

## 5 Konsolidierung und Restrukturierung

Die bereits in Exkurs IV des vorherigen Kapitels abgehandelte Fusion von Plus und Netto ist das erste größere Beispiel für den strategischen Baustein Konsolidierung und Restrukturierung.

Dort wurde schon angedeutet, dass mit weiteren Konsolidierungsschritten zu rechnen ist. Es ist sicherlich davon auszugehen, dass die Bindung zwischen Edeka und Netto Stavenhagen in Zukunft enger wird, ebenso wie die Bindungen zu den regionalen Discountern der Edeka-Gruppe in Süddeutschland, um daraus insgesamt eine tatsächliche dritte Kraft im Discountsegment in Deutschland zu schaffen. Die REWE-Tochter Penny dürfte alleine im Markt auf Schwierigkeiten stoßen, da in keiner Weise damit zu rechnen ist, dass der Wettbewerb nachlässt – im Gegenteil, er wird durch die Fusion Plus/Netto eher erheblich verschärft werden. Es ist jedoch nicht mehr viel am Markt, um Penny zu verstärken, wenn man davon ausgeht, dass Netto Stavenhagen engere Bindungen zu Edeka anstrebt. Übrig bleibt noch Norma, aber all das sind Spekulationen, da bisher keine Andeutungen im Markt über solche Dinge gefallen sind.

Auf der anderen Seite ist das Thema Konsolidierung und Restrukturierung jedoch im Non-Food-Bereich seit langer Zeit gang und gäbe. Gerade wurde die Drogeriemarktkette Cloppenburg von Rossmann übernommen, kurz zuvor Ihr Platz von Schlecker. Aber vor allen Dingen im Bereich der Near- und Pseudodiscounter, also der Fachmärkte und ähnlicher Unternehmen, erleben wir seit langer Zeit einen ähnlichen Trend, insbesondere im Bereich der Bau- und Heimwerkermärkte.

Gerade in diesem Segment der Pseudodiscounter ist eine Verschärfung der Konsolidierung in den nächsten Jahren zu erwarten, da insbesondere hier die Flächenexpansion in großem Stil stattgefunden hat, aber die Märkte nicht mehr mitwachsen können, da die Bevölkerung in Zukunft sinkt und nicht mehr steigt.

## 6 Minimalismus: „Back to the Roots“

Die Discounter sind angetreten in einer Zeit, als es den Deutschen in der Masse noch relativ mäßig ging.

In der Zwischenzeit haben wir erneut eine wirtschaftliche Situation erreicht, wo man behaupten kann, dass große Teile der Bevölkerung abseits des Wohlstandes leben müssen. Die neueste OECD-Studie weist aus, dass beinahe 20 % aller Deutschen unterhalb der

Armutsgrenze leben, wobei diese Grenze definiert ist als weniger denn 50 % des Durchschnittseinkommens in Deutschland.

Aus dieser Sicht ist dem Wachstum der Discounter wenig entgegenzusetzen. Im Gegenteil: Es könnte dazu führen, dass einige Unternehmen überlegen, zu ihren Wurzeln zurückzukehren.

Was heißt das? Das heißt nichts anderes als mit einem tatsächlich beschränkten Sortiment von maximal 400 – 600 Artikeln mit Filialen kleineren Umfangs direkt in die Wohngebiete der Brennpunkte hineinzugehen. Das sind Regionen mit relativ geringem Durchschnittseinkommen oder aber mit größeren Familien oder größeren Migrantenanteilen. Back to the Roots würde eine erhebliche Reduktion des Anteiles der Non-Food-Artikel bedeuten und die Rückbesinnung auf den Ausgangspunkt, nämlich Food zu aggressiven Preisen im Markt offerieren zu können.

In übersteigerter Form käme man zu einem Minimalismus-Konzept, wie es die Fa. Daiai in Japan seit Längerem durchführt.

Dieses Unternehmen betreibt seine Discountfilialen nicht gerade in Rohbauten, aber doch in Gebäuden mit verputzten Wänden, ungestrichenem Estrich auf der Erde, mit Minimalheizungen und das Entscheidende: Es gibt keine Regale in den Filialen, sondern nur aufgeschnittene Kartons, die auf der Erde stehen. Es gibt zwei Kassen, vor denen Taschenboxen aufgestellt sind, einfache Einkaufswagen werden ebenso zur Verfügung gestellt. Die Reinigung der Outlets erfolgt durch die Kassenkräfte und das Auffüllen der Ware wird per Nacht durchgeführt, so dass am nächsten Morgen eine frisch gereinigte, aufgefüllte Filiale die Käufer wieder erwartet.

Eine Fortführung und Weiterverschärfung dieses Konzeptes wäre der Einsatz von RFID-Transpondern an den einzelnen Artikeln. Dazu jedoch an anderer Stelle mehr.

Wenn für solche minimalistischen Filialen die Sortimente aus dem Stammsortiment herausgesucht werden und das Konzept im Rahmen einer Zweischienepolitik unter abweichenden Namen durchgezogen wird, der aber auf das Stammunternehmen hinweist, dann ist mit einem wirtschaftlichen Erfolg eines solchen Konzeptes durchaus zu rechnen. Die Nachfrage ist da, die Kosten sind weiter reduziert, so dass ein Ertrag entstehen kann, da die Kalkulation u. a. auch auf dem Gesamteinkaufsvolumen des jeweiligen Unternehmens basiert. Nicht die Kleinfiliale bestimmt die Handelsspanne, sondern der niedrige Einkaufspreis eines Gesamtkonzerns – eine eigenständige Kette dieser Art ohne Konzernhintergrund hätte nur bedingt eine Chance im Markt.

**Übersicht 142** verdeutlicht dieses Minimalkonzept.

Übersicht 142

## Minimalisten

→ Konzept Daiaai, Japan

- Betonplatte/Estrich
  - ohne Anstrich
- Verputzte Wände
- Minimal-Heizung
- **Keine Regale:** Ware in aufgeschnittenen Kartons auf der Erde
- Taschen-Box, Einkaufswagen
- 2 Kassen
- Reinigung durch Kassenkräfte
- Auffüllung der Ware über Nacht

©Ulrich Eggert Consulting.Köln

Future Discount 2008

## Übersicht 142: Minimalisten