





# DISCOUNT – VOM BILLIGHEIMER ZUR ERNSTHAFTEN BEDROHUNG

Ein Gespräch mit Roland Neuwald

---

## ROLAND NEUWALD

ist selbstständiger Berater und unterstützt Private-Equity-Unternehmen in der Entwicklung und Umsetzung von Investitions- und Wertentwicklungsstrategien im Handel. Er gilt als renommierter Experte für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland. Bei der Metro AG hat er in verschiedenen Führungsfunktionen die Entwicklung der Großfläche in Deutschland über mehr als zwei Jahrzehnte geprägt. Er war 2006 verantwortlich für die Integration von Wal-Mart Deutschland und von 2007 bis 2013 COO und CEO von real,- Deutschland. In dieser Zeit hat er real,- zurück zu flächenbereinigtem Wachstum geführt – unter anderem durch die Entwicklung und Umsetzung von Abwehrstrategien gegen die Discounterexpansion.

---



Ein Format war in Deutschland besonders heftig und nachhaltig vom Aufstieg des Discounts betroffen: die SB-Warenhäuser. Dies musste auch Wal-Mart im Zuge des gescheiterten Markteintritts in Deutschland erfahren. Wir haben mit Roland Neuwald gesprochen, der die Entwicklung der Großfläche in Deutschland über die letzten drei Jahrzehnte hinweg begleitet und beeinflusst hat.

---

**Herr Neuwald, Sie sind seit über 30 Jahren im deutschen Handel tätig. Wie haben Sie die Discounter zu Beginn Ihrer Karriere wahrgenommen?**

---

**RN:** In den 1980er-Jahren bestand die Discounterlandschaft vor allem aus Aldi. Und bei Aldi war das dominierende Merkmal der Preis. Aldi stand für billig. Im Gegensatz zu heute wurden Discounter nicht als ernsthafte Konkurrenz wahrgenommen. Aldi hatte eine sehr einfache Ladenausstattung, fast alles wurde aus Kartons verkauft. Das Sortiment bestand

ausschließlich aus Eigenmarken und war überschaubar. Es existierte keine vollwertige Frischeabteilung. Obst und Gemüse gab es nur in einer geringen Artikelanzahl, frisches Fleisch oder frische Backwaren fehlten ganz. Letztlich wurden fast nur Grundnahrungsmittel verkauft. Es waren damals Märkte für Kunden mit begrenzter Kaufkraft, und es war alles andere als schick, dort einzukaufen. Mit einer Aldi-Tüte gesehen zu werden galt als Makel.

---

**Wann und wie haben Sie realisiert, dass die Discounter auch –  
oder gerade – für die Großfläche ein gefährlicher Wettbewerber sind?**

---

**RN:** Das war ein schleichender Prozess. Mehr und mehr zeigte sich, dass Discounter mehr als nur Billigheimer sind. Mit Beginn der 1990er-Jahre setzte sich zunehmend die Wahrnehmung durch, dass nicht nur der Preis der angebotenen Produkte, sondern auch die Qualität ausgesprochen gut ist. Aldi-Produkte hatten überwiegend die gleiche Qualität wie Markenprodukte. Das bestätigten unabhängige Institutionen wie Stiftung Warentest. Auch Lidl expandierte immer stärker und plötzlich waren im Discount damit auch vermehrt starke Markenartikel präsent. Mitte der 1990er-Jahre fingen die Discounter dann mit Nonfood-Aktionen an und haben damit den Nerv vieler Verbraucher getroffen. Es gelang der Durchbruch als Einkaufsstätte für die breite Mittelschicht. Zugleich gab es nun auch hochwertige Lebensmittel wie Champagner zu günstigen Preisen. Das war die Geburtsstunde der Smart Shopper, also qualitätsorientierte Verbraucher, die stolz darauf sind, für gute Qualität weniger zu bezahlen. Auf den Punkt gebracht war der Unterschied zu den 1980er-Jahren: Anfangs musste man bei Aldi oder Lidl einkaufen, später konnte man dort einkaufen – und wurde von Nachbarn oder Kollegen dafür bewundert, ein tolles Schnäppchen gemacht zu haben. Hinzu kam, dass die Discounter in den 1990er-Jahren auch in Kleinstädte und ländliche Gebiete expandierten und dort zunehmend die Funktion des Nahversorgers übernahmen. Dies ging erst zulasten der unabhängigen kleinen Supermärkte, hatte dann aber auch immer stärkere Auswirkungen auf großflächige Standorte. Heute erreichen in Deutschland 98 Prozent aller Kunden innerhalb von zehn Minuten einen oder mehrere Discounter.

---

**Wo liegen aus Ihrer Sicht die großen strukturellen Vorteile  
des Geschäftsmodells von erfolgreichen Discountern?**

---

**RN:** Das Sortiment ist überschaubar und wird durch Nonfood-Aktionen ergänzt. Das wiederum ist optimal mit allen Prozessen, der Ladengestaltung und der Logistik abgestimmt. Ein Discounter hat pro Markt etwa 1.000 Quadratmeter Verkaufsfläche und bietet pro Quadratmeter inklusive Aktionsware maximal zwei bis drei Artikel an. Platzierungen und Abläufe sind bis ins Detail standardisiert. Durch die insgesamt geringe Verkaufsfläche gibt es nur geringe Restriktionen, dieses Modell zu multiplizieren und so zu entsprechenden Skaleneffekten und Synergien zu gelangen – sowohl auf der Einkaufs- als auch auf der Organisationsseite. Die geringe Komplexität des Sortiments sorgt für eine hohe Detailtiefe in puncto Kunden- und Produktorientierung. Außerdem sind die Discounter auch leichter zu shoppen als größere Formate und bieten damit auf ihre Weise eine gewisse Convenience.

---

### Wie groß ist der wirtschaftliche Vorteil, den Discounter mit ihrem Modell erzielen?

---

**RN:** Discounter sind im Bereich Personalkosten deutlich überlegen. Hier liegt der Abstand zu den Vollsortimentern sicherlich bei über fünf Prozent vom Umsatz, auch durch den Verzicht auf Services wie bediente Frischetheken. Hinzu kommen Vorteile beim Einkaufspreis. Aldi macht nach meiner Kenntnis allein in Deutschland etwa 26 Milliarden Euro Umsatz mit Eigenmarken, Edeka liegt im Vergleich vermutlich bei weniger als acht Milliarden Euro Eigenmarkenumsatz. Wenn man noch bedenkt, dass sich das Volumen von Aldi auf weniger Artikel verteilt, dann dürfte der im Einkauf realisierte Vorteil enorm sein. Hinzu kommen Vorteile aus der internationalen Bündelung der Warenbeschaffung, Skaleneffekte in der Logistik, im Ladenbau und in den Zentralfunktionen. So können es sich Discounter leisten, ihre Produkte im Mix mit zehn Prozentpunkten weniger Marge zu verkaufen.

---

### Was sind die Besonderheiten der Organisationsstruktur im Discount?

---

**RN:** Gerade bei Aldi und Lidl herrscht nicht nur eine unglaubliche Kostendisziplin, auch das Geschäftsmodell wird kontinuierlich verbessert. Alle Führungskräfte verstehen das Geschäftsmodell Discount bis ins Detail. In sechs- bis zwölfmonatigen Einstiegsprogrammen wird Top-Hochschulabsolventen im Filialeinsatz das Modell vermittelt – auch wenn sie für eine spätere Karriere im Einkauf oder in der IT vorgesehen sind. Darüber hinaus sind die beiden erfolgreichsten Discounter in langer Tradition eigentümergeführt. Dadurch können sie im Gegensatz zu manchen Konzernen langfristiger agieren, ohne öffentlichen Druck vonseiten der Shareholder oder des Kapitalmarkts. Dies kann gerade im Lebensmitteleinzelhandel von Vorteil sein, wenn es darum geht, in neue Märkte einzutreten und Anlaufschwierigkeiten zu überwinden.

---

### Welche Abwehrstrategie empfehlen Sie etablierten Händlern in Ländern, in denen die Discounterentwicklung zwar noch am Anfang steht, die aber führende, etablierte Unternehmen zunehmend unter Druck setzt?

---

**RN:** Erst einmal gilt es besonnen zu bleiben – auch wenn's schwer fällt. Durch das Aufkommen von Discountern in einem neuen Markt wächst unweigerlich der Druck auf das eigene Geschäftsmodell. Prozesse müssen optimiert, Abläufe hinterfragt werden. Und Organisationen, die plötzlich mit Umsatz- und Marktanteilsverlusten konfrontiert sind, reagieren nicht immer logisch und richtig. Ein Beispiel: Warum werden gleich mehrere 1.000 Food-Artikel im Preis gesenkt, obwohl Aldi gerade mal 1.000 hat? Von solch flächendeckenden Aktionen sollten Vollsortimenter Abstand nehmen. Eine zentrale Maßnahme sollte jedoch sein, ein Basissortiment von mindestens 500 „Discountartikeln“ bestehend aus Grundnahrungsmitteln oder Bedarfsartikeln zu definieren und zu gleichen Preisen und – ganz wichtig – mit vergleichbarer Qualität anzubieten. Darüber hinaus sollten diese Artikel sehr offensiv am POS und in den Werbemitteln kommuniziert werden. Meine Erfahrung ist, dass sich diese Maßnahme einfach anhört, oftmals aber nicht mit hundertprozentiger Konsequenz umgesetzt wird, weil sich Vollsortimenter enorm schwertun, die resultierenden Margen zu akzeptieren. Rückblickend haben es die deutschen Vollsortimenter teilweise versäumt, diese Abwehrstrategie frühzeitig und kompromisslos umzusetzen. Das aber scheiterte an den mentalen Vorbehalten der klassischen Vollsortimentmanager, schnell drehende Artikel mit niedrigen Discountmargen offensiv zu verkaufen.

---

### Welche Voraussetzungen müssen Vollsortimenter für diese Abwehrstrategie schaffen?

---

**RN:** Die Umsetzung der Abwehrstrategie erfordert auch eine viel strengere Kostendisziplin als in der Vergangenheit, denn Discounter geben keinen Cent zu viel aus. Vollsortimenter sollten in einem „Zero-based“-Ansatz jede Kostenposition systematisch hinterfragen und dadurch eine echte Kostentransformation erreichen. Unter Umständen genügt es schon, die Kosten in Summe um ein Prozent zu reduzieren, um dann letztendlich alle Kostenersparnisse wiederum in das „Discountsortiment“ investieren zu können.

---

### Was können Vollsortimenter tun, um in die Offensive zu gehen?

---

**RN:** Vollsortimenter müssen sich weiter und noch besser vom Discounter differenzieren, indem sie mehr auf ihre Stärken setzen. Diese reichen von der Sortimentsvielfalt über exzellente Frischeabteilungen mit Service und Spezialsortimenten bis hin zu einer ansprechenderen Ladengestaltung. Die emotionale Anmutung beim Einkaufserlebnis ist eines ihrer wichtigsten Differenzierungsmerkmale. Gerade in den Servicebereichen müssen die Vollsortimenter dafür sorgen, dass der Kunde vieles findet, was ihm beim Discounter nicht geboten wird. Dabei müssen Vollsortimenter verstärkt daran arbeiten, ihre Standards auch für die Inhouse-Logistik und den Check-out-Prozess zu professionalisieren. Denn in puncto Warenverfügbarkeit und Check-out-Prozesse arbeiten die Discounter auf einem hohen Niveau.

---

### Sollten Vollsortimenter darüber nachdenken, eine eigene Discount-schiene zu eröffnen?

---

**RN:** Würde Discount nicht als Betriebstyp, sondern wie E-Commerce als zusätzlicher Kanal gesehen, wäre diesbezüglich schon einiges geschehen. Jedoch kommt der Druck längst nicht nur von den Discountern. Mit dem rasanten Wachstum des Onlinehandels denkt heute jeder Händler über Multi-Channel, Omni-Channel oder Cross-Channel nach und entwickelt entsprechende Strategien. Tatsache ist: Wenn Discounter den Zugang zu einem neuen Markt schaffen und in der Folge wachsen, werden alle anderen Player Marktanteile einbüßen. Deshalb sollte eine eigene Discountschiene zumindest den Marktführern, die über die entsprechende Finanzkraft verfügen, eine Überlegung wert sein – und das so früh wie möglich. Allerdings gelingt das nicht mit dem Denken, der Organisationsstruktur und der Kultur eines Vollsortimenters. Dazu sind beide Modelle zu unterschiedlich. Entsprechend muss eine Discountschiene auch eigenständig, also separat vom Vollsortiment, geführt werden. Je länger Marktführer in Ländern, in denen Discount noch eine untergeordnete Rolle spielt, untätig bleiben, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie ihre Marktanteile halten werden, wenn die Discounter wachsen. In UK kommen Aldi und Lidl derzeit gerade mal auf einen Marktanteil von zehn Prozent. Steigt dieser in den nächsten zehn Jahren auf 20 Prozent, geht das auch zulasten von führenden Anbietern wie Tesco. Also heißt es jetzt handeln.

---

**Werden wir noch in vielen anderen Ländern sehen, dass der Discount wie in Deutschland einen massiven Marktanteil für sich beansprucht?**

---

**RN:** Das hängt unter anderem vom wirtschaftlichen Umfeld ab. Zum einen sind die Kostenvorteile des Discounts in weiterentwickelten Märkten deutlich stärker ausgeprägt, weil dort die zu erzielenden Personalkostenvorteile deutlich höher sind. Deshalb ist Aldi beispielsweise überwiegend in Ländern mit vergleichbarem Bruttoinlandsprodukt präsent. Zum anderen profitiert der Discount immer dann, wenn in einem Land die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder die Konsumstimmung schlechter werden, denn dann sinkt bei der Mittelschicht die Hemmschwelle, dort einzukaufen. Ich denke, die Discounter werden sich vor allem auf weit entwickelte Märkte in Europa und Nordamerika konzentrieren, um dort ihre Marktanteile auszubauen – und vielleicht in einem späteren Schritt auch Asien angehen.

---

**Abschließende Frage: Wenn Sie Ihre Handelskarriere noch einmal neu starten könnten, welches Geschäftsmodell würden Sie bevorzugen?**

---

**RN:** Ich persönlich bin mit meiner Entscheidung für das Vollsortiment rückblickend sehr zufrieden. Jedes Geschäftsmodell hat seine Besonderheiten. Und jedes muss permanent weiterentwickelt und immer wieder an veränderte Marktgegebenheiten angepasst werden. Junge Menschen sollten das Geschäftsmodell wählen, mit dem sie sich gut identifizieren können. Und anschließend das Beste daraus machen.