

Fallstudie Marketing

Modul: Management Basics
Fallstudie: „Der perfekte Preisbrecher“
Quelle: Manager Magazin Online, 28.02.2008

"Der perfekte Preisbrecher"

Von Kai Lange

Handelsketten wie Aldi und C&A können nicht mehr allein über die Preise konkurrieren. Schuld ist der hybride/paradoxe Konsument, der sowohl günstig kaufen als auch Luxus erleben wolle, sagt Ulrich Eggert. Der Handelsexperte erklärt im Interview, wie sich Deutschlands Billiganbieter wandeln und wie der perfekte Preisbrecher aussähe.

mm.de: Herr Eggert, nirgendwo in Westeuropa sind Lebensmittel so günstig wie in Deutschland. Woran liegt das?

Eggert: Das hat historische Gründe sowie mit der Macht der Discounter in Deutschland zu tun. Wir haben in zwei Weltkriegen Volksvermögen vernichtet: In den Jahrzehnten nach der Stunde null ging es dann darum, zu sparen, um sich später etwas leisten zu können. Viele träumten vom eigenen Auto, der Urlaubsreise oder dem eigenen Haus: Um dieses Ziel zu erreichen, achtete man beim täglichen Einkauf aufs Geld.

Die Discounter kamen diesem Bedürfnis entgegen und setzten mit ihren Preiskämpfen den gesamten Einzelhandel unter Druck: bereits 2005 entfielen im deutschen Einzelhandel rund 40 Prozent Marktanteil auf die Discounter, während in Großbritannien oder Italien der Anteil bei 6 oder 7 Prozent lag. Inzwischen haben sich Konsumenten in Deutschland daran gewöhnt, dass Lebensmittel und Dinge des täglichen Bedarfs vergleichsweise günstig angeboten werden: Ein Einkauf in skandinavischen Ländern, in der Schweiz oder England ist für sie ein echter Preisschock.

mm.de: Apropos Preisschock: Grundnahrungsmittel wie Milch oder Brot sind in Deutschland jüngst deutlich teurer geworden. Gleichzeitig haben viele Deutsche heute weniger Geld in der Tasche als noch vor zehn Jahren. Wenn das Geld knapp wird, müssten sich die Preisbrecher doch automatisch über mehr Kunden freuen.

Eggert: So einfach ist es nicht. Billigangebote allein ziehen nicht mehr, der Slogan "Geiz ist geil" reicht nicht mehr aus. Denn bei den Discountern finden Sie nicht nur diejenigen Kunden, die mit jedem Euro rechnen müssen.

mm.de: Wer kauft bei Aldi, Lidl, Tchibo und Co. ein?

Eggert: Praktisch alle Bevölkerungsschichten. Klassische Schnäppchenjäger mit sehr knappem Budget, sogenannte Smart Shopper mit mittlerem Einkommen und eben auch Gutverdiener, die auf dem Aldi-Parkplatz den Kofferraum ihres Touareg mit dem Wocheneinkauf füllen.

mm.de: Der Discounter als Treffpunkt einer auseinanderdriftenden Bevölkerung?

Eggert: Ja. Im Grunde müssten Aldi und Co. das Bundesverdienstkreuz bekommen, auch wenn es etwas zynisch klingt. Preisaggressive Discounter ermöglichen es einem Hartz-IV-Empfänger, noch irgendwie über die Runden zu kommen und ihren Einkaufswagen für Dinge des täglichen Bedarfs auch bei sehr schmalem Budget einigermaßen zu füllen. Versuchen Sie das mal in England mit einem Einkauf bei Tesco, es wird Ihnen nicht gelingen. Politiker können also Leistungen kürzen und behaupten: Na bitte, es reicht doch.

mm.de: Geringverdiener sind aber nur ein kleiner Anteil der Discount-Kunden.

Eggert: Eben. Hinzu kommt die wachsende Zahl Bürger mit regeltem Einkommen, die jetzt schärfer rechnen müssen als noch vor einigen Jahren. Ihre Netto-Realeinkommen sind in den vergangenen Jahren gesunken, da die Inflation höher war als der jährliche Lohnzuwachs. Zusätzlich müssen diese Menschen mehr Geld zurücklegen, etwa für ihre private Altersvorsorge oder die Krankenzusatzversicherung.

Es ist die wachsende Zahl der Smart Shopper: Sie haben ausreichend Geld und auch den Wunsch, sich gelegentlich etwas Schönes und Besonderes zu leisten. Sie wissen aber auch, dass ihr Budget begrenzt ist. Dies führt dazu, dass sie zum Beispiel bei Brot, Butter oder Kaffee auf den Cent schauen, aber auch gerne mal eine teure Reise buchen oder für eine Flasche edlen Rotwein bei Aldi 19,90 Euro ausgeben, wenn dort ein Brunello Riserva angeboten wird. Sie leisten sich punktuell Luxus - wenn sich die Gelegenheit ergibt und sie überzeugt sind, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt.

mm.de: Bei Brot und Butter zu sparen und gleichzeitig eine teure Reise zu buchen, klingt paradox.

Eggert: Ich nenne diese strategischen Einkäufer deshalb auch paradoxe Konsumenten. Sie sind finanziell gestresst durch hohe Sozialabgaben und den Zwang zur privaten Vorsorge, wollen aber gleichzeitig auch die entspannte Konsumentenzeit ihrer Elterngeneration wiedergewinnen.

Das führt dazu, dass sie an vielen Dingen sparen - sich bei Gelegenheit aber eben auch etwas leisten. Es sind Kunden, die klare Prioritäten setzen und für Qualität und gehobene Ware sehr empfänglich sind - wenn sie ihren Bedürfnissen entspricht. Der Anteil dieser paradoxen Konsumenten dürfte in den kommenden fünf Jahren auf mehr als 50 Prozent steigen, es wird die wichtigste Kundengruppe.

mm.de: Wie reagieren die Discounter auf diesen Wandel?

Eggert: Mit mehr Qualität sowie Angeboten, die ein kleines Luxusbedürfnis befriedigen und auch etwas teurer sein dürfen. Die deutschen Discounter sind inzwischen zum Beispiel die größten Bioanbieter - weil sie erkannt haben, dass viele ihrer Kunden qualitativ hochwertige Lebensmittel wünschen und dafür auch mehr bezahlen.

mm.de: Gibt es weitere Beispiele?

Eggert: Weitere Beispiele sind edle Rotweine bei Aldi oder Lidl - diese sind meist binnen weniger Stunden ausverkauft, obwohl zwei Flaschen davon mehr kosten als ein ganzer Einkaufswagen mit Standardlebensmitteln.

Tchibo etwa verkauft derzeit Designtoaster oder Kaffeemaschinen für 50 bis 120 Euro. Das sind keine Schnäppchenpreise, die Produkte befriedigen aber ein Lifestyle-Bedürfnis.

Beispiele dafür gibt es viele - Lagerfeld-Klamotten bei H&M, handgenähte Schuhe bei Strauss Innovation, einzelne Möbelstücke bei Ikea ... Das ist alles gehobene Ware, die nicht zum Schnäppchenpreis, aber immer noch günstiger verkauft wird als beim klassischen Luxusanbieter.

mm.de: Mehr gehobene Ware, mehr Wohlfühlatmosphäre - das klingt nicht mehr nach dem vertrauten Discounter. Verlieren die Billiganbieter damit ihr Profil?

Eggert: Das Image weicht auf. Wenn Discounter sich immer mehr zu einem klassischen Supermarkt wandeln, haben sie ein Problem. Die Einkaufsmacht von Edeka ist immer noch größer als die von Aldi - da wäre es für einen Discounter fatal, sich nicht mehr zu unterscheiden.

Wahrscheinlich werden die Discounter zunächst doppelgleisig fahren und eine Sowohl-als-auch-Strategie verfolgen: In bestimmten Filialen gehobene Ware, in anderen klassischer Discount, schlichtes Innenleben und ein begrenztes, preisaggressives Sortiment.

Schlecker kann nach der Übernahme von Ihr Platz eine solche Doppelstrategie verfolgen. Denkbar ist auch, dass es im Jahr 2015 zwei Aldi-Varianten gibt nach dem Motto "Aldi zum Wohlfühlen" und "Aldi pur". Das wäre dann der knallharte Discounter mit 500 Artikeln auf 500 Quadratmetern.

mm.de: Die einen sparen beim Paletten-Discounter, die anderen gönnen sich etwas beim Wohlfühl- oder Pseudo-Discounter. Doch unabhängig davon schrumpft und altert die Bevölkerung in Deutschland - und damit dürfte auch der Lebensmittelumsatz sinken. Wie können Discounter wie Aldi, Lidl, Plus, Norma oder Penny dennoch für Wachstum sorgen?

Eggert: Viele Großanbieter expandieren ins Ausland und versuchen, mehr Non-Food-Artikel zu verkaufen. Für die wechselnden Aktionsangebote wie Fernseher, Computer, Kleidung oder Haushaltsgeräte steht aber nur eine begrenzte Fläche zur Verfügung, das lässt sich nicht beliebig steigern.

Aus diesem Grund kommt dem Verkauf oder der Vermittlung von Dienstleistungen eine wachsende Bedeutung dazu - auch deshalb, weil in einer alternden Bevölkerung und bei einer gleichzeitig wachsenden Zahl paradoxer Konsumenten die Bedürfnisse nach Dienstleistungen zunehmen.

mm.de: Discounter als Dienstleister? Buchen wir den Friseur oder den Gärtner künftig bei Lidl?

Eggert: Warum nicht? Diese Entwicklung zu einem stärkeren Angebot von Dienstleistungen ist doch bereits im vollen Gang. Bei Aldi und Lidl können Sie Reisen, Handyverträge, Flugtickets der DBA oder gelegentlich auch Bahnfahrkarten zum Niedrigpreis bekommen. Baumärkte wie Obi bieten Handwerkerservice, Tchibo verkauft Versicherungen und Strom. Bei Norma können Sie Mietwagen buchen, Plus arrangiert Ihnen auf Wunsch die komplette Hochzeit, und C&A hat jüngst eine Banklizenz erworben.

Das Dienstleistungsangebot lässt sich stark ausbauen, weil dafür eben nicht mehr Fläche, sondern vor allem das Vertrauen der Kunden nötig ist. Discounter können als Makler auch einen Gärtner, Handwerker oder Friseur vermitteln, wenn der Kunde überzeugt ist, dass er Kompetenz und gute Qualität zum fairen Preis bekommt.

mm.de: Welche Bedeutung hat dann noch der Lebensmittelbereich?

Eggert: Der Umsatz mit Lebensmitteln dürfte langfristig nur noch die Hälfte vom Gesamtumsatz erreichen. Die anderen 50 Prozent verteilen sich auf Non-Food-Artikel und in steigendem Maße auf Dienstleistungen, an denen die Discounter durch Vermittlungsprovisionen verdienen. Auf diese Weise dürften Aldi und Co. zu den größten Dienstleistungsanbietern in Deutschland werden: Der Konsument kauft Milch für das Wochenende, den guten Rotwein für den Abend und möglicherweise auch die Reise für den Sommerurlaub.

mm.de: Wenn die Nachfrage nach gehobener Ware, nach etwas Luxus und nach Dienstleistungen steigt und paradoxe Konsumenten dennoch ihr Geld mit Vorsicht einsetzen - wer wird zu den künftigen Gewinnern im Einzelhandel zählen?

Eggert: Zu den Gewinnern rechne ich Ketten wie Zara oder H&M, die als Vertikalisten nur eigene Ware verkaufen und auch mal gehobene Designerware in großen Stückzahlen absetzen können. Aber auch weitere Pseudo-Discounter wie C&A, Saturn oder Tchibo dürften profitieren, da sie kleine Luxuswünsche zum vernünftigen Preis erfüllen können. Verlierer werden nach meiner Einschätzung die klassischen Warenhäuser und die großen Versender sein: Sie zielen auf die Mitte, doch die wird angegriffen.

Kooperationen werden außerdem enorm wichtig. Ein gemeinsamer Einkauf reicht nicht mehr aus, gemeinsames Marketing und Verkauf müssen hinzukommen. Die Wachstumschancen der Discounter mit gehobener Ware und mehr Dienstleistungen im Angebot haben wir bereits skizziert, hinzu kommt der klassische, knallharte Discounter mit niedrigen Preisen, schmalem Sortiment und einfacher Warenpräsentation.

mm.de: Ist das ein rein deutsches Erfolgsmodell?

Eggert: Nein. In Japan zum Beispiel verzichtet der Discounter Daiya auf Regale und beschränkt sich auf wenige Produkte sowie auf eine Person an der Kasse: Die Kunden nehmen ihren Einkauf aus den Kartons heraus, und über Nacht wird aufgefüllt und durchgewischt. Vielleicht sehen wir so etwas auch mal in Deutschland, wenn sich unsere klassischen Billiganbieter in Pseudo-Discounter und Ur-Discounter aufspalten.

mm.de: Technisch ist es inzwischen möglich, sämtliche Informationen zu einem Artikel auf einen Chip zu packen.

Eggert: Ja, möglich wäre eine vollautomatisierte Filiale, die nur noch eine Person zum Überwachen des Geschehens braucht. Die Kunden schieben ihren Einkaufswagen am Ende durch eine Lichtschranke, schieben die Kredit- oder EC-Karte durch und gehen. Übersichtliches Sortiment, kleine Fläche, rund um die Uhr geöffnet, kein Verkaufspersonal: Das wäre der perfekte Preisbrecher.