

Bericht Discounttag 2005

Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement

Der Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement richtete am 25.05.2005 den ersten Discounttag in den Räumlichkeiten der Universität St.Gallen aus. Nach fünfmonatiger Vorbereitungszeit war es endlich soweit: der grosse Tag war gekommen. Den rund 460 Teilnehmern stand, gemäss dem Motto der Veranstaltung "Discounttag 2005 - eine 360 Grad Betrachtung", ein abwechslungsreiches Programm bevor. Prof. Dr. Thomas Rudolph, Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement, begrüsst die Teilnehmer. Er wies auf die heutigen Preisunterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz von rund 35% hin und erinnerte an den ersten Harddiscounter in der Schweiz. Das war vor 80 Jahren die Migros, welche zum damaligen Zeitpunkt 6 Artikel über Verkaufswagen distribierte. Aus der Migrosgeschichte lassen sich viele Ähnlichkeiten zur aktuellen Entwicklung ablesen. Es folgten Vorträge von Dieter Brandes und Hubertus Rick, die früher für Aldi bzw. Lidl in leitender Stellung tätig waren. Der ehemalige Aldi-Manager Dieter Brandes beant-

wortete mit seiner Präsentation die Frage, warum sich die Schweizer auf Aldi freuen sollten. Die Schweizer Konsumenten bekommen seiner Meinung nach einen Anbieter, der für gute Qualität zu niedrigen Preisen steht. Auch Lieferanten finden in Aldi einen zusätzlichen vertrauenswürdigen Kunden. Hubertus Rick, e-



Abbildung 1: H. Rick (ehemaliger Lidl-Manager) und Ph. Gaydoul (Denner CEO)

hemaliger CEO von Lidl UK, beschäftigte sich mit dem Thema Eintritt der Discounter

in den Schweizer Markt anhand des Beispiels des Markteintritts seines einstigen Arbeitgebers in die Republik Irland. Ein Beispiel für die totale Kostenreduktion ist die Tatsache, dass Lidl sein Personal nur für vier Stunden pro Tag einstellt. Würde es länger arbeiten, stünde ihm eine Pause zu. Damit konnten sich die Teilnehmer einen ersten Eindruck von der stark kostenfixierten Unternehmenskultur von Lidl machen.

Nach diesen einführenden Vorträgen fand eine Kreativ- und Kaffeepause statt, dabei wurde der erste Teil der Blinddegustation durchgeführt. Dabei ging es darum, Produkte von Harddiscountern mit denen von etablierten Schweizerischen Detailhändlern zu vergleichen; als erstes galt es sich eine Meinung über Orangensaft zu bilden. Danach teilten sich die Teilnehmer, je nach Interessensschwerpunkt, in drei Arenen auf, die gleichzeitig stattfanden. Diese Arenen deckten die möglichen Betroffenen der auf die Schweiz zukommenden Discount-Welle ab, welche in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

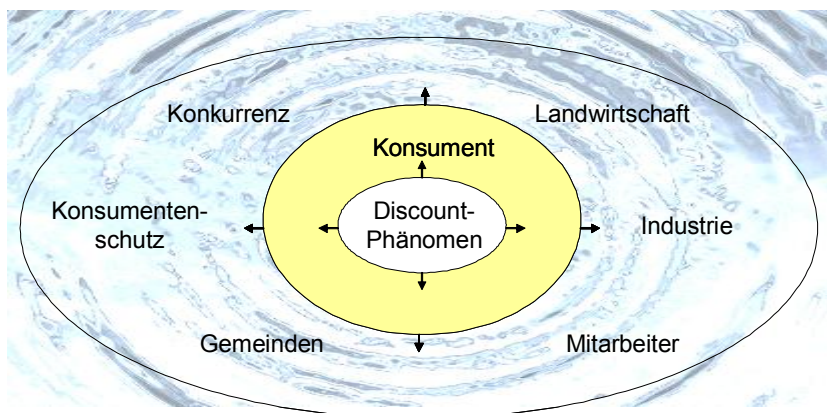


Abbildung 2: Wellenmodell des Discounts

Quelle: Rudolph, 2005 in Anlehnung an das St. Galler Management Modell.

Bei der ersten Arena, die im Audimax der Universität stattfand und den überwiegenden Anteil der Teilnehmer besonders stark interessierte, wurden die Auswirkungen des Discounts auf den Konsumenten diskutiert. Diese Runde wurde von Jana Caniga, ehemalige Leiterin des Migros Kulturprozent, moderiert. Ihre vier Gäste der einstündigen Diskussionsrunde waren Jacqueline Bachmann von der SKS, Dieter Brandes, Thomas Hochreutener von der IHA-GfK sowie Ernst Meierhofer vom K-Tipp. Dabei wurde besonders das Problem der steigenden Preissensibilität der Schweizer Konsumenten im Rahmen des ausgeprägten Medieninteresses, das den deutschen

Discounter derzeit entgegen gebracht wird, thematisiert und mit dem Publikum ausführlich diskutiert. Dabei wurde vor überzogenen Erwartungen hinsichtlich der Preisunterschiede der neuen Discounter gegenüber traditionellen Anbietern gewarnt. Es wäre falsch von den bis zu 30 Prozent tieferen Preisen in Deutschland zu träumen, Preisreduktionen von bis zu zehn Prozent sind in der Schweiz realistisch. Weiterhin wurde festgestellt, dass die einzig logische und erfolgversprechende Strategie gegenüber den Marktneulingen Aldi und Lidl die Besinnung auf die eigenen Stärken sowie deren Ausbau sein kann. Die Strategie der Profilierung hat bereits in anderen europäischen Ländern die Harddiscounter in die Schranken verwiesen. Hingegen haben Studien aus verschiedenen europäischen Ländern die verheerenden Auswirkungen für die Detailhändler aufgezeigt, die sich auf den Preiskrieg mit Aldi und Lidl eingelassen haben. Diese Länderberichte werden, gepaart mit Handlungsempfehlungen für den Schweizer Detailhandel, im Buch "Das Discount-Phänomen - eine 360-Grad-Betrachtung" von Prof. Dr. Thomas Rudolph und Dr. Markus Schweizer, das im August diesen Jahres erscheint, ausführlich dargestellt. Eine weitere Podiumsdiskussion beschäftigte sich mit den Auswirkungen der Discounter auf Landwirtschaft und Industrie. Die Moderation dieser Arena übernahm Daniel Haimann von Cash TV. Als Diskussionspartner waren anwesend: Heinz Düring von Promarca, Jürgen Hilti von der Hilcona AG, Jakob Knüsel vom Migros Genossenschaftsbund, Willi Schwertle von Procter & Gamble sowie der Nationalrat Hansjörg Walter, der auch den Bauernverband vertrat. Die Hauptsorge der ansässigen Landwirte ist, dass die neuen Discounter die Preise kaputt machen und sie letztendlich in ihrer Existenz bedroht sein werden. Mit der Betrachtung der ökologischen und verkehrstechnischen Effekte der Discount-Welle beschäftigte sich die dritte Arena, in welcher Prof. Dr. Thomas Dyllick die Aufgabe des Moderators inne hatte. Das Podium bestand in diesem Fall aus dem Stadtpräsidenten von Gossau Alex Brühweiler, René Herzog von PRS PET-Recycling Schweiz, dem Nationalrat Josef Kunz, dem Stadtplaner von Bregenz Clemens Gössler sowie der Nationalrätin Franziska Teuschner. Hierbei wurde die Angst vor Umweltbeeinträchtigungen beispielsweise durch zusätzliche Lager und Verteilzentren der Harddiscounter besonders thematisiert.

In der Mittagspause stärkten sich die Teilnehmer am Discountbuffet, welches u.a. aus dem zweiten Teil der Blinddegustation bestand. Hierbei wurden Brie, Emmentaler, Hinterschinken und Mortadella von Harddiscounter und Detailhändlern aus der Schweiz verköstigt und bewertet. Es folgten zwei Vorträge im Auditorium Maximum. Michael Gerling von EuroHandelsinstitut in Köln referierte



Abbildung 3: Blinddegustation mit Produkten von Schweizerischen Handelsunternehmen und von Aldi

zum Thema "Was haben Discounter in Deutschland bewirkt?" und kam zu dem Schluss, dass diese Frage nicht global beantwortet werden kann. Dabei handelt es sich um zwei Seiten einer Medaille: aus Konsumentensicht sind die durch die Harddiscounter ausgelösten Auswirkungen, vor allem die gefallenen Preise, positiv, volkswirtschaftlich gesehen sind diese eher negativ. Hierbei sind vor allem der Jobabbau durch die hohe Effizienz der Harddiscounter sowie durch die Nicht-Einbeziehung regionaler Produzenten und Lieferanten zu nennen. Weiterhin ist der Referent davon überzeugt, dass Discounter sowohl zu einem Qualitätsverlust als auch zu einer reduzierten Auswahl in der Nahversorgung führen. Als weitere negative Auswirkung ist die fehlende Produktinnovation bei Discountern anzuführen, da sie lediglich erfolgreiche Markenprodukte kopieren. Im Anschluss beschäftigte sich Prof. Dr. Bernd Schips von der ETH Zürich mit der Frage, ob Discounter der Schweiz einen Wachstumsschub bescheren. Dass die Lebensmittelpreise in der Schweiz auf lange Sicht deutlich fallen werden, ist klar, die Frage stellt sich jedoch, ob dieses zusätzliche verfügbare Einkommen für weiteren (inländischen) Konsum von Gütern und Dienstleistungen genutzt wird, was positive Wachstumseffekte zur Folge hätte. Prof. Dr. Schips erkennt keine Wachstumsimpulse aus dem Markteintritt der beiden Harddiscounter. Die gesamte Wertschöpfungskette sei herausgefordert effizienter zu arbeiten.

Die Nachmittagsrunde der Arenen beschäftigte sich mit den übrigen drei Dimensionen, für welche die Discount-Welle ebenfalls Veränderungen mit sich bringt. Dabei

handelt es sich z.B. um die Mitarbeiter. Prof. Dr. Bernd Schips war Moderator dieser Podiumsdiskussion, die sich mit den Auswirkungen auf sie sowie auf das Wachstum beschäftigte. Mit ihm diskutierten die Nationalrätin Hildegard Fässler, Eva Kaes von Syna, Jean-Luc Nordmann von Seco sowie Prof. Dr. Eichenberger, der den Lehrstuhl für Finanzwissenschaft an der Universität Freiburg inne hat. Insgesamt wird mit starken Rationalisierungstendenzen gerechnet, bis zu 10'000 Arbeitsplätze sind nach Einschätzung von Migros-Chef Dr. Anton Scherrer mittelfristig gefährdet. Das liegt vor allem daran, dass die Personalkosten bei Harddiscountern lediglich ein Drittel der Kosten eines durchschnittlichen Schweizer Supermarktes betragen. Weiterhin wird befürchtet, dass sich die Arbeitsbedingungen aufgrund des starken Rationalisierungsdrucks verschlechtern könnten, wie dies beispielsweise in Deutschland der Fall ist. Hier kann auch der Betrag von 4'000 Franken, der als mögliches Gehalt - bisher jedoch unbestätigt - diskutiert wird, die Befürchtungen nicht reduzieren. Die Diskussionsrunde um die Auswirkungen der Discounter auf die Schweizerische Handelsstruktur moderierte Ueli Schmezer von Kassensturz. Seine Gesprächspartner waren Philippe Gaydoul, CEO von Denner, Ferdinand Hirsig von Volg, der ehemalige Lidl-Manager und heutige Unternehmensberater Hubertus Rick sowie der Migros-Chef Dr. Anton Scherrer. Die Befürchtung, dass die deutschen Harddiscounter den Schweizer Detailhandelsmarkt umkrempeln, wurde von einer Minorität geäußert. Das Podium ging eher davon aus, dass Aldi und Co. in fünf Jahren einen Marktanteil von ca. fünf Prozent auf sich vereinen, den sie mit 120 bis 150 Filialen und einem Umsatz von bis zu vier Milliarden Franken erreichen. Allerdings wird die Beschleunigung des bereits vorhandenen Ladelisterbens befürchtet. Das Beispiel Deutschland lässt diese Sorge wahrscheinlicher werden, dort verschwanden zwischen 1993 und 2003 zehn Prozent aller Lebensmittelgeschäfte.



Abbildung 4: Podiumsdiskussion mit (v.l.) F. Hirsig, Ph. Gaydoul, Dr. A. Scherrer, H. Rick und U. Schmezer in der Arena "Auswirkung des Discountings auf die Schweizer Handelsstruktur"



Abbildung 5: Angeregte Diskussionen im Audimax der HSG

Über die Auswirkungen des Markteintritts der Harddiscounter auf die Lebensmittelqualität wurde in der letzten Arena diskutiert, deren Moderator Romeo Brodmann von Salz & Pfeffer war. Seine Gäste auf dem Podium waren Melchior Ehrler von Suisse Garantie, Vreni Giger vom Restaurant Jägerhof, René Mäder, Obmann der Schweizer Gilde etablierter Köche und Dr. Gabriela Simone Wyss, Leiterin der Fachgruppe Lebensmittelqualität am Forschungsinstitut für biologischen Landbau. Wie bereits anfangs angedeutet ist den Schweizer Konsumenten die Qualität der Lebensmittel sehr wichtig. Umfragen ergaben, dass sie den deutschen Harddiscountern eher nicht die Qualität zutrauen, die ihnen von Migros und coop seit Jahren angeboten wird. Weiterhin legen sie Wert auf Transparenz, z.B. wollen sie wissen, woher die Lebensmittel kommen und wie es dabei um den Tier- und Naturschutz steht.

In der Kaffeepause wurde der letzte Teil der Blinddegustation durchgeführt, es wurden Japonais und Rocher Gruetzelis zur Beurteilung serviert. Abschliessend fand ein interviewähnliches Gespräch zwischen Prof. Dr. Rudolph und Jörg Ulmschneider, Geschäftsführer von Woolworth Deutschland, zum Thema "Was im Wettbewerb mit Discountern zu beachten bleibt" statt. Auch hier stand die zentrale Aussage des Discounttages im Mittelpunkt: man kann Aldi und Lidl nur dann erfolgreich begegnen, wenn man sich der eigenen Kernkompetenzen bewusst ist und diese konsequent ausbaut. Ebenfalls hält der Woolworth-Geschäftsführer Einstiegsprogramme auf Dis-

count-Preisniveau für eine notwendige Strategie, um den Discountern im Vorhinein den Wind aus den Segeln zu nehmen. Dafür braucht es eine Beschaffungsstrategie, die eine Austauschbarkeit der Produkte vermeidet.

Prof. Dr. Rudolph beendete den Discounttag mit einer kurzen Zusammenfassung. Die derzeitige Ungewissheit über die Auswirkungen der Discount-Welle fordert den Handel dazu auf, sich auf mögliche Marktveränderungen vorzubereiten. Die Auswirkungen, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst dargestellt sind, könnten von grossem Ausmaß sein. Die Down-Trading-Spirale beschreibt die Marktentwicklung in vielen europäischen Ländern. Insbesondere die zunehmende Preisverunsicherung, hervorgerufen durch andauernde Preisgewitter - in der Form von permanenten Preisaktionen - schaden dem Handel nachhaltig. Kunden sind verunsichert und leben nach der "Geiz ist geil"-Mentalität.

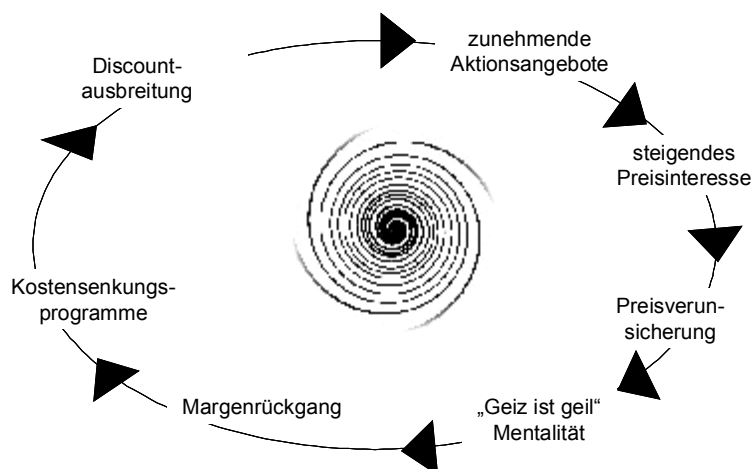


Abbildung 6: Down-Trading-Spirale

Quelle: Rudolph, 2005.

Je mehr Konsumenten sich nach diesem Konsummuster verhalten, desto höher steigt der Harddiscount-Marktanteil. Es wird nicht leicht, diese Spirale in der Schweiz aufzuhalten. Konsumsättigung, Wirtschaftsprobleme, Kostenexplosion in den sozialen Sicherungssystemen und eine immer ältere Gesellschaft dämpfen auch in der Schweiz das Handelswachstum beträchtlich. Die betroffenen Akteure der Lebensmittelbranche sind daher herausgefordert, sich klar zu positionieren. Der Preis wird zwar an Bedeutung gewinnen, er ist aber nicht das allein Glück selig machende. Auch die

Produktqualität und der Kundenservice bieten sich als hochrelevante Kaufmotive zur erfolgreichen Positionierung in der Schweiz an. Besonders bei der Qualität sind die Discounter nicht zu unterschätzen, das lehrte das Ergebnis der durchgeführten Blinddegustation: 57 Prozent der Teilnehmer präferierten die Aldi-Produkte. Die Fokussierung auf ein überzeugendes Leistungsversprechen ist der erste Positionierungsschritt. Der zweite Schritt besteht in der stringenten Kommunikation dieses Leistungsversprechens. Hier werden derzeit viele Fehler gemacht. Die Preiskommunikation steht fälschlicherweise bei fast allen Händlern im Mittelpunkt. Der aufgrund der bevorstehenden Preissenkungen kleiner werdende "Handelskuchen" fordert die betroffenen Akteure dazu auf, sich mit dem Paradigma des qualitativen Wachstum zu befassen. Umsatzwachstum unter der neuen Konstellation werden nur wenige Anbieter erreichen.

Die Auswirkungen des Discount-Phänomens, auf alle in Abbildung 6 aufgeführten Dimensionen, wird im Buch "Das Discount-Phänomen - eine 360-Grad-Betrachtung" von Prof. Dr. Rudolph und Dr. Markus Schweizer beschrieben. Das Buch erscheint im NZZ-Verlag und kommt im August 2005 in den Handel.



Abbildung 7: Prof. Dr. Rudolph gibt praxisnahe Gestaltungshinweise zum Umgang mit Discountern