

„Der Schlüssel zum Erfolg der Discounter liegt in der Kundenorientierung“

Discounter erobern immer mehr Länder. Im Interview diskutiert der langjährige *Aldi*-Manager Stefan Eltgen das Erfolgsrezept und was klassische Supermärkte entgegensetzen können.

Stefan Eltgen ist besonders gefragt, wenn es um den Einzelhandel geht: Schon die Eltern betrieben Schuhfachgeschäfte, er selbst startete nach dem Studium in der internen Beratungsgruppe des Schuhfilialisten *Salamander*, ging dann zu *Aldi Nord*, wo er nach steiler Karriere zehn Jahre lang im obersten Führungsgremium, dem Verwaltungsrat, Sitz und Stimme hatte. Die Grundsätze des erfolgreichen Discountgeschäfts hat er seitdem verinnerlicht: Kostenführerschaft durch knappes Sortiment und schlanke Prozesse, Investition in gute Qualität und niedrigste Preise. Diese Ideen, die seit den 60er Jahren in Deutschland so viel Erfolg hatten, sind schon beinahe 100 Jahre alt, sagt Stefan Eltgen: „Das älteste Zitat in diesem Sinne stammt von einem österreichischen Händler aus dem Jahr 1919.“



„Der weltweite Siegeszug der Discounter wundert mich nicht“: Ex-Aldi-Manager Stefan Eltgen im Akzente-Interview.

Interview

Akzente: *Der Discount ist eine deutsche Erfindung – und eine beispiellose Erfolgsgeschichte. Wundert Sie das nicht ein wenig, angesichts des vergleichsweise simplen Geschäftsmodells?*

Eltgen: Nein, der weltweite Siegeszug wundert mich nicht. Der Schlüssel liegt in der sehr konsequenten Kundenorientierung der Discounter. Das machen sie besser als die meisten anderen Lebensmitteleinzelhändler.

Akzente: *Das Discountgeschäft entwickelt sich weltweit sehr unterschiedlich. Woran liegt das?*

Eltgen: Der Start erfordert einen bestimmten Entwicklungsstand des Marktes. Wir haben das nach der Wende auf den Märkten Osteuropas gesehen. Da hatten es Discounter zunächst schwer, weil die Menschen trotz knapper Budgets fasziniert waren von Marken – sie wollten sich „etwas Gutes gönnen“. Oder es gab Händler mit nationalen Sortimenten, die so billig waren, dass die Discounter mit ihren internationalen Sortimenten und Qualitäten preislich nicht die richtige Positionierung hatten – wie beispielsweise in Polen. Trotzdem glaube ich, dass sich die Erfolgsformel der Discounter langfristig auf alle Märkte übertragen lässt. Das Geheimnis liegt im Sortiment: Da muss man in bestimmtem Maße auch auf die nationalen Besonderheiten eingehen.

Akzente: *Spezifische Sortimente bedeuten allerdings auch den Verlust der typischen Discountvorteile, nämlich geringe Komplexität und niedrige Kosten ...*

Eltgen: Nein, das geht im Gegenteil sehr gut. Auch in Deutschland arbeiten die Discounter erfolgreich mit regional unterschiedlichen Sortimenten. In der Art, wie die Sortimente gebaut werden, zeigt sich gerade eine der Stärken der Discounter: Der Einkauf ist bei ihnen Dienstleister des Verkaufs. Die Discounter schauen immer zuerst, was die Kunden wollen. Das hat der Einkauf zu beschaffen. Da interessieren keine Werbekostenzuschüsse und kein Category Management der Hersteller, es zählt allein der Verkauf.

Akzente: *In Großbritannien haben Aldi und Lidl jetzt sogar Platzhirsch Tesco in Bedrängnis gebracht. Dabei hatte Tesco mit vielen Innovationen gegengehalten, vom Kundentreueprogramm bis zur Hauslieferung. Schlägt das Discountkonzept alles?*

Eltgen: In Großbritannien hatten Aldi und Lidl eine lange Anlaufphase – seit Anfang der 90er Jahre sind sie dort aktiv. Die Kunden haben viele Jahre das Vollsortiment der Supermärkte geschätzt und das Preisniveau akzeptiert. Aber als sich nach der Finanzkrise die wirtschaftliche Situation der Briten veränderte, probierten viele die Discounter aus und stellten fest: Die haben tolle Preise, aber die Qualität ist auch gut. Und so wurde es zum Gesprächsthema auch bei Leuten, die vorher nie beim Discounter gekauft hatten. Das vollzog sich ganz ähnlich wie damals, als Aldi in Deutschland Champagner und guten Wein ins Sortiment aufnahm: Auf einmal wurde es Kult, Gutes günstig zu kaufen.

Foto: Aldi.ie

Aldi kann auch anders: In Irland verfolgt der Discounter eine Gourmetstrategie. Die beschert dem großen Händler in dem kleinen Land stattliche Wachstumsraten.



„Bei den Discountern ist der Einkauf ein Dienstleister des Verkaufs. Er hat zu beschaffen, was die Kunden wollen“

Akzente: *In Irland ist Aldi Süd ein Stück von seiner klassischen Positionierung abgewichen und tritt sogar erfolgreich als Einkaufsstätte für Gourmets auf. Ein Modell für Deutschland?*

Eltgen: Die Basisleistung des Discounters erfüllt Aldi auch in Irland, nur wird dort in der Kommunikation die Lebensmittelkompetenz in den Mittelpunkt gestellt. Das ist eine sehr reizvolle Positionierung.

Akzente: *Haben die klassischen Lebensmittelhändler langfristig denn keine Chance mehr?*

Eltgen: Natürlich haben sie ihre Chancen. Der Vollsortimenter muss eine verlockende Alternative anbieten in Sortiment, Convenience, Frische und Einkaufserlebnis. Mit dem Vormarsch der Discounters in Deutschland nahmen viele klassische Händler als Reaktion nur noch die Preise in den Fokus – da ist viel Kreativität verloren gegangen. Das Resultat waren langweilige Läden. Dass es auch anders geht, zeigen heute viele positive Beispiele moderner Vollsortimentskonzepte. In den Niederlanden etwa machte *Albert Heijn* schon vor 15 Jahren vor, wie man den Kunden ein Einkaufserlebnis bietet.

Akzente: *Früher waren Markenartikel dem klassischen Einzelhandel vorbehalten, Discounters setzten auf Eigenmarken. Heute erobern Marken auch die Sortimente von Aldi & Co. Verliert der Discount dadurch sein klares Profil?*

Eltgen: Nein, Marken machen den Discount noch lange nicht austauschbar. Klassische Einzelhändler haben

15.000 und mehr Artikel im Sortiment, die Discounters nur 1.000 bis 1.500. Der Einsatz von Marken ist dort historisch gewachsen: Mitte der 90er Jahre führte *Lidl* Marken ein, weil *Aldi* keine hatte. Heute steuern die Discounters virtuos die Marken in ihrem Sortiment und setzen sie dort ein, wo es sinnvoll ist. Die Betriebsform Discount verändert sich eben – mit *Netto* gibt es sogar einen Anbieter, der ganz auf Marken setzt.

Akzente: *Alain Caparros von Rewe hat kürzlich gesagt: „Die Supermärkte werden immer discountlastiger und die Discounters immer supermarktlaster. Irgendwann treffen sie sich.“ Sehen Sie das auch so?*

Eltgen: Herr Caparros spitzt seine Aussage sehr schön zu. Es stimmt ja, dass der klassische Supermarkt seit Langem mit seinen „Gut und günstig“-Produkten das Discounterbasisangebot zu gleichen Preisen abbildet. Und es ist richtig, dass Discounters heute mehr Artikel im Sortiment haben als früher, dass Backstationen eingerichtet werden, Frischeprodukte erhältlich sind und allgemein ein Prozess des Trading-up im Gang ist. Natürlich müssen Discountleiter deshalb heute mehr Komplexität managen als früher. Eine Austauschbarkeit der Formate fürchte ich trotzdem nicht – vor allem dann nicht, wenn sich der klassische Lebensmitteleinzelhandel von seiner Preisfixierung löst und intensiv darüber nachdenkt, mit welchen Ideen er seine Kunden glücklich machen kann.

Akzente: *Sie rühmen zwar die Kundenorientierung der Discounters, doch stand Customer Experience bisher*

Interview

nicht auf deren Prioritätenliste. Kann der Discount hier von den klassischen Händlern lernen?

Eltgen: Die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche macht das Geschäft der Discounter sicherlich schwieriger. Der Verkauf von Telefonkarten und der Betrieb von Backstationen bringen zwangsläufig mehr Komplexität. Häufig sind sie die Letzten, die neue Kundenwünsche bedienen – etwa bei der Einführung der Zahlung mit EC-Karten. Aber ich sehe da keinen Fehler oder Lernbedarf: Die Discounter konnten es sich erlauben, spät auf EC-Zahlung umzusteigen und so noch einige Jahre die Provision der Banken zu sparen, weil die Kunden trotzdem treu blieben. Das Versprechen von Qualität bei preislicher Sicherheit plus die attraktiven Aktionsangebote wogen für die Verbraucher mögliche Nachteile auf.

Akzente: *Gibt es denn nichts, was die Discounter von den Supermärkten lernen können?*

Eltgen: Doch, zum Beispiel die professionelle Nutzung von Kundendaten. Zurzeit sind sie kaum darauf eingestellt, Kundendaten systematisch zu gewinnen, auszuwerten und zur gezielten Kundenansprache und Sortimentssteuerung zu nutzen.

Akzente: *Und was sollten sich die Supermärkte von Aldi, Lidl & Co. abschauen?*

Eltgen: Wie eingangs schon gesagt, vor allem die konsequente Kundenorientierung. Es beginnt mit der Frage: Warum sollen die Kunden gerade bei uns kaufen? Stark sind die Discounter auch in Sachen Umsetzung, wenn Konzepte in die Fläche ausgerollt werden. Ein Beispiel war das Tempo, mit dem Lidl die Backstationen in seinen Filialen eingeführt hat. Oder die zügige Umstellung

von Plus auf Netto. Mit der Umsetzung von Ideen und Konzepten tut sich der Lebensmitteleinzelhandel oft erstaunlich schwer. Und vorbildlich ist auch der ständige Innovationsdrang der Discounter. Die sind nie zufrieden und fragen immer: Was geht noch besser?

Akzente: *Nicht zuletzt die erfolgreichen Discounter haben dafür gesorgt, dass wir in Deutschland niedrigere Lebensmittelpreise als in den meisten Ländern Europas haben. Sehen Sie da eine Trendwende?*

Eltgen: Nein, die ist nicht in Sicht, denn wir haben im Lebensmittelgeschäft den härtesten Wettbewerb in Europa. Ich glaube nicht, dass unsere Discounter Spielräume für höhere Preise sehen.

Akzente: *Wie sieht das Angebot in zehn Jahren aus? Muss sich der Discount neu erfinden oder reicht eine sanfte Evolution, um erfolgreich zu bleiben?*

Eltgen: Ich weiß natürlich nicht, wohin genau die Reise geht, aber ich habe ein paar Ideen. Ich glaube, dass mehr noch als heute die Sortimentsauswahl den Unterschied ausmacht. Discounter müssen eine Antwort auf die Frage finden: Wie kann ich mich mit meinem Lebensmittelangebot vom Wettbewerb abgrenzen? Die zentralen Themen dabei sind: Was will der Kunde? Welche Onlineangebote erwartet er künftig? Wie ist das Liefergeschäft zu organisieren? Welche Rolle spielt Non-Food für die Attraktivität der Filialen?

Akzente: *Die Sortimente der Discounter werden immer breiter und wertiger – entsteht unterhalb dessen irgendwann wieder Raum für einen Ur-Discount mit schmalem Basisangebot?*

Foto: Albert Heijn Niederland



„In Deutschland haben klassische Händler den Fokus zu sehr auf die Preise gelegt – das Resultat sind langweilige Läden“. In den Niederlanden macht die Supermarktkette Albert Heijn vor, wie man ein Einkaufserlebnis bietet.



„Vorbildlich ist der ständige Innovationsdrang der Discounter. Die sind nie zufrieden, sondern fragen immer: Was geht noch besser?“

Eltgen: Nein, ich glaube nicht, dass der Ur-Aldi wieder aufersteht. Mit nur einem Basisangebot kann sich heute keiner mehr differenzieren – dieses Grundsortiment haben alle Discounter und eben auch alle großen Supermärkte zu Preisen im Angebot, die auch der kostenbewussteste Newcomer kaum unterbieten kann. Zumal der Neue auch nicht die Qualität herabsetzen kann, denn die Kunden sind an das gute Niveau gewöhnt und erwarten es jetzt auch.

Akzente: *Liegt die Zukunft des Lebensmitteleinzelhandels im Onlinegeschäft? Und was bedeutet das für die Filialnetze?*

Eltgen: Die Zukunft des Lebensmittelhandels liegt auch im Onlinegeschäft. Wichtig scheint mir zu sein, den vermeintlichen Widerspruch zwischen On- und Offline aufzulösen und der Grundfrage nach den Kundenbedürfnissen unterzuordnen. Es gilt, eine kluge, kundenorien-

tierte Kombination der Angebotskanäle zu entwickeln, die den Kunden, gleich über welchen Weg, an das eigene Unternehmen bindet. Rund um den digitalen Vertriebskanal sind noch viele Fragen zu beantworten: Welche Artikel will der Kunde nach Hause geliefert bekommen? Für welche kommt er gern in den Laden? Wie bindet man ihn in den Liefertermin ein? Oder sind zentrale Abholstationen das bessere Angebot? Welche intelligenten Liefergebührenmodelle unterstützen den Verkauf? Ich halte es für richtig, frühzeitig mit dabei zu sein, auszuprobieren und die relevanten Kundenwünsche auszuloten. Wer zu den Pionieren zählt und seinen Kunden früh attraktive Angebote macht, kann wichtige Felder besetzen. Über die Standorte der Filialen wird der Handel in den nächsten Jahren zunehmend nachdenken müssen – nicht nur weil ein Teil der Umsätze ins Onlinegeschäft abwandert, sondern auch wegen der sich verändernden Lebens- und Arbeitswelten.



Stefan Eltgen (51) startete nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in der Unternehmensberatung der *Salamander*-Gruppe, für die er ab 1990 das Geschäft in den neuen Bundesländern mit aufbaute. 1992 wechselte er mit der gleichen Aufgabe zu *Aldi Nord*, wo er 2000 in den Verwaltungsrat, das oberste Managementgremium des internationalen Handelshauses, berufen wurde. Dem Verwaltungsrat gehörte er bis Ende 2009 an. Seither berät Stefan Eltgen als Partner von *Headsahead* insbesondere Unternehmer aus dem Mittelstand, besetzt Aufsichtsmandate und unterstützt Projekte von McKinsey als Senior Advisor.