



Das Prinzip Discount



Warum Aldi, Lidl & Co so
erfolgreich sind

Gliederung

- 1. Was ist ein Discounter?
- 2. Der LEH in Deutschland
- 3. Erfolgsgeschichte der Discounter

am Beispiel Aldi

- 4. Aldi heute
- 5. Discount und volkswirtschaftliche Lage
- 6. Zukünftige Marktanteile der Discounter

1. Was ist ein Discounter?

- Betriebsform des Einzelhandels
- Niedriger Preis
- VK-Flächen zwischen 400 und 700 qm
- Hoher Warenumschlag (sog. Schnelldreher)
- Zumeist Food-Anbieter
- Begrenzte Artikelzahl (ca. 600 bis 1.000)
- Verzicht auf überflüssigen Service



Wichtige Discounter

Wichtige
Discounter in
Deutschland sind:

- Aldi
- Lidl

- Penny
- Plus
- Norma
- NP
- Netto



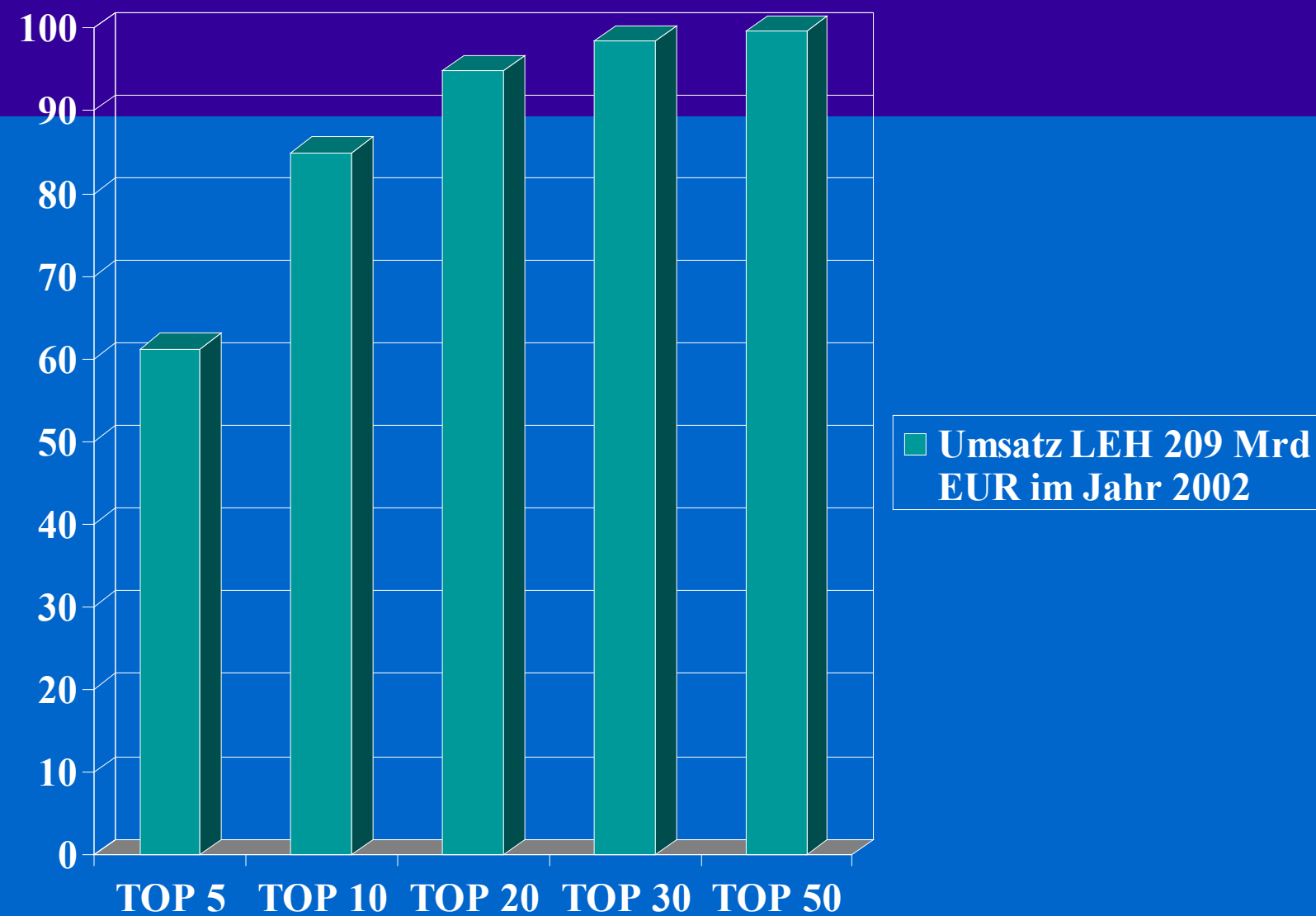
Veränderungen im Zeitablauf

- Einsatz von Printwerbung
- Tendenziell Erhöhung der Artikelzahl
- Übernahme von Frischware im Food-Bereich
- Ausweitung des Sortiments durch Non-Food-Artikel, zumeist durch Aktionsware (Bsp. ALDI-Computer)
- Zulieferer Medion: ca. 1 MRD € Umsatz

Konkurrenzsituation

- Konkurrenz innerhalb der Discounter hat im Zeitablauf zugenommen
- Darüber hinaus konkurriert der Discounthandel mit allen anderen Vermarktungskonzepten, insbesondere mit:
 - Supermärkten
 - Verbrauchermärkten
 - SB-Warenhäusern

•
: 2. Überblick über den
Einzelhandel (Food) in
Deutschland



TOP Handelsunternehmen

- 1. Metro AG 32,0 Mrd. €, 15,3 %
- 2. Rewe-Gruppe 28,6 Mrd. €, 13,7 %
- 3. Edeka-Gruppe 25,2 Mrd. €, 12,0 %
- 4. Aldi-Gruppe 25,0 Mrd. €, 12,0 %
- 5. Schwarz-Gruppe 17,2 Mrd. €, 8,2 %
- 6. Karstadt-Quelle 16,1 Mrd. €, 7,7 %
- 7. Tengelmann 12,5 Mrd. €, 6,0 %

Rangfolge Discounter 2003

- 1. Aldi 25,0 Mrd. €
- 2. Lidl 11,5 Mrd. €
- 3. Penny 6,2 Mrd. €
- 4. Plus 6,0 Mrd. €
- 5. Netto 3,4 Mrd. €
- 6. Norma 2,5 Mrd. €
- 7. Übrige 1,1 Mrd. €

⋮

3. Erfolgsgeschichte der Discounter am Beispiel Aldi

1946: Erstes EZH-Geschäft (100 qm) der
Brüder Theo und Karl Albrecht in Essen

1950: EZH-Kette von 13 Läden mit
Bedienung

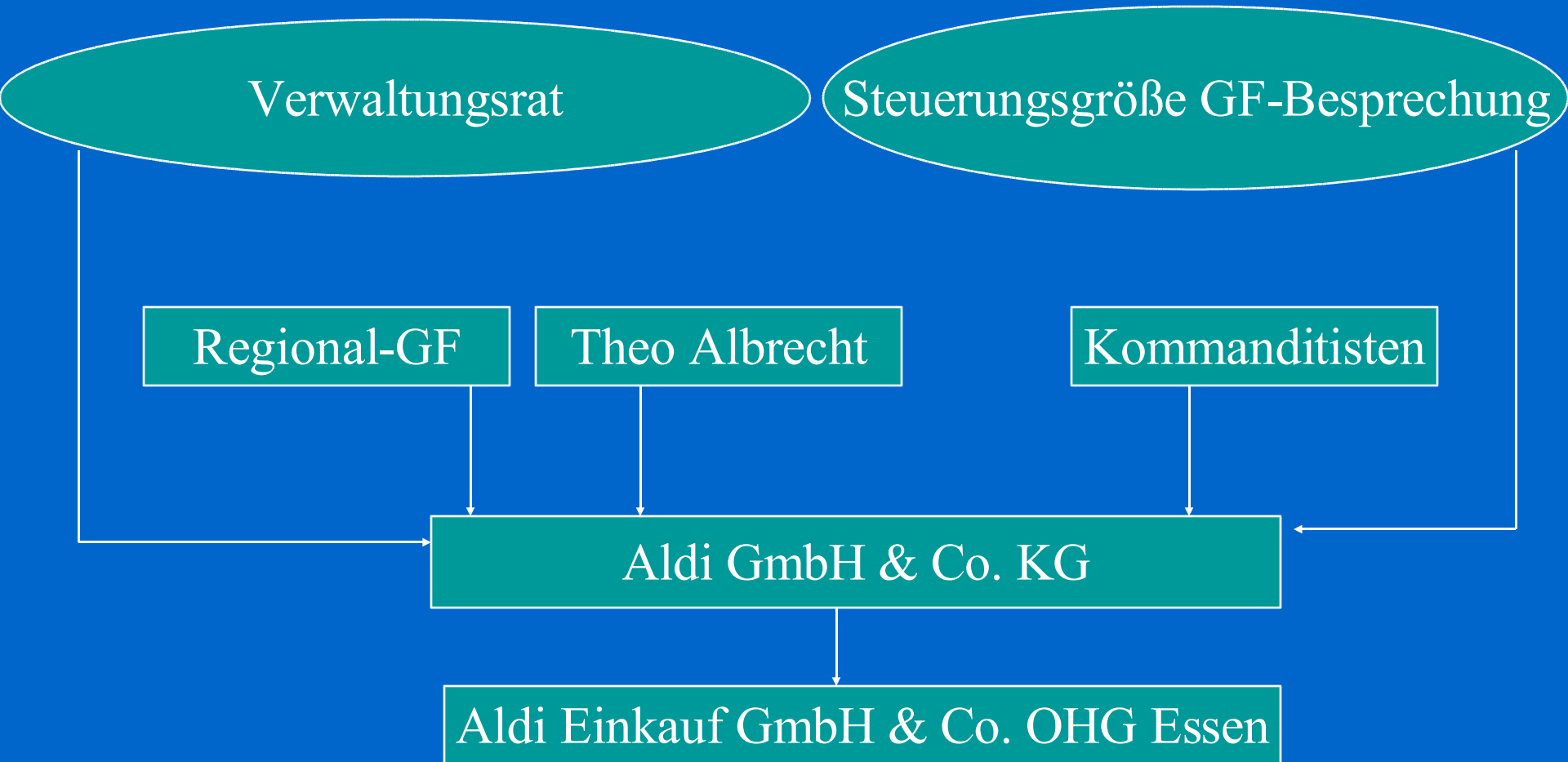
1961: Trennung des kleinen Imperiums in
Nord und Süd

1962: Realisierung des echten Aldi-Konzepts
im Norden, später auch im Süden

Grundprinzipien von Aldi

- Kleines Warenangebot - kleiner Preis
- Keine bestimmte Unternehmensphilosophie oder gar strategisches Konzept
- Anpassung an die Bedingungen von Wettbewerb und Märkten
- Prinzip der Entdeckung durch Ausprobieren
- Geheimhaltungsprinzip wg. Konkurrenz
- Prinzip der Dezentralisierung

Organisationsstruktur von Aldi Nord



Monatliche Leistungszahlen

- Durchschnittsumsatz pro Laden: 450.000 €
- Umsatzleistung pro Mitarbeiter: 100.000 €
- *Kosten in Prozent vom Umsatz:*
- Personalkosten der Läden: 2,50 %
- Personalkosten für Verwaltung, Logistik, Management: 2,0 %

Monatliche Leistungszahlen

- Mietkosten der Läden: 1,2%
- Gesamtkosten des Unternehmens: 9,5%
- Rohertrag in % vom Umsatz (ohne UST):
13,00 %
- Gewinn in % vom Umsatz: 3,50 %

3.1 Die Aldi Unternehmenskultur

- Hohes Kostenbewusstsein
- Große Zusammenkünfte (z.B. Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste) sind selten
- Das Unpersönliche ist Teil der Aldi-Kultur
- Vermeidung von Öffentlichkeit
- Faire Lieferantenbeziehungen
- Prinzip der Einfachheit
- Askese als Grundprinzip

Askese bei Aldi durch Verzicht

1. Keine Stabsstellen, die der Unternehmensleitung die Denkarbeit abnehmen
2. Keine Controllingabteilung, die zeigt, wo der Weg hingeht
3. Keine externe Marktforschung
4. Keine Arbeit mit Unternehmensberatern
5. Keine Jahresplanungen

6. Keine wissenschaftlich ausgerichteten Statistiken, die alles zeigen

7. Keine wissenschaftlichen Analysetechniken über alle Fragen der Marktbearbeitung

8. Keine Kundenbefragungen

9. Kein ISO 9000 oder TQM

10. Kein ausgefeiltes Konditionensystem, um

Lieferanten auszuquetschen

11. Keine differenzierte Preispolitik nach Absatzgebieten oder Ladentypen

12. Keine differenzierten Sortimente

-
-
-
- 13. Keine komplizierten Kalkulationsmethoden zur Preisermittlung
- 14. Keine Spielereien mit Qualitäten, um Gewinne zu optimieren
- 15. Keine hochkomplexe Technik in der Logistik
- 16. Keine Warenplatzierung in den Läden nach verkaufpsychologischen Überlegungen
- 17. Kein Luxus in Geschäftsräumen und Firmenautos
- 18. Keine öffentlichen Auftritte

-
-
-

19. Keine Öffentlichkeitsarbeit

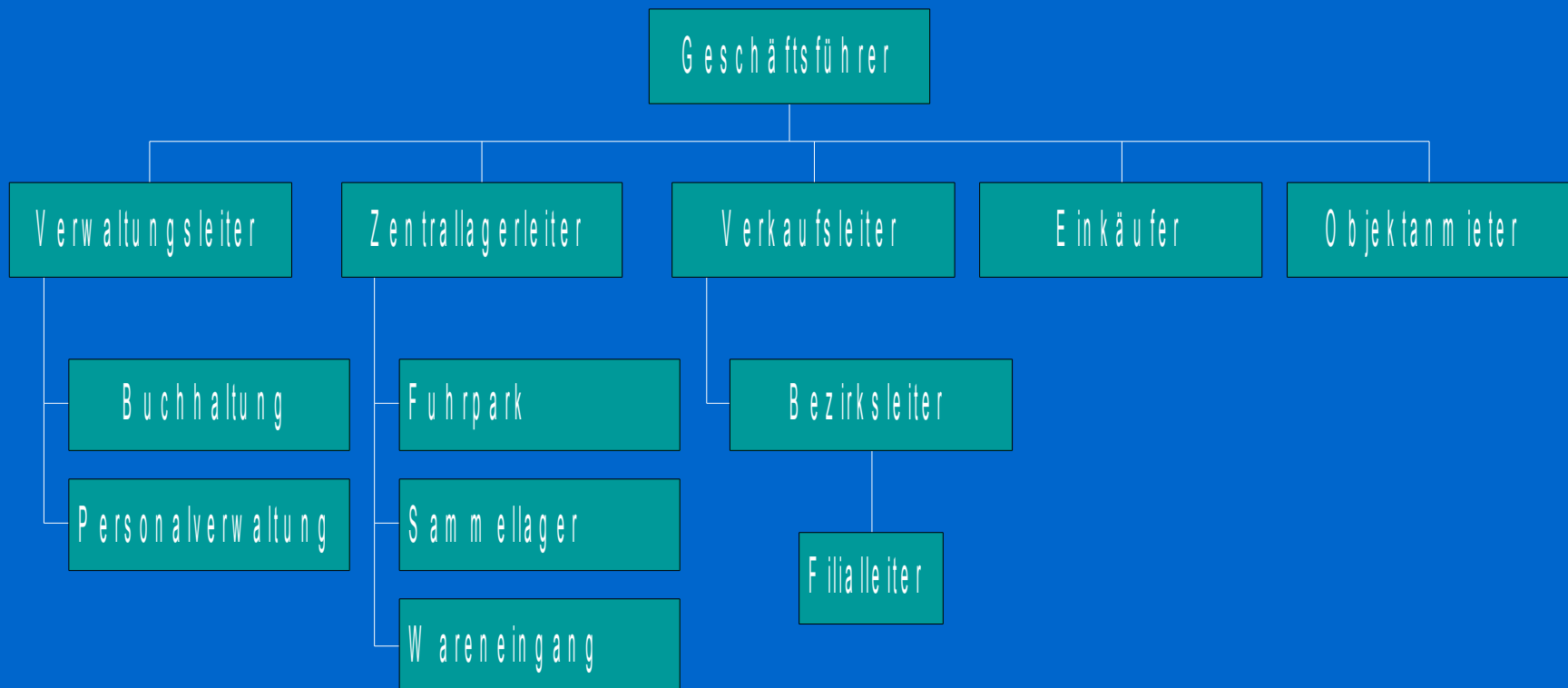
20. Keine Annahme von Geschenken von
Lieferanten

21. Keine Einladungen von Lieferanten zum
Essen

3.2 Organisation und Führung

- Aldi hat in Deutschland etwa 3.200 Filialen
- Eine Aldi Gesellschaft operiert mit ca. 40 bis 80 Filialen
- Zu Aldi Nord und Aldi Süd gehören jeweils etwa 30 Aldi Gesellschaften
- Neue Aldi Gesellschaften entstehen durch Zellteilung, d.h wenn die alte Gesellschaft zu groß geworden ist

Organisation einer Aldi Gesellschaft (GmbH & Co. KG)



Führungsgrundlagen bei Aldi

- Klare Ziele (niedrige Kosten, hohe Produktivität)
- Wenige, aber leicht verständliche Geschäftsprinzipien
- Starke Kundenorientierung
- Kompromisslose Umsetzung von Konzepten
- Arbeit im Detail auf allen Ebenen

- Laut Ex-Aldi Manager Brandes sind nicht die hohen Löhne das Hauptproblem vieler deutscher Unternehmen, sondern die schlechte Organisation (z.B. Doppelarbeiten) und die Verschwendung (z.B. unnütze Analysen).

Prinzip der Dezentralisation

- Autonomie ist weniger komplex
- Dezentralisation ist bei Aldi verbunden mit klaren Zielen und Regeln sowie einer angemessenen Kontrolle
- Abspaltung einer neuen Gesellschaft bei Erreichung bestimmter Größenmerkmale (60 - 80 Filialen, max. Entfernung zum Lager 50 km, max. Lagergröße 25.000 qm)

Große Einheiten

verlangen nach

Übersicht - Kontrolle - Steuerung

erreicht durch

Zentralisierung

Bürokratische Regeln
Komplexität

schwerfällig
wenig effektiv
autoritär

Dezentralisierung

Autonomie
Übersicht
einfache Regeln

flexibel
effektiv

Vorteile kleiner Einheiten

- Geringere Komplexität
- geringerer Kommunikationsbedarf
- bessere Marktkenntnis vor Ort
- kleinere überschaubare Einheiten bergen weniger Konfliktstoff
- die Verkäuferin kennt den Geschäftsführer
- besseres Gemeinschaftsgefühl

Vorteile kleiner Einheiten

- Details werden wichtiger
- Entwicklung einer größeren Vielfalt von Ideen
- Schnellere Reaktion auf Probleme
- gesunder Wettbewerb zwischen den Unternehmensteilen

Motivation durch Delegation

- Mitarbeitern werden durch Delegation **Erfolgsmöglichkeiten** verschafft
- Delegation ist Machtverteilung
- Führungskräfte haben bei Aldi einen Teil ihrer Befugnisse (ihrer Macht) an ihre Mitarbeiter abgegeben

Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle bei Aldi

- Jeder Vorgesetzte prüft pro Monat bei jedem seiner Mitarbeiter **drei** Aufgaben oder Themen stichprobenweise
- Planung der Prüfpunkte zu Beginn des Monats
- Vermeidung, dass Vorgesetzte erst bei der eigentlichen Prüfung genau bestimmen, was Sie prüfen wollen

- Prüfung soll nicht ausschließlich auf Fehler hin ausgerichtet sein (wer sucht, der findet)
- d.h. Kontrolle eher als Feedbackverfahren, um festzustellen, wie gut der Mitarbeiter ist; nicht nur um zu sehen, welche Fehler er macht.

Jährliche Erfolgskontrolle

Über die Entwicklung wichtiger Kennzahlen:

- im Vergleich zum Vorjahr
- im Vergleich zu anderen Abteilungen
- im Vergleich zu anderen Aldi Gesellschaften

Statistiken und interner Wettbewerb

- Aldi verwendet nur wenige Kennzahlen zur Steuerung, um den Blick für das Wesentliche nicht zu verlieren. Zu diesen Kennzahlen gehören:
- Produktivitätskennzahlen (z.B. Umsatz pro MA in Laden, Lager, Fuhrpark)
- Betriebsvergleiche und Zeitvergleiche über Leistungs- und Kostengrößen

- Keine Budgetrechnungen, sondern Vergleiche aus Ist-Zahlen
- Verzicht auf Datenberge/Data Warehousing
- Jede Statistik muss angefertigt und von irgend jemandem gelesen werden (Kosten). Weniger Zahlen führen zu (kundenorientiertem) Nachdenken
- Der Vorteil mit einem System geringer Datenmengen besteht darin, dass sich die Chefs das auch selbst ansehen können und müssen

-
-
-

Zusammenfassung:

Was sind die Besonderheiten der Aldi-Organisation und -Führung?

- Klare Ziele
- Konsequente Dezentralisation und Delegation
- Systematische Kontrolle
- Wenig Führungsunterlagen / Statistiken
- Verzicht auf Stabsstellen
- Keine Budgets
- Top-Management an die Front

3.3 Geschäftsprinzipien bei Aldi

Fünf verkaufspolitische Prinzipien:

- Beschränktes Sortiment (ca. 700 Artikel)
- Waren des täglichen Grundbedarfs
- Problemlose Waren
- Bestmögliche Qualitäten, gemessen an den führenden Marken
- Niedrigstmögliche Verkaufspreise

Eigenmarken

- Rund 95 % aller Artikel bei Aldi sind Eigenmarken
- Diese werden u.a. produziert von Herstellern wie Bahlsen, De Beukelaer, Trumpf, Nestlé, oder Unilever
- Unterstreichung der Qualität, fällt somit auf Aldi zurück

Eigenmarken

- Aldi legt großen Wert auf die Ergebnisse der Stiftung Warentest
- Lieferanten drohen bei schlechten Ergebnissen, d.h. ab der Note befriedigend, schwere Sanktionen
- Darüber hinaus konsequente Aldi interne Qualitätskontrolle

Qualitätskontrolle

- In der Zentrale erfolgen Blindverkostungen um die Mittagszeit
- Bei der Warenannahme erfolgen stichprobenweise folgende Prüfungen:
 - sensorische
 - Gewichtsprüfungen
 - mengenmäßige Prüfungen
 - Laboranalysen werden fremdvergeben

Beziehungen zu Lieferanten

- Keine langfristigen Lieferverträge
- Auswahlkriterien sind kontinuierliche Qualitäten, wettbewerbsfähige EK-Preise und die ständige Lieferbereitschaft
- Keine „Daumenschrauben“
- Aldi führt keine Nachverhandlungen mit Lieferanten um Rabatte

Sonstiges

- Der Werbeaufwand beträgt 0,3 % vom Umsatz
- Erstellung der Prospekte in Eigenregie
- Agentur lediglich zur Abwicklung der Zeitungsprovisionen
- Ladeneinrichtung erfolgt unter logistischen Aspekten, nicht unter verkaufpsychologischen



4. Aldi heute

- Aldi hat heute Käufer aus allen gesellschaftlichen Schichten
- Aldi als Kultobjekt:
Aldi-Parties, Aldi-Kochbuch (Aldidente),
Aldi-Fanclub
- Im Laufe der Zeit haben viele Konkurrenten das erfolgreiche Discountkonzept übernommen, allen voran Lidl



Folgen

- Zunehmende Konkurrenz im Discountbereich
- Vermehrte Preisschlachten, z.B. zwischen Aldi und Lidl
- Verdrängungswettbewerb im Inland, der überwiegend zu Lasten von nicht diskontierenden Betriebsformen geht
- Expansion der Discounter ins Ausland

Auslandaktivitäten

- Österreich: Aldi Süd, Hofer: 1967
- USA: Aldi Süd 1976
- England: Aldi Süd 1990
- Niederlande: Aldi Nord 1976
- Belgien: Aldi Nord 1976
- Dänemark: Aldi Nord: ca. 1990
- Frankreich: Aldi Nord: 1988
- USA: Aldi Nord: Trader Joe's 1978

5. Discount und volkswirtschaftliche Lage

- Der Erfolg des Discounthandels ist prinzipiell unabhängig von der volkswirtschaftlichen Situation (Boom, Rezession)
- Folge: Deswegen wird der Marktanteil des Discounts im In- und Ausland weiter zunehmen

Discount im Boom
Ausgangslage: 6 %
Lohnerhöhung



•
•
•

Vor der Lohnerhöhung	Discounter	Mitbewerber B
Umsatz Millionen	25.000	25.000
Lohnsumme Millionen	750	3.250
% vom Umsatz	3	13

-
-
-

Nach der Lohnerhöhung	795	3.445
% vom Umsatz	3,18	13,78
Gewinnminderung Millionen	45	195
% vom Umsatz	0,18	0,78

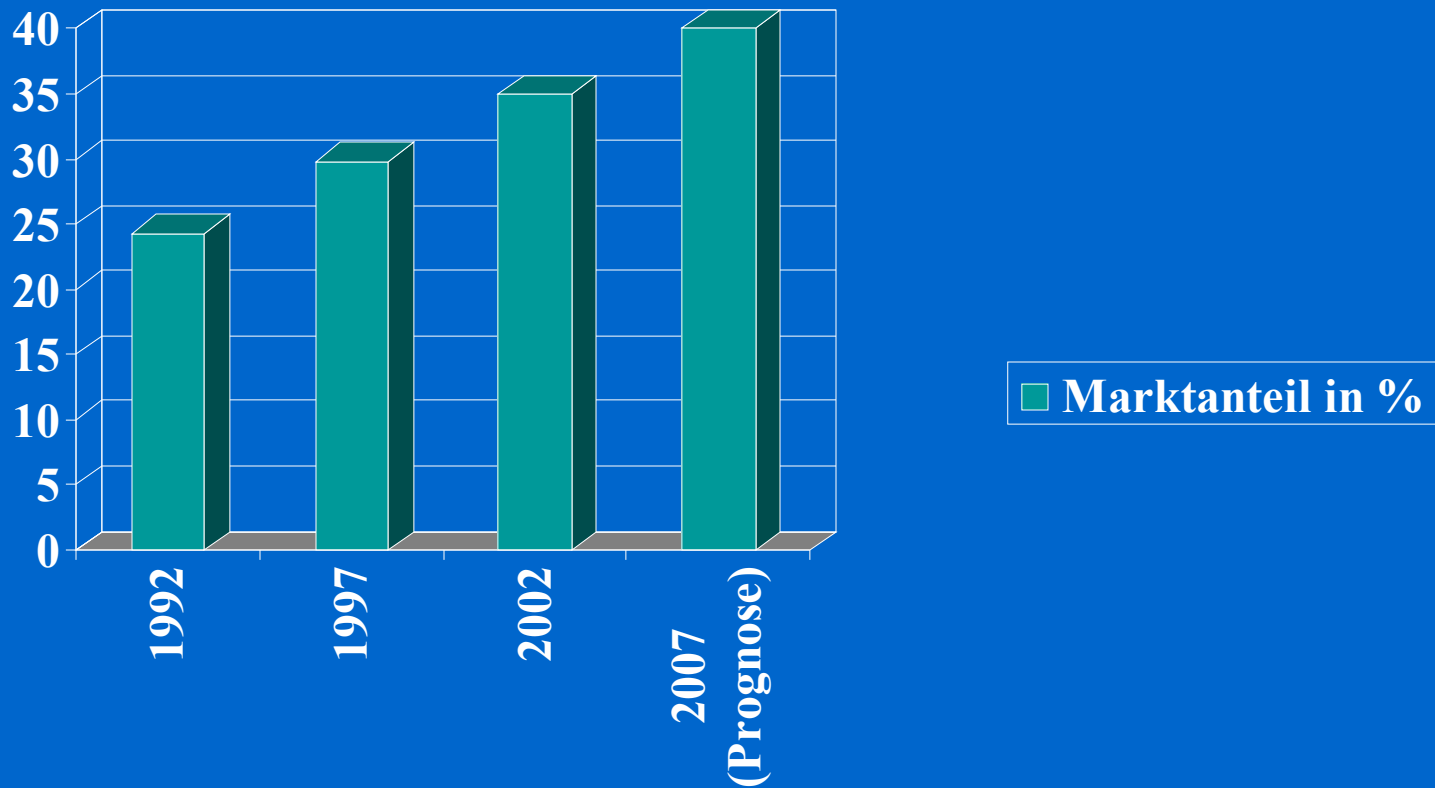
Fazit

- Um die vorherigen Gewinne zu erhalten, müssten die Preise über das gesamte Sortiment wie folgt erhöht werden:
- beim Discounter: + 0,18 %
- bei Mitbewerber B: + 0,78 %
- Folge: Der Vorsprung des Discounters in seiner Preiswürdigkeit erhöht sich auf diese Weise immer weiter.

Discount in der Rezession

- Annahme: Der Anteil ärmerer / bedürftiger Haushalte nimmt zu.
- Die Akzeptanz der Discounter in den mittleren und gehobenen Schichten wird zumindest nicht schlechter.
- Ärmere Haushalte werden aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation einen noch größeren Teil ihrer Konsumausgaben auf Discounter konzentrieren

6. Zukünftige Marktanteile der Discounter in Deutschland



Gründe für die weiterhin zunehmende Bedeutung

- Volkswirtschaftliche:
Stagnierende Binnennachfrage begünstigt Discounter zu Lasten der Konkurrenz.
- Betriebswirtschaftliche Stärken:
Preise
Aufbau von Vertrauenswürdigkeit
Abwechslung durch wechselnde Non-Food-Angebote