebracht hat.

¹ Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

² Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

Bryan Roberts von Planet Retail kritisiert die Ad hoc-Reaktion, da sie nur den eigenen Umsatz kannibalisiert.³

Mittlerweile sind die deutschen Discounter auch bei den wohlhabenderen Stadtgebieten angekommen, so dass fast jeder zweite Kunde zur oberen Einkommensgruppe gehört.⁴

Neben Großbritannien will Aldi auch in den USA zum Grossangriff blasen und am liebsten die Erfolgsgeschichte von Australien wiederholen. Dort hatte es, das Unternehmen geschafft, binnen fünf Jahren seit dem Start in 2001, bereits die ersten schwarzen Zahlen zu schreiben. Unter anderem sollen neben New York auch die Regionen Oklahoma und Texas durch neue Filialen aufgebaut werden, womit das Territorium von Wal-Mart, dem weltgrößten Einzelhandelsunternehmen, forciert wird.⁵ In 2008 hat das Unternehmen einen Umsatz von 7 Mrd. US \$ erzielen können, was einem Anstieg von 21% entspricht.⁶ Zu Beginn des USA-Auftrittes wurden die Eigenmarken noch als minderwertig bezeichnet. Durch die Wirtschaftskrise und überschuldete Haushalte hat Aldi jetzt aber Rückenwind erhalten.⁷

Das Prinzip eines Discounters in Deutschland zeichnet sich zum einen durch ein schmales und zugleich flaches Sortiment,⁸ d.h. nur wenige sowie haltbare Waren⁹ mit sehr hohem Eigenmarkenanteil aus.¹⁰ In Bezug auf die Haltbarkeit der Waren eines Discounters sei anzumerken, dass heute auch Discounter zunehmend Frischware, wie z.B. Frischfleisch anbieten.¹¹ Eigenmarken, die auch als Handelsmarken bezeichnet werden, haben sogar ihren Ursprung in den Discountmärkten. Unter einer Eigenmarke wird ein Produkt verstanden, das

³ Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁴ Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁵ Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Vgl. o. V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. Heilmann et. al. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁸ Vgl. Twardawa (2006), S. 379, der von einer begrenzten Sortimentsstruktur spricht, was in der vorliegenden Arbeit als flaches und schmales Sortiment interpretiert wird.

⁹ Vgl. Berghoff (2004), S. 354

¹⁰ Vgl. Rudolph (2000), S. 18 und Berghoff (2004), S. 354, wobei letzterer Eigenmarken als Hausmarken bezeichnet.

¹¹ Vgl. Krost (2007), S. 28 und Twardawa (2006), S. 386

eigens für ein bestimmtes Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen, wie z. B. Aldi, produziert und ausschließlich in dessen Verkaufsräumen angeboten wird. Im Gegensatz dazu finden sich Markenartikel, Markenwaren oder Herstellermarken,¹² die sich auch in unterschiedlichen, anderen Unternehmen bzw. Betriebsformen, wie einem Supermarkt, wieder. Bezogen auf das Sortiment des Unternehmens Aldi lässt sich feststellen, dass fast alle Produkte Eigenmarken sind, mit Ausnahme von wenigen Marken, wie bspw. Haribo.¹³ Doch auch andere Betriebsformen, wie z. B. Supermärkte oder Verbrauchermärkte, weisen in zunehmendem Maße Eigenmarken in ihren Sortimenten auf.¹⁴ Im Vergleich zu den deutschen Discountern mit einem begrenzten Sortiment,¹⁵ wie z. B. Aldi-Süd mit ungefähr 700 Artikeln,¹⁶ führt der amerikanische Discounter Wal-Mart mehr als 100000 Artikel,¹⁷ weshalb er nicht nur als Discounter, sondern auch als Warenhaus bezeichnet wird,¹⁸ da Wal-Mart das breite Sortiment der Warenhäuser mit dem Discounterprinzip der billigen Preise kombiniert.¹⁹

Zu den zahlreich geführten Aldi-Eigenmarken gehören unter anderem das Waschmittel "Tandil", die Konfitüren und Eissorten von "Grandessa" sowie die Körperpflegemittel "Caribic" und "Kür".²⁰ Die Produktpalette der Discounter reicht von Lebensmitteln bis hin zu flanierend ausgewählten Non-Food-Aktionsartikeln, wie z. B. Notebooks von Medion, die lediglich zeitweise angeboten werden.

Ein weiteres, konstitutives Merkmal des Discounterprinzips im Allgemeinen ist in der aggressiven Niedrigpreispolitik zu sehen, welches durch ständige Sonderangebote oder Dauerniedrigpreise verwirklicht wird.²¹ Die schon

¹² Vgl. Twardawa (2006), S. 379,380 und 386

¹³ Vgl. Twardawa (2006), S. 387

¹⁴ Siehe hierzu die Ausführungen zum Thema Diversifizierung in Kapitel 3.4

¹⁵ Vgl. Twardawa (2006), S. 379

¹⁶ Vgl. o. V. (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁷ Vgl. Twardawa (2006), S. 4

¹⁸ Vgl. o.V. (2006b), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁹ Vgl. Falk, Wolf (1992), S. 256, in Bezug auf die Verbindung des Discountprinzips mit dem Warenhausprinzip

²⁰ Vgl. o. V. (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

²¹ Vgl. Gabler (2004a), S. 722

erwähnten Eigenmarken, wie sie mengenmäßig vor allem bei Aldi zu finden sind, bilden die notwendige Voraussetzung um den Verbrauchern „billige“ Preise anbieten zu können, um somit im Konkurrenzkampf mit den Vollsortimenten bestehen zu können.²² Weitere Einsparpotentiale für Kosten liefern die simple und einheitliche Ladenausstattung der Discounter²³ sowie das zentralisierte Management.²⁴

2. Aufgabenstellung

Als strategischer Leiter bei Aldi sind Sie für die Expansionen sowie den Aufbau von neuen Märkten verantwortlich. Um Ihre aktuellen Chancen im Rahmen der Wirtschaftskrise auszuloten und Ihr Unternehmen im Anschluss daran nachhaltig erfolgreich zu positionieren führen Sie eine systematische Innovationsanalyse Ihres Unternehmens durch.

2.1 Disruptive Innovation Theorie

Als erstes wollen Sie hierfür herausfinden, um welche Innovationsart es sich bei Ihrem Geschäftsmodell aus Sicht der ausländischen Märkte, wie Großbritannien oder USA, handelt. Erläutern Sie zunächst die möglichen Innovationsarten nach Christensen et. al., bevor Sie die Einordnung des Geschäftsmodells vornehmen.

Im zweiten Schritt sollen Sie überlegen, wie Sie eine neue low-end Disruption oder new-market Disruption für Ihr Unternehmen initiieren können. Erläutern Sie Ihre Initiierung der neuen Innovation detailliert. Dabei können Sie die Innovationsform, d. h. z. B. Geschäftsmodell-, Dienstleistungs- oder Produktinnovation, frei wählen.

²² Vgl. Twardawa (2006), S. 389

²³ Vgl. Ahlert, Kenning (2007), S. 339 und Rudolph (2000), S. 18

²⁴ Vgl. Rudolph (2000), S. 18

2.2 Geschäftsmodell

Um Ihre low-end oder new-market disruptive Innovation in den Markt einzuführen, müssen Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell anpassen oder gar komplett verändern. Damit Sie die Anpassungen vornehmen können, beschreiben Sie im ersten Schritt, aus welchen Elementen ein Geschäftsmodell generell besteht und wie Ihre aktuelle Geschäftsmodellstruktur aussieht. Zur Erläuterung des aktuellen Geschäftsmodells sollen Sie nur auf die Ihrer Ansicht nach drei wichtigsten Elemente für Aldi eingehen.

Anschließend sollen Sie herausarbeiten, ob die einzelnen Geschäftsmodelle, d. h. Ihr aktuelles und Ihr neues, mit einer gemeinsamen Strategie oder getrennten Strategien kultiviert werden sollen. Diskutieren Sie dieses anhand der Vier-Felder-Matrix der Dual Business Modells.

3. Literatur

3.1 Literaturquellen

Berghoff, Hartmut (2004), Moderne Unternehmensgeschichte – Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004

Falk, Bernd, Wolf, Jakob (1992), Handelsbetriebslehre, 11. Auflage, Landsberg/Lech 1992

Gabler (2004a), Wirtschaftslexikon, A-D, 16. Auflage, Wiesbaden 2004

Heilmann, Dirk, Grüttner, Anne, Schlautmann, Christoph (2009), Aldi & Co.: Billig läuft, in: Handelsblatt vom 14.01.2009, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/aldi-co-billig-laeuft;2125992>, Zugriff am 01.07.2009

Krost, Heidrun (2007), Journal, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 1, 05.01.2007, S.

- o. V. (2009a), Aldi eröffnet ersten Laden in New York, in: Handelsblatt vom 13.01.2009, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/aldi-eroeffnet-ersten-laden-in-new-york;2125347>, Zugriff am 01.07.2009
- o. V. (2009b), Daten und Fakten, auf den Seiten von Aldi, http://www.aldi-sued.de/de/html/company/daten_und_fakten.htm, Zugriff am 28.07.2009
- o. V. (2009c), Aldi und Lidl auf Expansionskurs, in: Handelsblatt vom 14.08.2008, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/aldi-und-lidl-auf-expansionskurs;2023043>, Zugriff am 01.07.2009
- Rudolph, Thomas (2000), Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement, St. Gallen 2000
- Twardawa, Wolfgang (2006), Die Rolle der Discounter im deutschen LEH – Marken und Handelsmarken im Wettbewerb der Vertriebskanäle für Konsumgüter, in Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006, S. 377-393

3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

- Christensen, Clayton M., Anthony, Scott D., Roth, Erik A. (2004), Seeing what's next, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2004
- Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2005
- Markides, Constantinos (2008), Game-Changing Strategies, Jossey-Bass Press, San Francisco 2008

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind