

Discounter in der Schweiz auf dem Vormarsch

Auswirkungen auf den Schweizer Detailhandel durch den Markteintritt von Aldi und Lidl

Die Ankündigung von Aldi und Lidl, in die Schweiz zu expandieren, hatte 2005 hohe mediale Wellen geschlagen. In der Zwischenzeit hat Aldi Suisse bereits mehr als 50 Filialen eröffnet. Lidl Schweiz plant eine erste Welle von Ladeneröffnungen im Frühjahr 2008. Nach zweijähriger Präsenz der zwei Hard-Discounter kann eine erste Bilanz bezüglich der Auswirkungen auf den Konsumenten und die etablierten Schweizer Anbieter Migros und Coop gezogen werden.



In den zwei Jahren seit der Eröffnung seiner ersten Filiale hat sich Aldi Suisse aus „schnuppernden Kunden“ bereits eine anschauliche Stammkundschaft aufgebaut. Eine Untersuchung zeigt, dass bereits jeder fünfte Haushalt bei Aldi eingekauft hat. Der Grossteil davon – nämlich 66 Prozent – war 2006 jedoch nur fünfmal oder weniger bei Aldi einkaufen. Es muss sich also noch zeigen, ob der Discounter diese Kunden binden kann oder ob sie bei Gelegenheitseinkäufen bleiben.

Die Reaktion der Schweizer Konsumenten auf die Discounter ist – bisher noch – eher verhalten. Bei einer Umfrage im Frühjahr 2007 zeigten sich die Konsumenten mit 66 Prozent mehrheitlich indifferent zum Markteintritt von Aldi. Hingegen erkennen sie einen Zielkonflikt zwischen willkommener neuer Konkurrenz mit positiven Auswirkungen auf den Konsumenten einerseits und

einer zu bedauernden Verstärkung des „Lädeli-Sterbens“ durch diese neue Konkurrenz andererseits.

Die Gründe für dieses Verhalten sind unterschiedlich: So spielt der Preis im Lebensmitteleinzelhandel der Schweiz eine viel geringere Rolle als beispielsweise in Deutschland. In der Schweiz sind die Nähe des Geschäftes, die Qualität und Frische der Produkte sowie das angebotene Sortiment sehr viel bedeutender. Dies wird auch in den Einkaufsgewohnheiten der Schweizer Konsumenten sichtbar. 94 Prozent der Zürcher Konsumenten erledigen ihre Einkäufe mindestens wöchentlich, teilweise sogar täglich bei den Grossverteilern und setzen daher primär auf deren Nähe. Im Gegensatz dazu kauften 95 Prozent der Aldi-Kunden bisher noch nicht wöchentlich in dessen Filialen ein. Diese Kunden nehmen einen längeren Anfahrtsweg gerne in Kauf, wenn

Den Discountern wird es schon bald gelingen, eine „dritte Kraft“ im Schweizer Detailhandel zu etablieren und entsprechenden Druck auf die traditionellen Anbieter auszuüben.

sie dafür primär von tieferen Preisen profitieren.

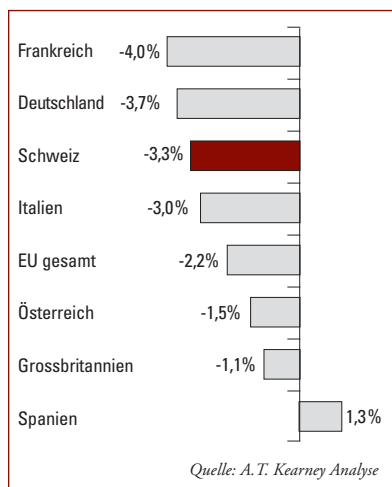
Der Schweizer Konsument entscheidet sich bislang nicht unbedingt für das günstigste Produkt, sondern ist bereit, aus ethischen Überlegungen freiwillig sogar ein Vielfaches zu bezahlen – etwa für Eier – oder aber auch aus Qualitätsgründen bei Schokolade.

Aldi und Lidl drücken die Preise

Dennoch übt der Eintritt von Aldi und Lidl eine disziplinierende Wirkung im Hochpreisland Schweiz aus. So sind die Realpreise für Lebensmittel in den Jahren 2003 bis 2006, also seit den ersten Vorankündigungen von Aldi und Lidl, um 3,3 Prozent und damit stärker als im europäischen Durchschnitt gesunken. (*Abbildung 1*)

Im internationalen Vergleich sind die Preise für Lebensmittel aber im-

Abbildung 1: Kumulierte Veränderung der Realpreise für Lebensmittel, 2003-2006 in %



mer noch sehr hoch. Das Schweizer Konsumentenpreisniveau für Lebensmittel sank im Vergleich zur EU zwar von 2002 bis 2005 von 165 auf 148 Prozent. Diese Veränderungen können aber teilweise mit dem schwächeren Schweizer Franken begründet werden. Innerhalb der EU fand eine Konvergenz der Konsumentenpreise statt. Über eine längere Periode gesehen, hat sich der Abstand von der Schweiz zu den EU-Ländern hingegen kaum verringert.

Migros und Coop haben bisher vor allem dank einer konsequenten Erweiterung ihrer Günstig-Linien markante Preissenkungen auf ihren Warenkörben erzielt und damit den Unterschied zu den Preisen von Aldi Suisse ein Stück weit schliessen können. So lag in einem direkten Vergleich zu seinen Wettbewerbern bei Aldi Suisse der Preis für einen Warenkorb mit 33 Lebensmitteln und 7 Haushaltsartikeln rund 13 Prozent unter dem bei Migros und Coop, jedoch 16 Prozent über dem seines süd-deutschen Pendanten.

Berücksichtigt man, dass gerade einmal 14 Prozent der Haushaltsausgaben für Lebensmittel und Gesundheitspflege ausgegeben werden, dürfte ein tieferes Preisniveau einen durchschnittlichen Konsumenten, der nur bei Aldi einkauft, mit ungefähr zwei Prozentpunkten nur unwesentlich entlasten.

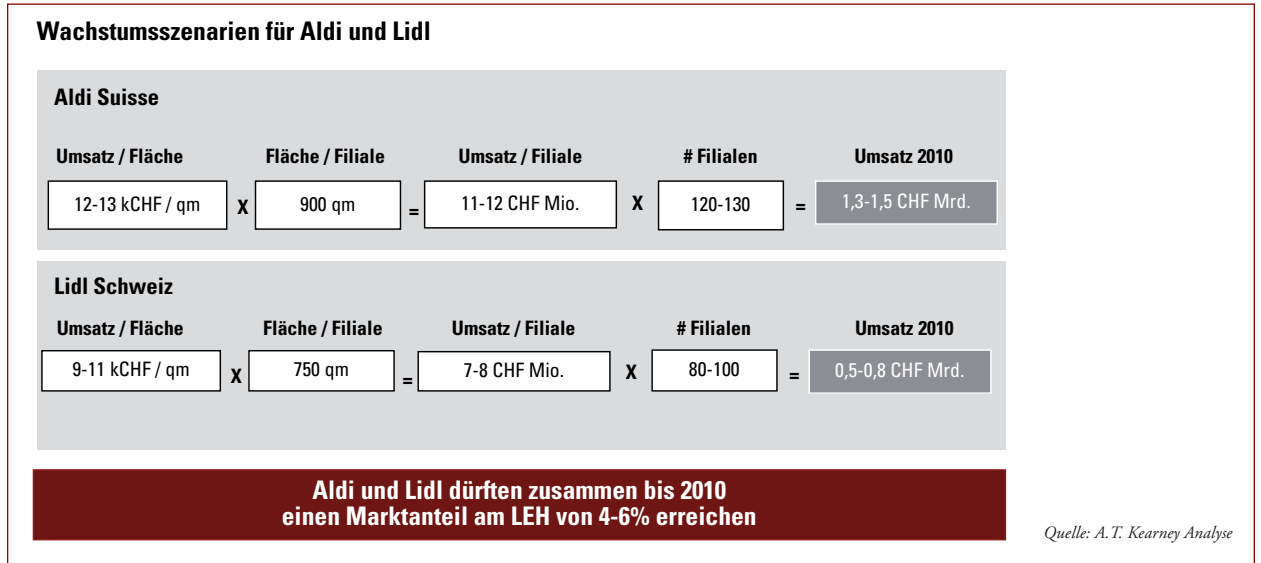
Die neue „dritte Kraft“ in der Schweiz

Man kann davon ausgehen, dass es Aldi und Lidl schon bald gelingen

wird, zu den etablierten Anbietern aufzuschließen und damit sowohl die Grossverteiler zu disziplinieren als auch regionale Discounter und Supermärkte unter Druck zu setzen. Betrachtet man das bisherige Vorgehen und die Expansionspläne von Aldi und Lidl, wird deutlich, dass beide Unternehmen schon bald eine neue „dritte Kraft“ im Lande etablieren werden, die durch den Wegfall von Konkurrenten wie Denner, Rewe und Carrefour verloren gegangen war: Aldi hat in den ersten zwei Jahren seit Markteintritt bereits eine stattliche Zahl von Filialen eröffnet und fügt jährlich weitere 20 bis 30 Filialen hinzu. Durch seine traditionell hohe Flächenproduktivität dürfte der Umsatz bis 2010 auf 1,3 bis 1,5 Milliarden CHF anwachsen. Lidl beginnt 2008 mit zwei Eröffnungswellen und dürfte bis 2010 mit einem Netz von 80 bis 100 Filialen einen Umsatz von 0,5 bis 0,8 Milliarden CHF erwirtschaften. Damit werden die beiden Discounter voraussichtlich bis 2010 einen gemeinsamen Marktanteil von vier bis sechs Prozent erreichen. (*Abbildung 2*)

In anderen Märkten ist es den Discountern bereits mehr oder weniger schnell und erfolgreich gelungen, eine respektable Marktposition aufzubauen. Neben ihrem Heimatland Deutschland haben die Lebensmitteldiscounter in Österreich und Belgien einen Marktanteil von über 25 Prozent erreicht. In diesen Ländern haben Aldi und Lidl mehr als 60 Geschäfte pro eine Million Einwohner.

Abbildung 2: Discounter-Studie: Auswirkungen auf die Wettbewerber



In Österreich bestimmt die Aldi-Tochter Hofer das Discount-Segment und ist in ständigem Wachstum begriffen. In anderen Ländern wie Italien und Grossbritannien konnte man bisher jedoch noch nicht wirklich Fuss fassen.

Quo vadis Migros und Coop?

In der Vergangenheit verhinderte die Genossenschaftsbasis Migros und Coop eine rechtzeitige internationale Expansion. Der riesige Skalenerunterschied gegenüber den internationalen Wettbewerbern wäre nun nur noch durch forcierte Akquisitionen zu schließen. Dies wäre allerdings sowohl in finanzieller Hinsicht nicht möglich als auch mit kulturellen Werten kaum vereinbar. Zur Stärkung der Beschaffungsposition kooperieren unlängst Coop und Migros mit ausländischen Detailhändlern in den Einkaufsallianzen Coopernic bzw. AMS.

Obwohl Migros und Coop den Schweizer Einzelhandel dominieren, sind sie zu klein, um auf internationalem Parkett mithalten zu können. Die 15 weltweit grössten Retailer sind durchschnittlich über fünfmal grösser als die beiden Schweizer Marktführer.

Durch ihr weltweites Wachstum beflügelt, wachsen die internationalen Detailhändler und Discounter deutlich schneller als Migros und Coop. Während die zwei Schweizer jährliche Wachstumsraten von 0,3 bzw. 2,4 Prozent aufweisen können, zeigen die weltweit grössten Retailer und Discounter Raten von 2,4 bis 26 Prozent.

Zusätzlich zum entstandenen Skalenerunterschied erreichen die Discounter dank schlankem Sortiment viel höhere Einkaufsvolumina pro Produkt. Im Durchschnitt setzen die deutschen Discounter schätzungsweise 44 Mal mehr pro Produkt um als ihre Schweizer Konkurrenten.

Lediglich im Hinblick auf die Flächenproduktivität können die Schweizer Detailhändler dank dem generell höheren Preisniveau und den Präferenzen der Konsumenten für höherwertige Produkte mit den deutschen Discountern mithalten. Nur Aldi Süd liegt hier vor Migros, Coop und Denner.

Auf den Markteintritt von Aldi und Lidl haben Migros und Coop mit Übernahmen im Discount- und Megastore-Geschäft sowie einer Verstärkung ihrer Eigenmarken im unteren und oberen Preissegment reagiert.

Migros will vom wachsenden Discount-Markt profitieren, hat 70 Prozent von Denner übernommen und erhöht damit seine Verkaufsstellen im kleinen Ladenformat schlagartig von 289 auf 724. Durch den Kauf von 13 Carrefour Filialen, welche die Anzahl Coop Megastores von 13 auf 25

erhöhen wird, kann Coop seinerseits seine bisherige schwache Position in diesem wachstumsstarken Segment ausbauen. Damit entsteht zwischen den zwei Grossverteilern beinahe eine Pattsituation in den einzelnen Ladenformaten.

Mit verschiedenen Eigenmarken wollen die Grossverteiler die gesamte Preis-Bandbreite abdecken. Neben den traditionellen preis-leistungs-orientierten Eigenmarken von Migros und Coop werden vor allem die einsteigspreis- und imageorientierte Eigenmarken ausgebaut. Die Marken-Struktur der beiden ist ähnlich aufgebaut, wobei Migros traditionell einen viel höheren Eigenmarkenanteil als Coop mit 77 vs. 33 Prozent besitzt.

Die mit Aldi Markteintritt stark forcierten Einstiegspreislينien sind bereits gut abgedeckt. Migros bietet bereits 580 und Coop 420 Artikel in ihren Günstiglinien. Diese sollen nur noch leicht ausgebaut werden. Damit wurden wichtige Lehren von Grossbritannien und Deutschland gezogen. In Grossbritannien „schützen“ sich die Supermärkte schon seit Jahrzehnten mit Günstiglinien.

Migros und Coop wollen in Zukunft vor allem in den Segmenten Convenience und Online-Angebot wachsen. Damit soll auf das sich ändernde Kundenverhalten reagiert und dem Konsumenten ein umfassendes Angebot offeriert werden. Der Umsatz im Online-Handel ist bisher noch sehr gering, wächst jedoch schnell und soll in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Convenience Shops sind stark gefragt und werden von Migros und Coop ausgebaut. Während Migros eine Partnerschaft mit Valora gewählt hat, beschreibt Coop den Weg mit seinen Pronto Filialen im Alleingang. Zudem experimentiert Migros Aare mit einem modernen Nahversorgerformat unter dem Namen „Voi“. Auf kleinem Raum werden dabei neben Gütern des täglichen Bedarfs, Alkohol, Tabak und Kioskartikel angeboten. Abgerundet wird das Konzept durch ein Bistro, eine Kleiderreinigung und eine Post-Agentur.

Tescos bewährte Wachstumsstrategie

Die Wachstumsstrategie von Migros und Coop sieht in vielen Punk-

ten ähnlich aus wie die Strategien von Tesco: Wachstum in existierenden Kanälen durch stärkere Produkt-Segmentierung in Eigenmarken und durch die Förderung neuer Kanäle wie Convenience Stores, Megastores und Online-Handel. Nur das dritte wichtige Wachstumssegment Tescos, die geographische Expansion, wurde von Migros und Coop noch nicht gewagt. Ansonsten sind die Strategien der drei Handelsunternehmen jedoch gut miteinander vergleichbar.

Tescos Wachstumsstrategie war äusserst erfolgreich, so auch im „Kampf“ gegen die Discounter. Mit zwölf Prozent jährlichem Wachstum ist Tesco zum weltweit viertgrössten Retailer aufgestiegen und hat den Vormarsch der Discounter in seinem Heimatmarkt Grossbritannien gut gekontert. Das enorme Wachstum sowohl in den Convenience und Megastore Formaten als auch im Online-Handel zeigt die konsequente Umsetzung der Strategie Tescos und hat massgebend zu dessen Erfolg beigetragen.

Autoren:

Dr. Stephan Hofstetter (Zürich) erreichen Sie unter stephan.hofstetter@atkearney.com.

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter mirko.warschun@atkearney.com.

Carlo Quirici (Zürich) erreichen Sie unter carlo.quirici@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.300 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney (International) AG
Dr. Stephan Hofstetter
Renggerstrasse 3
8038 Zürich

Tel.: 044 487 44 42
Fax: 044 487 44 99
stephan.hofstetter@atkearney.com
www.atkearney.ch

Quellen: Das vorliegende Executive Brief basiert auf einer aktuellen Branchenstudie von A.T. Kearney mit eigenen Analysen und Szenarien. Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen wurden verarbeitet. Studien zum Schweizer Detailhandel vom IHA-GfK, Hergiswil, sowie vom BAK, Basel, ebenso der Sammelband zum Discountphänomen (2006), herausgegeben von HSG-Professor Rudolph, werden in der Branchenstudie zitiert.

Copyright 2007, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form without written permission from the copyright holder. A.T. Kearney® is a registered mark of A.T. Kearney, Inc.