

**Ausgabe 3
September 2008**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

Forschungsberichte

des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Manfred Turban, Julia Wolf

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des
Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich



Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im Vergleich¹

Manfred Turban und Julia Wolf

Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule Düsseldorf
Universitätsstr. 1 Geb.2332
40225 Düsseldorf
manfred.turban@fh-duesseldorf.de

Abstract

Der kleinflächige Discountmarkt weist als Betriebstyp des Lebensmitteleinzelhandels europaweit und teilweise auch in Übersee kontinuierlich steigende Marktanteile auf. Besonders erfolgreich ist das Geschäftsmodell des Hard-Discounts, das vor allem von den Unternehmen Aldi und Lidl verfolgt wird. Durch die Internationalisierung ihrer im Inland entwickelten Systemkonzepte gelang ihnen die Erringung der Marktführerschaft im europäischen Discount-Segment. Die absatzseitigen Internationalisierungsstrategien der beiden Unternehmen werden auf Basis der Systematik der Strategien des internationalen Managements von Kutschker / Schmid miteinander verglichen. Bei den von beiden Unternehmen gewählten Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien zeigt sich eine hohe Affinität, während die Zielmarktstrategien, die Timingstrategien, die Allokationsstrategien und die Koordinationsstrategien stark voneinander abweichen. Der Wahl der eng miteinander in Beziehung stehenden Einzelstrategien liegen unterschiedliche unternehmerische Zielsysteme zugrunde, die von beiden Unternehmen über lange Zeiträume mit Konsequenz verfolgt wurden. Die stark differierende Ausrichtung der Internationalisierungsstrategien führte bei den beiden Unternehmen zu signifikanten Unterschieden bei der Geschwindigkeit der Auslandsexpansion, aber auch im Hinblick auf die Kosten der Auslandsmarkterschließung, die Leistungsstruktur der Verkaufsstellennetze im Ausland sowie den Umfang der in Kauf genommenen Unternehmensrisiken. Aus den unterschiedlichen Geschwindigkeiten im Aufbau der Verkaufsstellennetze ergab sich langfristig eine Inversion der Wettbewerbskonstellation zwischen Aldi und Lidl, von der erhebliche Auswirkungen auf die aktuelle und künftige Wettbewerbsdynamik im Discount-Segment des Lebensmitteleinzelhandels auf internationaler Ebene ausgehen.

1. Einleitung

Der Betriebstyp des kleinflächigen Lebensmittel-Discountmarkts wird bei der absatzbezogenen Internationalisierung deutscher Einzelhandelsunternehmen mit besonderem Erfolg zur Erschließung von Auslandsmärkten eingesetzt. Alle maßgebenden Marktteilnehmer sind bereits langjährig und in nennenswertem Umfang grenzüberschreitend tätig. Die wachsenden Marktanteile auf den europäischen Ländermärkten machen gleichzeitig deutlich, dass der in Deutschland entwickelte Betriebstyp dabei ist, seine hohe Wettbewerbskraft international zu entfalten. Dass die deutschen Discountmarkt-Betreiber daran in besonders hohem Maße partizipieren, wird darauf zurückgeführt, dass sie aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung als

¹ Dank gilt an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. Helmut Quack für eine kritische Durchsicht einer früheren Fassung dieses Beitrags. Alle verbleibenden Unzulänglichkeiten bleiben selbstredend in der Verantwortung der Autoren.

besondere Know-how-Träger anzusehen sind und zumindest die führenden Anbieter sich auch auf dieses Marktsegment spezialisiert haben². Gleichzeitig sind die deutschen Discountmarkt-Betreiber für ihr Unternehmenswachstum in besonderem Maße auf internationale Märkte angewiesen, da das Discount-Segment auf dem Inlandsmarkt mit dem Anwachsen der Marktpräsenz auf über 15.000 Discount-Filialen und einem Umsatzanteil von über 42% am Lebensmitteleinzelhandel einen hohen Sättigungsgrad erreicht hat³. Da extensives Wachstum über zusätzliche Verkaufsstellen im Inland daher nur noch sehr begrenzt zu erzielen ist, versuchen Discount-Anbieter eine Steigerung von Umsätzen und Marktanteilen durch strukturelle Veränderungen des Leistungsangebots und den Einsatz nicht-preisbezogener Leistungsparameter, was mit einem Up-grading verbunden ist⁴. Für diskontierende Betriebsformen resultieren daraus erhebliche strategische Risiken, die seit den Diskussionen über die Verdrängungstheorie bekannt sind⁵. Für das klassische Modell des extensiven Wachstums der deutschen Discountmarkt-Betreiber bestehen jedoch beträchtliche Marktpotenziale im Ausland, die vor allem die führenden Anbieter Aldi und Lidl durch einen forcierten Ausbau ihrer internationalen Marktpräsenz auszuschöpfen versuchen.

Der Beginn der Internationalisierung der deutschen Lebensmittel-Discountmärkte liegt inzwischen bereits mehr als 40 Jahre zurück. 1967 startete Aldi-Süd mit dem Aufbau eines Verkaufstellennetzes in Österreich, worauf zahlreiche weitere Markterschließungsvorhaben folgten⁶. Nach und nach gingen mit „Plus“, „Penny“ und „Norma“ alle maßgebenden deutschen Systemwettbewerber von Aldi den Weg der Internationalisierung und penetrierten dabei nicht nur fortlaufend neue Ländermärkte, sondern steigerten auch sukzessive ihre Marktanteile durch Verdichtung der Verkaufstellennetze. Sieht man von der später aufgebauten Edeka-Vertriebslinie „Netto“ ab, startete der Discountmarkt-Betreiber „Lidl Discount“ als Letzter mit der absatzseitigen Internationalisierung, als er 1988 in den französischen Markt eintrat⁷. Zieht man 41 Jahren nach dem Start der absatzbezogenen Internationalisierung im deutschen Lebensmittel-Discount Bilanz, kann man feststellen, dass die Aldi-Gruppe und Lidl-Discount in einem sich über Jahrzehnte hinziehenden Prozess eine europaweit führende Position im Discount-Segment des Lebensmitteleinzelhandels aufbauen konnten. Beide Unternehmen verfügen über ein komplexes Netz internationaler Verkaufsstellen, das zahlreiche europäische Ländermärkte und vereinzelt auch außereuropäische Länder einschließt. Trotz des großen zeitlichen Vorsprungs der Aldi-Gruppe ist es Lidl in einem langjährigen Aufholprozess gelungen, ungeachtet der weiter bestehenden Marktführerschaft von Aldi im Inland nicht nur den Abstand zum führenden Unternehmen sukzessive zu verringern, sondern Aldi nach der Zahl der im Ausland betriebenen Verkaufsstellen und dem Auslandsumsatz sogar zu überholen⁸.

Gegenstand dieses Beitrags ist der Vergleich der Internationalisierungsstrategien beider Unternehmen, wobei unter Internationalisierungsstrategie die „Entwicklung einer grundlegenden, länderübergreifenden Handlungskonzeption (verstanden wird), die auf Wettbewerbsvorteilen aufbaut, die für die Auslandsaktivitäten des Unternehmens notwendig oder nützlich sind“⁹. Ausgehend von Ansätzen zur Systematisierung strategischer Handlungskonzeptionen aus der Theorie des Internationalen Managements wird untersucht, welche Zielsetzungen und strategische Ansätze von den beiden Unternehmen bei der internationalen Expansion verfolgt wurden. Die Diskussion der strategischen Vorgehensweise erfolgt an-

² Vgl. Colla 2003, S. 211

³ Vgl. EHI 2007, S. 208, 209 sowie AC Nielsen 2007, S. 13, 22

⁴ Vgl. Zentes / Morschett / Schramm-Klein 2007, S. 118

⁵ Vgl. McGoldrick 2002, S. 20ff

⁶ Zentes / Morschett / Schramm-Klein 2007, S. 112

⁷ Fauveau 1995, S. 191

⁸ vgl. dazu die Tab. 1, 2 und 5

⁹ Perlitz 2004, S.64

hand der Systematik der Strategien des internationalen Managements von Kutschker / Schmid, nach der zwischen den Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, den Zielmarktstrategien, den Timingstrategien, den Allokationsstrategien und den Koordinationsstrategien unterschieden wird¹⁰. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die unterschiedliche Dynamik der Internationalisierung der Discountmarkt-Betreiber vor dem Hintergrund unterschiedlicher Handlungskonzepte zu beleuchten und der Frage nachzugehen, welchen Einfluss unterschiedliche strategische Ausrichtungen international operierender Einzelhandelsunternehmen längerfristig auf den Erfolg bei der Penetration internationaler Märkte ausüben und mit welchen Folgewirkungen sie verbunden sind.

Um die Besonderheiten von Wirtschaftsbereich und Betriebstyp zu berücksichtigen, werden zunächst neben der Internationalisierungsproblematik im Ladeneinzelhandel die spezifischen Merkmale des Lebensmittel-Discountmarkts erörtert. Aldi und Lidl verfolgen beide ein Hard-Discount-Konzept als spezifische Variante der Discountmarkt-Strategie¹¹ und haben sich im Gegensatz zu anderen Anbietern auf dieses Geschäftsmodell spezialisiert. Beim Aufbau ihrer internationalen Verkaufsstellennetze stützen sich beide auf weitgehend einheitliche Systemkonzepte, die sie jeweils im Ausgangsmarkt entwickelt haben und auf die Zielmärkte übertragen. Während die basalen unternehmenspolitischen Konzeptionen von Aldi und Lidl - insbesondere die dezentrale Unternehmensorganisation auf Basis rechtlich selbstständiger Regionalgesellschaften - weithin vergleichbar sind, zeigen die Umsetzung des Hard-Discount-Konzepts und die Leistungsstruktur beider Unternehmen einen erheblichen Differenzierungsgrad, der im Zeitablauf eher zunahm. Der tiefgreifendste Unterschied zwischen beiden Unternehmen liegt jedoch in den verfolgten Internationalisierungsstrategien, die - wie noch zu zeigen sein wird - auf unterschiedlich ausgerichteten unternehmenspolitischen Zielsystemen beruhen und im Hinblick auf das Leistungs- und Risikoprofil maßgeblich voneinander abweichen.

2. Absatzbezogene Internationalisierungsstrategien im Ladeneinzelhandel

Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels sind vergleichsweise spät dazu übergegangen, in größerem Umfang grenzüberschreitende Vertriebs- und Absatztätigkeiten zu entwickeln. Die Ursachen dafür lagen in den lange Zeit fehlenden institutionellen Voraussetzungen bei den Unternehmen selbst (zu geringe Unternehmensgröße, fehlendes internationales Know-how), in den größeren und attraktiveren Potenzialen des Inlandsmarkts sowie in den spezifischen Hindernissen, denen sich Einzelhandelsunternehmen bei der Internationalisierung generell gegenübersehen¹². Letztere resultieren aus dem speziellen Charakter der Handelsleistung - besonders der des Ladeneinzelhandels -, durch die der Endverbraucher mit einem ganzheitlichen Leistungsangebot aus Sachleistungen und Kundendienstleistungen unmittelbar und direkt angesprochen wird¹³. Dies erfordert eine Präsenz des Handelsunternehmens im Zielland und im lokalen Umfeld des Kunden und damit eine ausgeprägte Lokalität der Marktbearbeitung, durch die das Handelsunternehmen - um es mit den Worten eines ehemaligen Handelsmanagers auszudrücken - bis zu einem bestimmten Grade „selbst integraler Bestandteil des Gemeinwesens (wird), mit dem man Geschäfte machen möchte“¹⁴.

Die absatzseitige Internationalisierung im Ladeneinzelhandel beruht daher auf einer direkten oder zumindest indirekten Aufnahme eines Geschäftsbetriebs mit Verkaufsstellen und begleitender Warenlogistik im Zielland, sodass grenzüberschreitende Direktinvestitionen erfor-

¹⁰ Vgl. Kutschker / Schmid 2006, S.759-1047 sowie Schmid 2007, S. 9-13

¹¹ Zur Unterscheidung von Hard- und Marken- bzw. Soft-Discount vgl. S. 10

¹² Vgl. dazu Lingenfelder 1996, S. 23 und Alexander 1997, S.4ff

¹³ Vgl. Alexander 1997, S. 28 sowie Dawson / Mukoyama 2006, S.17ff.

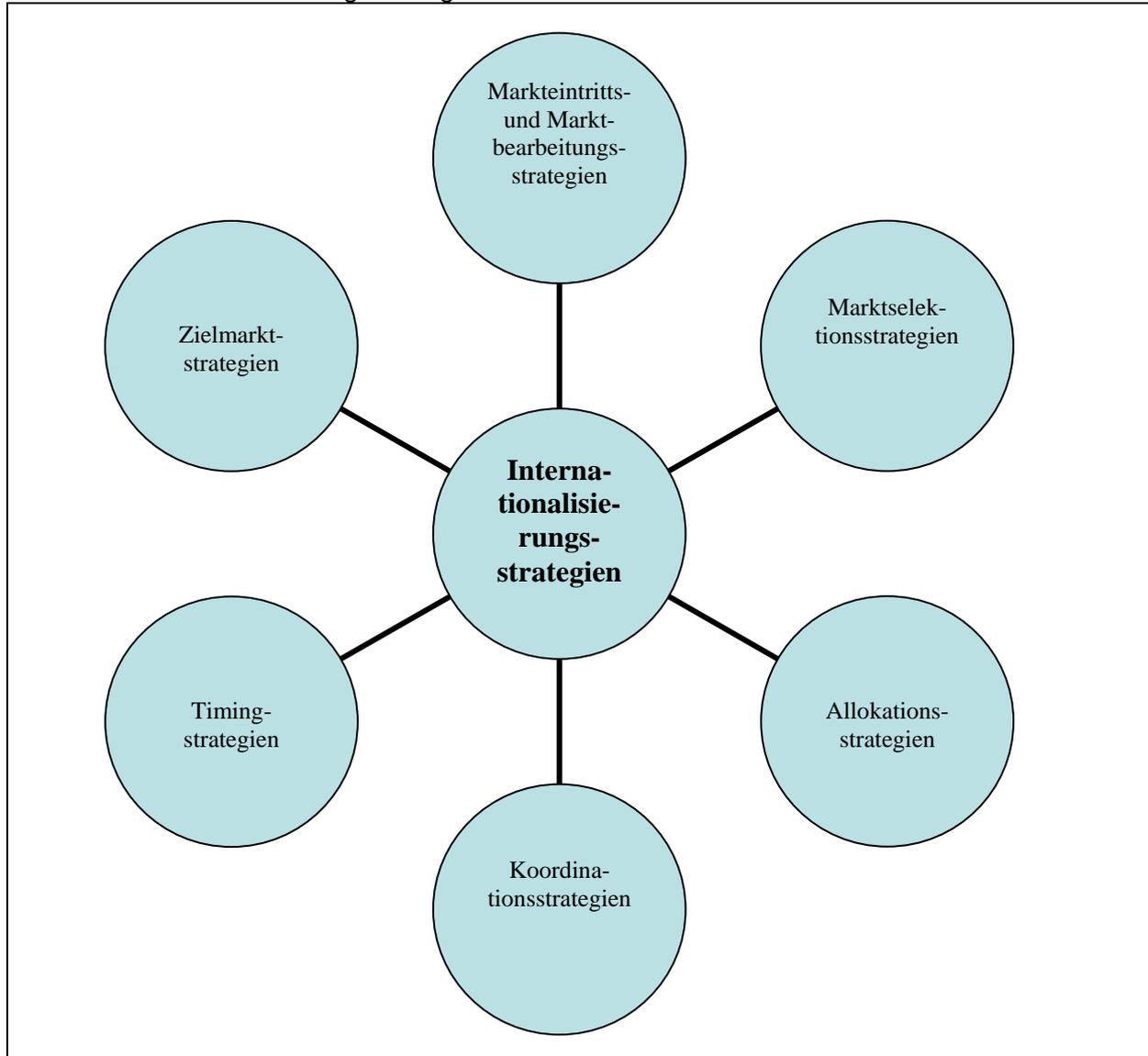
¹⁴ Conradi 1999, S. 44

derlich werden, vielfach noch dazu lange vor der effektiven Aufnahme des Geschäftsbetriebs und damit in einer frühen Phase der Auslandsmarkterschließung¹⁵. Daher besteht im Ladeneinzelhandel auch die für Direktinvestitionen spezifische Risikostruktur. Der Umfang der Direktinvestitionen im Zielland hängt von der gewählten Art des Markteintritts und den Besonderheiten von Handelsbranche und Betriebsform ab. Da der Lebensmitteleinzelhandel aufgrund der hohen Netzdichte und der Anforderungen der Warenlogistik relativ kapitalintensiv ist, erfordert die Erschließung von Auslandsmärkten die Bereitstellung erheblicher Kapital- und Personalressourcen und ihren Transfer in das Zielland. Der Kapitalbedarf wird maßgebend vom erforderlichen investiven Vorlauf und der Amortisationsdauer des eingesetzten Kapitals bestimmt. Da Nischenstrategien im Lebensmitteleinzelhandel nur sehr selten zur Anwendung kommen und die Wettbewerbsfähigkeit von Vertriebslinien im Ausland wesentlich von den Beschaffungskosten der Handelsware bestimmt wird, für die die Generierung von Skaleneffekten auf der Beschaffungsseite maßgebend ist, müssen möglichst rasch kritische Masseneffekte und Mindestmarktanteile erreicht werden. Das Engagement von Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels im Zielland muss daher von vornherein eine gewisse Nachhaltigkeit gewinnen, sodass relativ hohe Anfangsinvestitionen erforderlich werden. Demgegenüber ist die Akzeptanz des spezifischen Leistungsangebots des Einzelhandelsunternehmens auf dem Zielmarkt aufgrund des hohen Differenzierungsgrads im Kundenverhalten und der ausgeprägten Wettbewerbsdynamik vor der operativen Aufnahme der Geschäftstätigkeit nur sehr begrenzt antizipierbar, sodass Auslandsinvestitionen im Lebensmitteleinzelhandel vergleichsweise hohe Marktrisiken in sich bergen. Unternehmensstrategischen Wahlentscheidungen kommt daher bei der Erschließung von Auslandsmärkten im Lebensmitteleinzelhandel eine sehr hohe Erfolgsbedeutung zu. Bei der nachfolgenden Diskussion der strategischen Optionen wird von der Systematik der Internationalisierungsstrategien von Kutschker / Schmid ausgegangen¹⁶.

¹⁵ Im Lebensmittel-Discount wird üblicherweise mindestens 3-4 Jahre vor dem operativen Start im Zielland ein Expansionsbüro eröffnet, das Verkaufsstellenetze und Distributionszentren errichtet.

¹⁶ vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 820ff.

Abb. 1: Internationalisierungsstrategien nach Kutschker / Schmid



Die strategischen Optionen im internationalen Management sind vielfältig und weisen verschiedene Dimensionen auf, die in der Grafik 1 dargestellt sind. Die Wahlentscheidungen bezogen auf die einzelnen Dimensionen sind zwar prinzipiell voneinander unabhängig, erfahren jedoch in der Praxis spezifische Arten der Verknüpfung, die dazu führen, dass die Zahl der praktisch relevanten Kombinationen beschränkt ist. Bedingt durch die spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Wirtschaftsbereichs ergeben sich jeweils typische Arten der Verknüpfung.

Die spezifischen Rahmenbedingungen des Ladeneinzelhandels - und speziell des Lebensmitteleinzelhandels - sind dadurch gekennzeichnet, dass im Zielland ein Verkaufstellennetz aufgebaut werden muss und die logistischen Systeme der Dimension und der Zeitstruktur der Warenströme angepasst werden müssen, die beim Handel mit Gütern des täglichen Bedarfs durch große Volumina und kurze Taktungen gekennzeichnet sind. Dies schränkt die Optionen ein, denen sich Handelsunternehmen bei der *Wahl der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien* gegenüber sehen. Der Markteintritt und die nachfolgende Marktbearbeitung erfolgen im Lebensmitteleinzelhandel nahezu durchgängig über die Gründung von Tochtergesellschaften im Zielland, die entweder mit der Neuerrichtung oder Anmietung von

Verkaufsstellen (auch „Filialisierung“) oder mit der Akquisition von bestehenden Vertriebslinien bzw. Verkaufstellennetzen verbunden sind. Als weitere, wenngleich im Lebensmittel-einzelhandel vergleichsweise selten gewählte Optionen kommen prinzipiell die Fusion, das Joint Venture sowie Franchising und Lizenzierung in Betracht¹⁷. Maßgebliche Entscheidungskriterien für die Wahl der Markteintrittsstrategie im Sinne der Art der Aufnahme einer Auslandstätigkeit und der Wahl der nachfolgenden Marktbearbeitungsstrategie sind im Lebensmitteleinzelhandel zum einen der Ressourcenbedarf und das Ausmaß des erforderlichen Ressourcentransfers in das Zielland, zum anderen aber die Erfolgspotenziale der Auslandsmarkterschließung, die von dem Zeitbedarf zur Herbeiführung einer nachhaltigen Marktpräsenz, der Länge des Amortisationszeitraums, den Skalen- und Verbundeffekten bei der Beschaffung, der potentiellen Rivalitätserhöhung und den zu erwartenden Betriebsergebnissen abhängen. Hinzu kommen der Risikogehalt des Markteintritts in Verbindung mit der Reversibilität und der Flexibilität der Eintrittsentscheidung, die Kontrollmöglichkeiten der Muttergesellschaft sowie rechtliche Gesichtspunkte¹⁸.

Die Auswahl von *Zielmarktstrategien*¹⁹ stellt sich als ein mehrdimensionales Entscheidungsproblem dar und beinhaltet zunächst die Festlegung der *basalen Marktpräsenzstrategie*, die die Ressourcenverteilung bei der Internationalisierung zum Gegenstand hat. Die bei der Internationalisierung eingesetzten Ressourcen können grundsätzlich entweder auf nur wenige Ländermärkte konzentriert (Konzentrationsstrategie) oder im Sinne der Risikostreuung einer Portfoliokonzeption auf mehrere oder zahlreiche Ländermärkte verteilt werden (Diversifikationsstrategie). Die *geografischen Marktpräsenz- oder Marktarealstrategien* legen die geografische Struktur der gewählten Zielländermärkte fest (Einzel-, Multi-Einzel-, Regionalmarkt- oder Weltmarktstrategie). Die *attraktivitätsorientierten Marktpräsenzstrategien* haben hingegen die Auswahl der Attraktivitätsmerkmale zum Gegenstand, die Unternehmen bei der Selektion der Ländermärkte zugrunde legen. *Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien* fokussieren hingegen Wechselwirkungen zwischen den bearbeiteten Märkten, die verschiedene Arten von Ausgleichsmöglichkeiten eröffnen (Risikoausgleich, Investitionsausgleich, Ressourcenausgleich, Know-how-Ausgleich, Gewinnausgleich, Wettbewerbsausgleich). Beim internationalen Management von Handelsunternehmen kommt dem Investitions- und Ressourcenausgleich, dem Risikoausgleich, dem Gewinnausgleich und dem Know-how-Ausgleich eine besonders hohe Rangstellung zu.

Marktselektionsstrategien beinhalten zum einen die Festlegung der Kriterien für die Wahl der Ländermärkte, zum anderen die Auswahl der Methoden, mit deren Hilfe Marktselektionsentscheidungen getroffen werden²⁰. Als Selektionskriterien dienen primär Aspekte der Ländermarktattraktivität, Ländermarktrisiken und Markteintrittsbarrieren. Für die Ländermarktattraktivität im Lebensmittel-Discount ist klassischerweise die Reife des Ländermarkts von zentraler Bedeutung, da nach Überzeugung der Branche der Discountmarkt seine Differenzierungsmerkmale am stärksten in Ländermärkten mit hoher Kaufkraft und moderner Betriebsformenstruktur zum tragen bringen kann²¹. Hinzu kommen Kriterien wie Marktgröße, Marktpotenzial, geografische und kulturelle Nähe, die je nach Unternehmensstrategie und Ausgangsbedingungen von unterschiedlicher Bedeutung sein können. Länderrisiken und Markteintrittsbarrieren sind als Negativfaktoren vor allem für den Ausschluss von Ländermärkten von Relevanz.

Timingstrategien beziehen sich zum einen auf die Wahl des Eintrittszeitpunkts in einen bestimmten Ländermarkt im Verhältnis zum Eintrittszeitpunkt der Wettbewerber (länderspezifi-

¹⁷ vgl. dazu George 1997, S. 176ff und Ferring 2001, S. 175ff

¹⁸ vgl. dazu den Kriterienkatalog von Kutschker / Schmid 2006, S. 822-824

¹⁹ vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 914ff.

²⁰ vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 927ff.

²¹ vgl. Colla 2003, S. 210

sche Timingstrategie), zum anderen auf die Festlegung der Abfolge der Eintrittszeitpunkte eines Unternehmens zwischen den verschiedenen Ländermärkten (länderübergreifende Timingstrategie)²². Bei den *länderspezifischen Timingstrategien* sind die Hauptvarianten die Pionier- und die Folgerstrategie, während die Sprinkler- und die Wasserfallstrategie als Hauptoptionen bei den *länderübergreifenden Timingstrategien* gelten. Länderspezifische Timingstrategien haben im Lebensmittel-Discount-Segment einen hohen Stellenwert, da aufgrund der generell hohen Unternehmenskonzentration Zeitvorsprünge meist dauerhafte Wettbewerbsvorteile nach sich ziehen („First Mover-Advantages“). Die Wettbewerbsvorteile von Pionieren ergeben sich im Lebensmitteleinzelhandel vor allem aus der Generierung eines Bekanntheits- und Imagevorsprungs, dem frühzeitigen Aufbau von Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie der Möglichkeit zur Besetzung vorteilhafter Standorte, sodass es zumindest zeitweise zu einer monopolähnlichen Wettbewerbssituation mit wettbewerbsautonomen Verhaltensweisen und dabei zum Anfall von Pioniergewinnen kommt. Nachteile für Pioniere können andererseits aus hohen Erschließungskosten, unerwarteten Markteintrittsbarrieren und Risiken sowie späteren „Free-Rider-Effekten“ durch die Folger resultieren. Folger-Strategien sind zwangsläufig konkurrenzgerichtet und potenziell dafür geeignet, aus den Fehlern des Pioniers zu lernen und an einem bereits wachsenden Markt zu partizipieren („Last Mover Advantages“). Nachteile im Wettbewerb ergeben sich für Folger hingegen aus dem Erfahrungsvorsprung des Pioniers und möglichen Markteintrittsbarrieren, die dieser nachträglich geschaffen hat oder die sich aus seiner schieren Existenz ergeben²³. Für die Wahl der länderübergreifenden Timingstrategie sind im Lebensmitteleinzelhandel primär Ressourcen- und Ertragsgesichtspunkte bestimmend. Die Wasserfallstrategie ermöglicht einen zeitlich versetzten Ressourceneinsatz, bietet Möglichkeiten des kalkulatorischen Ausgleichs zwischen den Ländermärkten, ermöglicht Lerneffekte zwischen den einzelnen Markteintritten und reduziert so das Risiko des Scheiterns. Nachteile ergeben sich aus dem erhöhten Zeitbedarf und dem fehlenden Überraschungseffekt für Wettbewerber. Die Sprinklerstrategie im Sinne eines zeitgleichen Markteintritts bietet vor allem Zeitvorteile bei der Besetzung von Ländermärkten, führt jedoch zu einem wesentlich höheren Ressourcenbedarf und erhöht das Risiko beträchtlich. Wasserfall- und Sprinklerstrategien können auch miteinander kombiniert auftreten.

Die *Allokationsstrategien* im internationalen Management beinhalten zum einen die Wahl der *Konfigurationsstrategie* im Sinne der geografischen Konzentration oder Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten des internationalen Einzelhandelsbetriebs (Zentralisierung versus Dezentralisierung), zum anderen die *Leistungsstrategien* im Sinne einer Standardisierung oder Differenzierung des unternehmensspezifischen Leistungsprogramms²⁴. Da die handelspezifische Wertschöpfungskette aus den Stufen der Beschaffung, der Logistik und des Vertriebs besteht und der Vertrieb im Lebensmitteleinzelhandel weitgehend dezentralisiert wird, bezieht sich die geografische Streuung oder Konzentration der Wertschöpfungsaktivitäten primär auf die Phasen der Beschaffung und der Logistik. Standardisierung oder Differenzierung als Varianten der Leistungsstrategie können bei allen Gestaltungselementen der Handelsleistung zum tragen kommen. Die Leistungsstandardisierung ermöglicht im internationalen Einzelhandel in der Regel Synergieeffekte bei der länderübergreifenden Leistungsprogrammgestaltung, die Einsparung von Handlungskosten durch Skaleneffekte in der Organisation sowie die Reduktion von Beschaffungskosten durch Skaleneffekte über mengenbedingte Konditionenvorteile gegenüber den Lieferanten der Handelsware. Eine Differenzierung ist hingegen vorteilhaft unter dem Gesichtspunkt der Anpassung der Leistung an die lokalen Kundenanforderungen und damit der Optimierung der Marktausschöpfung.

²² vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 958ff.

²³ vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 958ff.

²⁴ vgl. Kutschker / Schmid 2006, S. 970ff

Mit zunehmender Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen nimmt der Koordinationsbedarf zwischen den Landesgesellschaften und der Muttergesellschaft zu. Dieser wird nicht zuletzt durch die handelsbedingt starke Ausprägung der Dezentralität der Leistungserstellung bestimmt. Im Rahmen von *Koordinationsstrategien*²⁵ erfolgen die Vorauskoordination durch unternehmensorganisatorische Regelungen und die Feedback-Koordination durch das Controlling der Landesgesellschaften seitens der Zentrale hauptsächlich durch Pläne, Budgets und Berichtssysteme. Für die meisten Discountmarkt-Betreiber gilt, dass eine vergleichsweise enge Anbindung der Tochtergesellschaften an die Muttergesellschaft über einheitliche Standards auf den Gebieten der Führungsorganisation und der Personalführung sowie den regelmäßigen Transfer von Führungspersonal von der Muttergesellschaft an die Tochtergesellschaften sichergestellt wird. Die Führungskräfte der Auslandsgesellschaften werden häufig vor allem in der Startphase einer Ländermarktbearbeitung von der Muttergesellschaft im Stammland ausgebildet und mit der spezifischen Unternehmenskultur vertraut gemacht. Personal mit bi-kulturellem Hintergrund wird verbreitet eingesetzt.

3. Merkmale des Lebensmittel-Discountmarkts und der Vertriebslinien von Aldi und Lidl

Der Discountmarkt hat sich im Wettbewerb mit den Vollsortimentern des Lebensmitteleinzelhandels entwickelt und schafft Kundenpräferenzen durch eine Konzentration des Angebots auf zentrale Leistungskomponenten, die dem Kunden mit „als wesentlich empfundenen, dauerhaften Preisvorteilen“ angeboten werden²⁶. Grundlage der Preisführerschaft des Discountmarkts ist seine Kostenführerschaft, die mit Hilfe der Leitkonzepte der strikten Sortimentsbeschränkung, der Komplexitätsreduktion und der Kostenkompression in allen Funktionsbereichen des Handelsbetriebs verwirklicht wird.

Dem Betriebstyp des Lebensmittel-Discountmarkts liegt ein handelsbetriebliches Geschäftsmodell zugrunde, das sich aus folgenden Komponenten zusammensetzt²⁷:

- Das dem Umfang nach beschränkte Sortiment des Discountmarkts besteht aus einem flachen und begrenzten Grundsortiment von dauerhaft geführten Gütern des täglichen Bedarfs sowie einem Aktionssortiment aus kurzzeitig geführten Gütern, die nach dem Kriterium einer hohen Umschlagshäufigkeit auf Artikelbasis ausgewählt und zusammengestellt werden. Ein Sortimentsschwerpunkt liegt bei Handelsmarken, die bei einem Teil der Discountmarkt-Betreiber im Sortiment dominieren. Der Einsatz der Handelsmarken ermöglicht Einsparungen bei den Beschaffungskosten durch Wegfall eines Teils der Kommunikationskosten und eine weitgehende Kontrolle über den Herstellungsprozess der Ware.
- Der Discountmarkt verfolgt eine Dauerniedrigpreisstrategie, die dem Kunden ohne Einbußen bei der Produktqualität dauerhaft einen deutlichen Preisvorteil bietet. Die Gewährung des Preisvorteils wird durch Kostenvorteile ermöglicht, die sich aus der Kontraktion der Beschaffungs- und Handlungskosten und dem niedrigen Komplexitätsgrad von Leistungsprogramm und Leistungsprozess ergeben. Niedrige Beschaffungskosten resultieren aus der Sortimentskonzentration auf gängige Massenartikel bei geringer Variantenvielfalt und unter weitgehendem Ausschluss von sortimentsinternen Substitutionsmöglichkeiten, sodass sie in relativ hoher Stückzahl pro Artikel abverkauft werden. Durch die daher hohen Bestellmengen pro Artikel ergeben sich wesentliche Kostendegressionseffekte bei den Lieferanten und in der Folge ausgeprägte Konditionenvorteile des Discountmarkt-

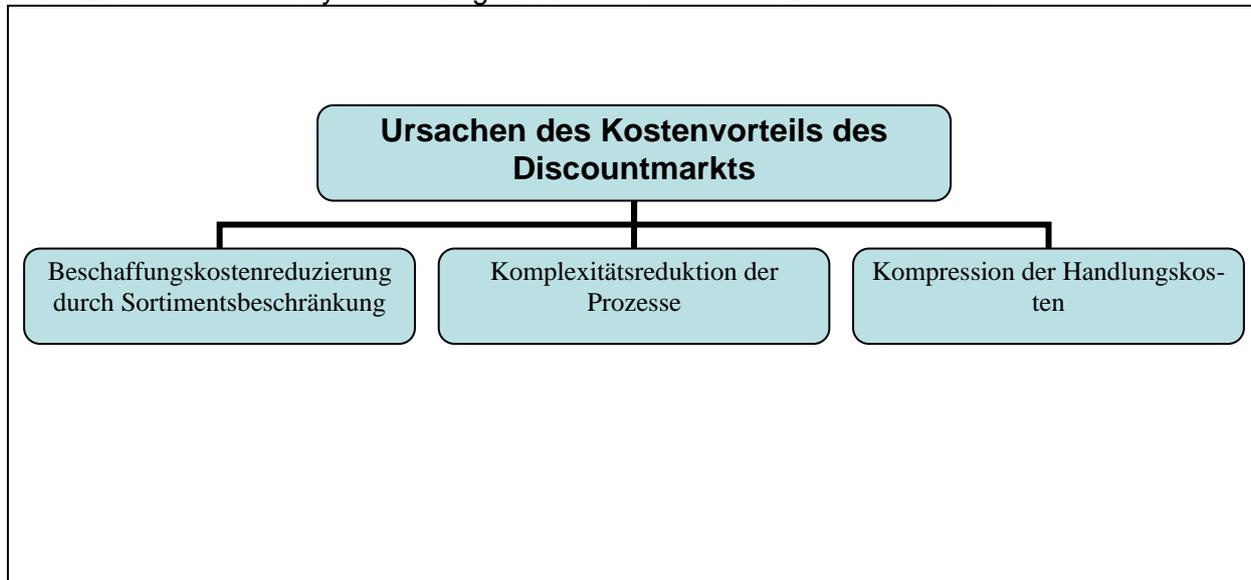
²⁵ vgl. Kutschker / Schmid 2006, S. 987ff

²⁶ vgl. Diller 1999, S.355

²⁷ vgl. dazu Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S.44, Colla 1997, S.17ff, Colla 2001, S. 89ff und Turban 2007, S.16-17

Betreibers bei der Warenbeschaffung. Zudem führen der niedrige Komplexitätsgrad der Warenprozesse und die servicearme Gestaltung der Handelsleistung zu einer vergleichsweise niedrigen Handlungskostenquote. Die wichtigsten Faktoren sind dabei der Verzicht auf Beratung und Bedienung, die effiziente und kostensparende Ladengestaltung, das einfache Warenhandling durch Warenpräsentation in Umverpackungen, die kostenorientierte Standortpolitik bei begrenzten Verkaufsflächen und die kostengünstige Logistik.

Abb.2: Ursachen des systembedingten Kostenvorteils des Discountmarkts



- Der systembedingte Kostenvorteil des Discountmarkts wird zu wesentlichen Teilen als Preisvorteil an den Kunden weitergegeben. Daher operiert der Discountmarkt mit relativ niedrigen Handelsspannen und Gewinnmargen auf Artikelbasis. Der niedrige Stückgewinn aufgrund der niedrigen Kalkulation wird jedoch durch die hohe Rotation kompensiert, sodass die Ertragsbasis des Discountmarkts durch den Mengeneffekt gesichert wird. Daher ist die Ertragsstruktur des Discountmarkts aber auch in besonderem Maße davon abhängig, dass hohe Umsatzwerte auf Artikelbasis erzielt werden.
- Gleichzeitig bietet der Discountmarkt dem Kunden die Möglichkeit, Versorgungskäufe zeitsparend zu erledigen. Die Basis dafür ist die effiziente Ladenorganisation auf relativ kleinen Verkaufsflächen, das straffe Sortiment und die hohe Ladendichte, sodass ein rascher Ladendurchlauf bei guter Erreichbarkeit der Verkaufsstelle sichergestellt wird. Damit wird dem gesellschaftlichen Trend der Zeitknappheit Rechnung getragen. Der einheitliche Marktauftritt im Rahmen von zumeist landesweit ausgerichteten Filialnetzen und die hohe Verkaufstellendichte bieten ferner die Basis für eine effiziente Kommunikationspolitik und sichern eine hohe Käuferreichweite.

Der Betriebstyp des kleinflächigen Lebensmittel-Discountmarkts hat sich inzwischen in nahezu allen europäischen Ländern und zunehmend auch in Übersee verbreitet, zugleich steigt sein Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel laufend an²⁸. Als besonders erfolgreich hat sich der Discountmarkt in Deutschland erwiesen, wo er bereits drei Jahrzehnte nach seiner Einführung die führende Position im Lebensmitteleinzelhandel errang. Mit einem jährlichen Gesamterlös von knapp 60 Mrd. € konnten die Discountmärkte ihren Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland bis 2007 auf über 42% ausbauen²⁹. Auch wenn der Erfolg

²⁸ Vgl. Colla 2003, S.201

²⁹ Vgl. EHI 2007, S. 208

des Betriebstyps im expandierenden Discountsegment zu einem Anstieg der Zahl der Anbieter geführt hat, ist in Deutschland wie auf den anderen Ländermärkten die Zahl der Marktteilnehmer im Discountsegment eng begrenzt, sodass die Marktform des engen Oligopols vorliegt.

Dieser durchgängig hohe Konzentrationsgrad im Discountsegment ist darauf zurückzuführen, dass die Kostenführerschaft als zentraler Erfolgsfaktor des Betriebstyps nur in Verbindung mit einem Massenfilialkonzept herbeizuführen ist. Die für das Geschäftsmodell grundlegenden Kostenvorteile bei der Beschaffung, die sich primär aus den hohen Beschaffungsvolumina pro Artikel ergeben³⁰, lassen sich nur dann in ausreichendem Umfang realisieren, wenn es einer Discountmarkt-Vertriebslinie gelingt, einen entsprechenden Marktanteil und damit verbunden ein hohes Umsatzvolumen zu erreichen. Daher sind die Discountmarkt-Betreiber gezwungen, ihren Marktanteil auf den jeweiligen Ländermärkten durch ein flächendeckendes Netz von möglichst umsatzstarken Verkaufsstellen zu sichern. Der Anbieter mit dem höchsten Marktanteil ist üblicherweise der Kostenführer im Discountsegment und kann daraus wesentliche Wettbewerbsvorteile ableiten. Für die anderen Discountmarkt-Betreiber ist eine dauerhafte Marktpräsenz im Discountsegment wirtschaftlich nur dann möglich, wenn Mindestmarktanteile und damit eine kritische Masse erreicht werden. Die konkrete Schwelle für den Eintritt des kritischen Masseneffekts für Discountmarkt-Betreiber im jeweiligen Ländermarkt hängt von Geschäftsvolumen, Marktanteil und Aufstellung der im Wettbewerb mit den Discountmärkten stehenden Vollsortimenter (vor allem Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) ab. Aufgrund der notwendigen Differenzierung des Discountmarkts durch den Preisvorteil einerseits und der volumenbedingten Voraussetzungen für die Herstellung des Kostenvorteils des Discountmarkts andererseits bestehen daher im Discountsegment eines Ländermarkts nur Marktpotenziale für eine eng begrenzte Zahl von Marktteilnehmern, die diese kritische Schwelle erreichen können. Die Kostenstruktur ist daher letztlich das bestimmende Kriterium der Unternehmensauslese im Discountsegment, auch wenn für die Kundenakzeptanz zusätzliche Faktoren wie Gesamtabdeckung des Bedarfs, Bequemlichkeit und Erreichbarkeit maßgebend sind.

Das Geschäftsmodell des Discountmarkt-Filialbetriebs wird in den Vertriebslinien durch Marktauftritte umgesetzt, die durchgängig auf spezifischen Systemkonzepten mit einer Standardisierung von Funktionen und Prozessen beruhen. Einheitliche Ladenkonzepte mit einem einheitlichen Auftritt, einheitliche Sortimente und ein hoher Standardisierungsgrad der Warenprozesse sichern Handlungskostenvorteile und eröffnen weitreichende Kostensenkungspotenziale im Vergleich zu den Vollsortimentern, die sich aufgrund ihrer heterogenen Sortimentsstruktur den regionalen und lokalen Anforderungen der Nachfrage durch Programm- und Prozessdifferenzierung auf Verkaufsstellenebene anpassen müssen. Die individuell ausgerichteten Systemkonzepte der Discountmarkt-Betreiber sind daher ein Instrument zur Sicherung des spezifischen Kostenvorteils, der dem Geschäftsmodell des Discountmarkts inhärent ist.

Innerhalb des Discountsegments des Lebensmitteleinzelhandels haben sich Anbietergruppen mit differenzierten Leistungsstrukturen herausgebildet, die im Rahmen der heterogenen Muster des Konsumentenverhaltens verschiedene Zielgruppen und Bedarfsstrukturen ansprechen. Das Discountsegment wird daher sowohl durch Hard-Discountmärkte als auch durch Marken- oder Soft-Discountmärkte angesprochen, die sich durch die Intensität der Ausprägung des Discount-Konzepts unterscheiden³¹. Hard-Discountmärkte differenzieren sich gegenüber Soft-Discountmärkten durch einen geringeren Sortimentsumfang, eine ent-

³⁰ Dieser Zusammenhang wurde vor allem von Colla untersucht, der einen Anstieg des artikelbezogenen Beschaffungsvolumens durch die Sortimentskontraktion beim Discountmarkt gegenüber dem Supermarkt um das drei- bis vierfache feststellt. Vgl. Colla 2003, S. 206

³¹ vgl. dazu Twardawa 2006, S. 379-380 und Colla 2003, S. 203

sprechend kleinere Verkaufsfläche, einen höheren Handelsmarkenanteil und ein niedrigeres Preisniveau. Soweit es ihnen durch eine geeignete Sortimentsgestaltung gelingt, höhere artikelspezifische Einkaufsvolumina zu generieren, erreichen sie einen besonders hohen Kostenvorteil gegenüber den Vollsortimentern³².

Eine weitere Differenzierung besteht im Discountsegment durch den Auftritt von reinen Discount-Spezialisten mit einer Mono-Betriebstypenstruktur einerseits (Beispiel sind „Aldi“, „Norma“, mit Einschränkungen auch „Lidl“) und von Handelskonzernen mit diversifizierter Betriebstypenstruktur andererseits (Beispiel Multi-Betriebstypen-Konzepte wie Rewe mit „Penny“, Tengelmann mit „Plus“ und Edeka mit „Netto“). Letztere betreiben Soft-Discountmärkte als eine „Zwischenform“ zum Supermarkt und haben in der Vergangenheit mehrfach versucht, durch Vernetzung der Warenprozesse dieser Vertriebslinien mit ihren Supermarkt-Vertriebslinien Synergien zu erzielen. Beide Arten von Anbietergruppen haben diese Vertriebslinien in ihrem Ursprungsmarkt entwickelt und nachfolgend sukzessive internationalisiert. Als eine dritte Gruppe von Discountmarkt-Vertriebslinien lassen sich darüber hinaus Discountmarkt-Auftritte von Großflächen-Betreibern wie Carrefour, Casino und Tesco identifizieren, die als Defensiv-Konzept gegenüber dem Hard-Discountmarkt-Wettbewerb in jeweils mehreren Ländermärkten eingesetzt wurden (z.B. „Dia“ und „Leader Price“), inzwischen aber zunehmend weiterentwickelt worden sind und zur Konzipierung von innovativen Discount-Ansätzen mit Convenience-Elementen genutzt werden³³.

Überdurchschnittlich erfolgreich waren bisher die von den Discount-Spezialisten betriebenen Vertriebslinien von Hard-Discountmärkten, die sich zum einen auf ihren besonders ausgeprägten Kostenvorteil stützen können, zum anderen aber davon ausgehend durch Anpassungsmaßnahmen bei den angebotenen Sachleistungen sukzessive neue Zielgruppen erschließen konnten, die es ihnen erlaubten, vor allem in Deutschland weitere Marktanteilszuwächse zu erzielen. Der hohe Grad der Marktausschöpfung auf dem durch hohe Filialdichte geprägten deutschen Markt des Lebensmittel-Discounts³⁴ hat allerdings einen Rückgang der Wachstumsraten und damit einen Anstieg der Wettbewerbsintensität mit Formen eines zunehmenden preisbetonten Verdrängungswettbewerbs zur Folge. Entsprechend bildet sich eine ausgeprägte Rivalität unter den Discountmarkt-Betreibern heraus, die sich in laufenden Preismaßnahmen und einem schrittweisen Ausbau des Leistungsprogramms durch neue Warengruppen und Dienstleistungen niederschlägt.

Nahezu alle deutschen Discountmarkt-Betreiber haben frühzeitig und lange vor Eintritt der Marktsättigung im Inland damit begonnen, den Betriebstyp und das von ihnen entwickelte Systemkonzept zur Erschließung von Auslandsmärkten zu nutzen. Gleichzeitig nimmt die Marktbedeutung des Lebensmittel-Discountmarkts auf den anderen europäischen und teilweise außereuropäischen Handelsmärkten laufend zu. Die deutschen Discountmarkt-Betreiber partizipieren an dieser Entwicklung durch den grenzüberschreitenden Ausbau ihrer Filialnetze. Dies gilt vor allem für Aldi und Lidl, die beide auf Basis ihres jeweiligen Systemkonzepts internationale Verkaufsstellennetze aufgebaut haben und sie sukzessive erweitern.

Aldi und Lidl nehmen nach Wettbewerbskraft, Marktanteil und Marktwachstum die führende Stellung im deutschen und im europäischen Discount-Segment ein. Die Konzeption des kleinflächigen Lebensmittel-Discountmarkts wurde von den Gebr. Albrecht im Laufe der 50er Jahre entwickelt, wobei die erste Verkaufsstelle unter der Vertriebsmarke „Aldi“ 1962 in Dortmund eröffnet wurde³⁵. Die Aldi-Gruppe konnte ihre Pionierrolle im deutschen Lebensmittel-Discount nutzen, um die Marktführung im Inland zu übernehmen und auch nach Auf-

³² vgl. Colla 2003, S. 206

³³ vgl. dazu Colla 2003, S. 203-204

³⁴ 2007 kamen in Deutschland 5.400 Einwohner auf eine Discountmarkt-Filiale.

³⁵ vgl. Cliquet 2006, S. 130

kommen der Systemwettbewerber dauerhaft zu verteidigen. Der inländische Filialbestand wurde bis 2008 auf 4.238 Filialen ausgebaut (davon entfielen auf Aldi-Süd 1.711, auf Aldi-Nord 2.527 Filialen)³⁶. Die Aldi-Gruppe erzielte 2006 im Inland ein Brutto-Umsatz von etwa 21,8 Mrd. €³⁷, wovon 11,2 Mrd. € auf Aldi-Süd und 10,7 Mrd. € auf Aldi-Nord entfielen³⁸. Damit erreichte Aldi einen Anteil von 42,9% am Lebensmittel-Discount-Markt in Deutschland. Der hohe Marktanteil sichert im Zusammenhang mit einer konsequenten Sortimentsbeschränkung die Kostenführerschaft des Unternehmens im Inland, die die Basis ihrer Preisführerschaft bildet und damit ihre Führungsposition im Ausgangsmarkt für Wettbewerber schwer angreifbar macht.

Die Schwarz-Gruppe startete nach mehrjährigen Tests 1978 mit dem Aufbau der Vertriebslinie „Lidl“³⁹. Nach einer Phase der konzeptionellen Anlehnung an die Aldi-Strategie begann Lidl konzeptionell eigene Wege einzuschlagen, vor allem hinsichtlich des Ausbaus des Sortiments und des relativ hohen Anteils der Markenartikel. Es gelang Lidl, den eigenen Marktanteil laufend zu steigern und so im Inland den Abstand zur Aldi-Gruppe zu verringern, ohne dass jedoch eine vergleichbar starke Marktposition erreicht werden konnte. Durch den nachhaltigen Ausbau des Verkaufsstellennetzes im Inland auf inzwischen 2.957 Filialen konnte Lidl seinen Marktanteil sukzessive erhöhen. 2006 hatte Lidl im Inland bei 2.840 Verkaufsstellen einen Brutto-Umsatz von etwa 12,45 Mrd. € erreicht, was einem Marktanteil am Lebensmittel-Discount-Markt von 23,1% entsprach⁴⁰.

Der Unternehmensstrategie der Aldi-Gruppe liegt eine Mono-Betriebstypenstruktur zugrunde, die sich im Betrieb einer einzigen Hard-Discount-Vertriebslinie ausdrückt. Eine Besonderheit besteht darin, dass die Aldi-Gruppe aus zwei unabhängig voneinander tätigen Gesellschaften besteht, die unter der prinzipiell identischen Vertriebsmarke agieren⁴¹ und eine Aufteilung ihrer Vertriebsgebiete vorgenommen haben, wobei sie punktuell miteinander kooperieren. Beide Gesellschaften führen ihre jeweils einheitlich ausgerichteten Filialnetze mit einem weitgehend uniformen Sortiment dezentral über Regionalgesellschaften, die über eine eigene Zentrallagerlogistik verfügen und damit den Warenfluss steuern⁴².

Die Aldi-Gruppe arbeitete von Anfang an mit einer dem Kunden gegenüber klar profilierten Konzeption, die mit Konsequenz verfolgt wird und die sich in dem einfachen Kompetenzanspruch „Qualitätswaren zu niedrigsten Preisen“ („Konsequent - Einfach - Fair“) niederschlägt⁴³. Basis des Erfolgs im Inland ist eine spezifische Unternehmenskultur, die das Handeln der Mitarbeiter in hohem Maße prägt. Sie beruht auf einer „Kultur der Einfachheit“, die durch Fairness, Korrektheit und Verlässlichkeit im Umgang mit den Kunden Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen soll. Die dauerhafte Sicherstellung des Kundennutzens durch konsequente Weitergabe von erzielten Einkaufsvorteilen hat den Aufbau eines Kundenvertrauens ermöglicht, das bei einem erheblichen Teil der Kunden das subjektive Kaufrisiko soweit vermindert hat, dass sie auf eine nähere Prüfung des Leistungsversprechens verzichten⁴⁴.

³⁶ vgl. dazu Schulz 2008, 2, S. 4

³⁷ EHI 2007, S. 268

³⁸ Werte ohne Umsätze von Familiengesellschaften wie Kaffeerösterei, Einkaufs- und Immobiliengesellschaften.

³⁹ Vgl. dazu Brück 2004, S. 52

⁴⁰ EHI 2007, S. 216. Hinzu kommen Umsätze von Einkaufs- und Immobiliengesellschaften.

⁴¹ Dies wird allerdings dadurch eingeschränkt, dass die Aldi-Süd-Gesellschaft in Deutschland das „Aldi-Süd“-Logo führt, das auch grafisch abweichend gestaltet ist. Bei Aldi-Nord und im Ausland erfolgt hingegen der Auftritt unter dem Logo „Aldi“.

⁴² Vgl. dazu Schmeisser / Meyer / Waldhart 2005, S. 143f

⁴³ Brandes 1998, S. 47ff

⁴⁴ Vgl. Brandes 2004, S.417ff

Die Unternehmensorganisation von Aldi ist auf Lösungen mit niedrigem Komplexitätsgrad ausgerichtet um damit den Koordinations- und Managementaufwand zu beschränken. Eine flache Organisation mit eindeutiger Linienorientierung verbindet sich mit den Prinzipien von Dezentralisierung und konsequenter Delegation von Verantwortung. Kernelement der Unternehmensorganisation sind die Regionalgesellschaften, die als operativ und rechtlich selbstständige Organisationseinheiten den dezentralen Aufbau des Vertriebs sichern⁴⁵. Die Koordination der Tätigkeit der regionalen Vertriebsgesellschaften durch die Zentrale erfolgt im Rahmen eines abgestimmten mehrstufigen Systems aus Verwaltungsrat und Geschäftsführerversammlung.

Die Sortimentspolitik orientiert sich bei beiden Aldi-Gruppen strikt am Prinzip der Sortimentsbeschränkung, das sich in einem einheitlichen Grundsortiment von nur etwa 800 Artikeln zusätzlich eines Aktionssortiments niederschlägt. Eigenmarken haben einen Anteil von etwa 95% am Umsatz und stellen die Eigenständigkeit des Sortiments sicher⁴⁶. Die Qualitätspolitik führt zu hohen Qualitätsanforderungen an die Lieferanten und verstärkten Maßnahmen zur Qualitätssicherung⁴⁷. Die Preispolitik zielt darauf ab, die Preisführerschaft zu behaupten und den Preisvorteil den Kunden gegenüber nachhaltig zu kommunizieren. Die Kundendienstpolitik sichert vor allem eine rasche und unkomplizierte Abwicklung des Einkaufsvorgangs, während Leistungen wie bargeldlose Bezahlung und erweiterte Öffnungszeiten immer erst dann angeboten werden, wenn dies aus Wettbewerbsgründen unverzichtbar wird. Die Kommunikationspolitik ist eher zurückhaltend und als informationslastige Marketingkommunikation angelegt, durch die hauptsächlich der sachlich abwägende Kunde angesprochen wird. Auf aggressive Werbung wird völlig verzichtet.

Die Schwarz-Gruppe betreibt hingegen neben der Vertriebslinie „Lidl“ auch eine diskontorientierte SB-Warenhaus-Vertriebslinie unter der Vertriebsmarke „Kaufland“. Die Steuerung der beiden Vertriebslinien erfolgt jedoch augenscheinlich völlig getrennt, sodass auch Lidl faktisch wie ein Monomarken-Konzept geführt wird. Ebenso wie bei Aldi werden auch bei Lidl die konzeptionellen Leitsätze strikt verfolgt. Ihnen liegt ein ausgeprägt hierarchisches Organisationsprinzip mit einem hohen Maß an Zentralisierung zugrunde, durch das eine unmittelbare und unbedingte Durchsetzung der Entscheidungen der Zentrale sichergestellt werden soll⁴⁸. Dem Unternehmen ist es bisher nicht gelungen, eine mit Aldi vergleichbare Unternehmenskultur zu entwickeln. Befehl und Gehorsam gelten als weithin maßgebende Prinzipien⁴⁹. Die Lidl-Organisation weist zudem ebenfalls Regionalgesellschaften unter der Führungsebene auf, die zwar rechtlich selbstständig sind, aber stark an die Zentrale angebunden sind. Die Koordination der regionalen Lager-Gesellschaften durch die Zentrale erfolgt im Rahmen eines abgestimmten Systems.

Den Kunden gegenüber profiliert sich Lidl durch eine Sortimentsstruktur, die neben den Handelsmarken stärker auf Markenartikel ausgerichtet ist⁵⁰. Das einheitliche Grundsortiment besteht aus etwa 1.200-1.300 Artikeln, die hauptsächlich den Grundbedarf decken, aber einen höheren Differenzierungsgrad aufweisen. Damit werden ein niedrigeres artikelspezifisches Beschaffungsvolumen und höhere Komplexitätskosten in Kauf genommen. Das Aktionssortiment setzt sich ebenfalls aus laufend wechselnden Artikeln primär aus dem Non-Food-Bereich zusammen, die nur kurzzeitig im Angebot sind. Die Markenpolitik auf Sorti-

⁴⁵ Vgl. dazu Brandes 1998, S. 110ff

⁴⁶ Vgl. dazu Tardawa 2006, S. 387

⁴⁷ Vgl. dazu Schmeisser / Meyer / Waldhart 2005, S. 149

⁴⁸ Kalthoff 2003, S. 4

⁴⁹ vgl. Mende / Hanke 2008, S. 32

⁵⁰ Vgl. Tardawa 2006, S. 389

mentsebene ist durch einen Mix aus Eigenmarken (Anteil bei etwa 75%) und Markenartikeln gekennzeichnet⁵¹.

Die Preispolitik von Lidl erwies sich als äußerst beweglich und vielfach aggressiv. Kennzeichnend ist eine große Zahl von Preissenkungen, die aber meist nur von kurzer Dauer sind, sodass ein Konzept des Dauerniedrigpreises nur unter Einschränkungen erkennbar ist⁵². Die Kundendienstpolitik zeigt sich hingegen ausgesprochen innovativ, sodass neuen Entwicklungen und Trends rasch entsprochen wird. Die Kommunikationspolitik ist deutlich aggressiver als bei Aldi und zeigt eine größere Flexibilität im Medieneinsatz. Auch lag das Werbebudget in den letzten Jahren deutlich höher als bei Aldi⁵³.

Ein Vergleich der Marktbearbeitung des Discountmarkt-Segments durch die beiden Unternehmen im Inland zeigt, dass prinzipiell vergleichbare Formen der Unternehmensorganisation vorliegen, wobei allerdings bei der Aldi-Gruppe zwei eigenständig operierende Gesellschaften tätig werden. Die Unternehmenspolitik geht vor allem bei der Leistungsbeziehung auf die Gestaltung der Sortimente und Kundendienstleistungen unterschiedliche Wege, hinzukommen wesentliche Unterschiede in der Preispolitik. So unterschiedlich wie die Ausgangsbedingungen den beiden Gruppen bei der Entwicklung ihrer Systemkonzepte waren, so unterschiedlich waren auch die Vorgehensweisen bei der Erschließung und Bearbeitung der internationalen Märkte.

4. Die Internationalisierungsstrategie der Aldi-Gruppe

Mit dem 1967 erfolgten Eintritt von Aldi-Süd in den österreichischen Markt startete die Aldi-Gruppe ihre absatzbezogene Internationalisierung nur fünf Jahre nach der Eröffnung des ersten Aldi-Marktes in Deutschland. Aldi-Süd wurde damit über das Discount-Segment hinaus zu einem der Pioniere der Internationalisierung des deutschen Einzelhandels. Die Erschließung der nächsten Ländermärkte durch die Aldi Gruppe erfolgte mit erheblichem Zeitabstand 1972 und 1976, als Aldi-Nord auf den niederländischen und Aldi-Süd auf den US-Markt trat⁵⁴. In einem iterativen Prozess wurden seitdem die Verkaufsstellennetze von Aldi kontinuierlich auf weitere europäische und außereuropäische Ländermärkte ausgedehnt, sodass sich die Aldi-Gruppe ausgehend von zwei zunächst nur regional tätigen Handelsunternehmen zu einem der großen Player im internationalen Lebensmitteleinzelhandel entwickelte, der bis 2008 auf insgesamt 16 Auslandsmärkten tätig wurde⁵⁵.

Die *Betriebstypenstrategie* der beiden Aldi-Gesellschaften im Ausland rekuriert durchgängig auf die im Inland entwickelten, hochgradig standardisierten Systemkonzepte vom Hard-Discountmarkt-Typus. Dabei wurden die im Inland entwickelten Systemelemente in den Bereichen der Unternehmensorganisation, des Marktauftritts, der Logistik und der Personalführung bis hin zum Einsatz der Vertriebsmarke auf die Auslandsmärkte übertragen. Lediglich in Österreich tritt Aldi-Süd unter der abweichenden Vertriebsmarke „Hofer“ auf, die nach der Übernahme des früher eigenständigen Filialbetriebs beibehalten wurde. Aldi-Nord betreibt zudem unter der Vertriebsmarke „Trader Joe's“ im Westen der USA eine Vertriebslinie, die als Spezialitäten-Discountmarkt mit einem Sortiment von 2.500-3.000 Artikeln in Sortiment,

⁵¹ vgl. Biehl / Lattmann 2006, S. 6

⁵² Vgl. dazu Roeb 2003, S. 48

⁵³ Vgl. Konrad / Schulz 2006, S. 1

⁵⁴ Vgl. Zentes / Morschett / Schramm-Klein 2007, S. 112ff

⁵⁵ Die Beratungsgesellschaft Deloitte stuft Aldi in ihrer Aufstellung der 250 größten Handelsunternehmen der Welt als Nr. 11 ein. Vgl. dazu Deloitte 2008, S. 9

Marktauftritt und Vertriebsmarke anderen Ansätzen folgt⁵⁶. Das im Inland entwickelte Modell des konzentrierten Aufbaus von Regionalgesellschaften mit anschließender Verdichtung des Verkaufsstellenetzes wurde im Ausland ebenso erfolgreich wie im Inland eingesetzt.

Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Geschäftsvolumen hat bei beiden Aldi-Gesellschaften seit Beginn der Internationalisierung laufend zugenommen. Auf Basis vorliegender Marktdaten verfügten die beiden Aldi-Gesellschaften 2006 im Ausland (ohne Einbeziehung der Vertriebslinie „Trader Joe’s“ von Aldi-Nord in den USA) über 3.744 Verkaufsstellen, die im gleichen Jahr ein Brutto-Umsatzvolumen von etwa 16,3 Mrd. € erzielten⁵⁷. Ausgehend von den vorliegenden Umsatzschätzungen kann davon ausgegangen werden, dass der erzielte Anteil des Auslandsumsatzes an den Gesamterlösen bei Aldi-Nord bereits 2006 (ohne „Trader Joe’s“) bei 43% und bei Aldi-Süd knapp über 45% lag⁵⁸. Wie andere führende deutsche Handelsunternehmen wird auch die Aldi-Gruppe in absehbarer Zukunft die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland Erlösen.

Tab.1: Umsatz der Aldi-Gruppe 2006⁵⁹

Brutto-Umsatz 2006 (in Mio. €)	Inland	Ausland	Insgesamt	Anteil in %
Aldi-Süd	11.200	9.200	20.400	45,1
Aldi-Nord ¹	10.600	7.896	18.496	42,7
Aldi-Gruppe insg.	21.800	17.096	38.896	43,9

Quelle: EHI 2007 1) Ohne Vertriebslinie „Trader Joe’s“ in den USA

Tab.2: Verkaufsstellen der Aldi-Gruppe 2006⁶⁰

Zahl der Verkaufsstellen 2006	Inland	Ausland	Insgesamt	Anteil in %
Aldi-Süd	1.692	1.773	3.465	51,2
Aldi-Nord ¹	2.503	1.975	4.478	44,1
Aldi-Gruppe insg.	4.195	3.748	7.943	47,2

Quelle: EHI 2007 1) Ohne Vertriebslinie „Trader Joe’s“ in den USA

Der Prozess der absatzbezogenen Internationalisierung und die strategische und operative Steuerung der Aldi-Vertriebslinien im Ausland werden von den beiden Aldi-Gesellschaften unabhängig voneinander gestaltet. Offenkundig wurden aber bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt – wie vorher bereits im Inland - Absprachen über die Aufteilung der wechselseitig bearbeiteten Ländermarktportfolios im Ausland getroffen. Als Abgrenzungskriterium erweist sich zunächst die Landessprache: während Aldi-Süd mit Ausnahme von Österreich bis 2005 ausschließlich anglophone Ländermärkte bearbeitete und erst mit dem Eintritt in die Ländermärkte der Schweiz, Sloweniens und Ungarns begann, auch andere Sprachräume zu erschließen, baute Aldi-Nord seit den 70er Jahren ein in sprachlicher und kultureller Hinsicht äußerst heterogenes Ländermarktportfolio auf, dessen Steuerung einen deutlich höheren Managementaufwand und höhere Komplexitätskosten impliziert als das Ländermarktportfolio von Aldi-Süd.

⁵⁶ Vgl. Gotthold 2008, S. 12. Im Unterschied zu anderen Aufstellungen wird diese Vertriebslinie hier aufgeführt, da sie ebenfalls einem kleinflächigen Discount-Ansatz folgt und trotz ihres differierenden Sortiments eine gewisse Konvergenz zum Auftritt der konventionellen Aldi-Vertriebslinie aufweist. Da sie jedoch eigenständig geführt wird und aufgrund ihrer differierenden Leistungsstruktur nicht direkt vergleichbar ist, wird sie in die nachfolgenden Berechnungen nicht mit einbezogen.

⁵⁷ Vgl. Tab. 1 und 2

⁵⁸ Vgl. dazu Tab. 1

⁵⁹ Ohne Vertriebslinie „Trader Joe’s“, da deren Leistungsstruktur differiert.

⁶⁰ Ohne Vertriebslinie „Trader Joe’s“, da deren Leistungsstruktur differiert.

In den insgesamt 41 Jahren der absatzbezogenen Internationalisierung im Zeitraum zwischen 1967 und 2008 errichteten die beiden Aldi-Gesellschaften sukzessive Vertriebsnetze in insgesamt 16 Auslandsmärkten⁶¹. Die nachfolgenden Tabellen enthalten die Rahmendaten der Marktpräsenz der beiden Aldi-Gesellschaften im Ausland, wobei neben dem Markteintrittsjahr die Position des Unternehmens im gesamten Discountsegment (Hard- und Soft-Discount) des Zielmarkts zum Zeitpunkt des Markteintritts (Pionier, früher oder später Folger), die 2006 bestehende Wettbewerbsposition im Discountsegment (Marktführer oder nachrangige Marktstellung gegenüber einheimischen und internationalen Wettbewerbern) sowie die 2006 erreichte Filialzahl und das Umsatzvolumen angegeben werden.

Tab. 3: Marktpräsenz auf Auslandsmärkten von Aldi-Süd

Land	Markteintrittsjahr	Position zum Zeitpunkt des Eintritts	Aktuelle Position im Discountmarkt	Filialzahl 2006	Umsatz 2006 (in Mio. €)
Österreich	1967	Pionier	Marktführer	380	2.500
USA ²	1976	Pionier	Marktführer	820	4.200
Großbritannien ³	1990	Pionier	2. Rang	332	1.600
Irland	1999	Pionier	2. Rang	34	100
Australien	2001	Pionier	Marktführer	144	500
Schweiz	2005	Folger	2. Rang	34	200
Slowenien	2006	Pionier	Marktführer	29	100
Ungarn	2008	Später Folger	4. Rang	17 ¹	--
Griechenland	2008 (geplant)	Folger			
Slowakei	2009 (geplant)	Später Folger			
Insgesamt in 2006				1.773	9.200

Quelle: EHI 2007, Lebensmittel-Zeitung 2007 sowie div. Pressemeldungen aus Lebensmittel-Zeitung (versch. Jahrgänge). Da Aldi nur vereinzelt Daten zu den Auslandsgesellschaften veröffentlicht, handelt es sich bei den vorliegenden Daten primär um Schätzwerte verschiedener Beratungsgesellschaften, die vereinzelt durch eigene Schätzungen ergänzt wurden. Anmerkungen: 1) 2008, 2) Aldi-Süd ist nach über 30 Jahren Aufbauarbeit in 28 US-Bundesstaaten mit Filialnetzen vertreten. 3) Die veröffentlichten Schätzwerte und die Rangordnung von Aldi und Lidl für Großbritannien sind unterschiedlich, neuere Schätzungen sehen inzwischen Aldi als Marktführer

⁶¹ Vgl. die nachfolgenden Tabellen 3 und 4

Tab. 4: Marktpräsenz auf Auslandsmärkten von Aldi-Nord

Land	Markteintrittsjahr	Position zum Zeitpunkt des Eintritts	Aktuelle Position im Discountmarkt	Filialzahl 2006	Umsatz 2006 (in Mio. €)
Niederlande	1972	Pionier	Marktführer	425	2.100
Belgien	1976	Pionier	Marktführer	407	1.870
Dänemark	1977	Pionier	3. Rang	245	740
USA („Trader Joe's“) ²	1978	Pionier, Übernahme	Nicht vergleichbar	318	4.430 ¹
Frankreich	1988	Pionier	4. Rang	720	2.599
Luxemburg	1990	Pionier	Marktführer	12	57
Spanien	2002	Folger	3. Rang	160	500
Portugal	2006	Später Folger	4. Rang	6	20
Polen	2008	Später Folger	5. Rang	15 ¹	--
Insgesamt in 2006 ³				1.975	7.896

Quelle: EHI 2007, Lebensmittel-Zeitung 2007 sowie div. Pressemeldungen aus Lebensmittel-Zeitung (versch. Jahrgänge). Da Aldi keine Angaben zu den Auslandsgesellschaften veröffentlicht, handelt es sich bei den vorliegenden Daten primär um Schätzwerte verschiedener Beratungsgesellschaften, die vereinzelt durch eigene Schätzungen ergänzt wurden. Anmerkungen: 1) 2007, 2) Aldi-Nord ist in den USA mit einem abweichenden Betriebstyp tätig, der als „Delikatessen-Discountmarkt“ einen stärkeren Convenience-Charakter aufweist und bisher vorwiegend im Westen der USA tätig ist, 3) Ohne Trader Joe's.

Der *Markteintritt* und der nachfolgende Aufbau der Marktpräsenz in den einzelnen Ländermärkten erfolgen bei Aldi durchgängig auf Basis einer länderweisen Neugründung von Tochtergesellschaften durch die Muttergesellschaft⁶². Diese Funktion wird inzwischen auch teilweise an Tochtergesellschaften verlagert, die Relaisfunktionen für Ländergruppen übernehmen⁶³. Der Aufbau und die Verdichtung der Verkaufsstellenetze in den Zielmärkten basieren primär auf der Strategie des organischen bzw. internen Wachstums, wobei die standardisierten Verkaufsstellen und Regionallager zum überwiegenden Teil in Eigenregie errichtet wurden, zu einem kleinen Teil wurden Verkaufsstellen auch angemietet. Der Prozess der Verdichtung der Verkaufsstellen vollzog sich in den Zielmärkten in phasenweise unterschiedlicher Geschwindigkeit, setzte sich jedoch über teilweise sehr lange Zeiträume weitgehend kontinuierlich fort, was auch konzeptionelle Anpassungen im Zeitverlauf ermöglichte. Die Erschließung der einzelnen Ländermärkte ging meist von Verdichtungsgebieten im Sinne einer vorübergehenden Insellösung aus und erfuhr nachfolgend eine schrittweise Ausdehnung in neue Vertriebsgebiete, sodass sich aufgrund der regionalen Verdichtung frühzeitig Cash Flow Rückflüsse ergaben, die für die weitere Expansion genutzt werden konnten. Damit wurde eine kapitalsparende Expansionsmethode angewandt, die einen weitgehenden Rückgriff auf Eigenfinanzierung ermöglichte⁶⁴.

Bei den ersten Markterschließungsvorhaben wurde die Strategie des organischen Wachstums in der Startphase mit der Übernahme bestehender Kleinfilialbetriebe kombiniert („Seedcorn Aquisitions“), deren Vertriebsnetz auf die Aldi-Konzeption umgestellt wurde (z.B. in Österreich, den USA, den Niederlanden und Belgien)⁶⁵. Dadurch konnten zum einen bereits während der kritischen Anfangsphase der Markterschließung in gewissem Umfang Skaleneffekte

⁶² Zur Kennzeichnung dieser Strategie vgl. Kutschker / Schmid 2006, S. 881ff

⁶³ Dies ist etwa bei der österreichischen Tochtergesellschaft Hofer von Aldi-Süd der Fall, die das Vertriebsnetz in Slowenien und Ungarn steuert. Vgl. Hösch / Vonhoff 2005, S. 10 und Petrescu 2006, S. 4

⁶⁴ Vgl. Freitag / Hirn / Rickens 2006, S. 28. Die kapitalsparende Expansionsmethode würde durchgängig angewandt, dies erfolgt aber besonders ausgeprägt in den USA, wo Aldi in 32 Jahren der Marktpräsenz von Iowa aus zunächst den Nordosten der USA erschloss und inzwischen durch schrittweise Expansion sein Verkaufsstellenetz auf 28 Bundesstaaten ausdehnte. Vgl. Gotthold 2008, S. 6

⁶⁵ Vgl. dazu Brandes 1998, S. 255-256

fekte erzielt werden, zum anderen die Verdichtung schlagartig beschleunigt werden. Auch beim weiteren Ausbau des Filialnetzes wurden wiederholt bestehende Kleinfilialbetriebe von Wettbewerbern übernommen und integriert⁶⁶. Im Wesentlichen lag der Markterschließung jedoch die Strategie des internen oder organischen Wachstums zugrunde, die einen hohen Gestaltungsspielraum bei Standortwahl und Ladenlayout eröffnet.

Die Komplexität der *Zielmarktstrategien* im Einzelhandel ergibt sich nicht nur aus ihrer Vieldimensionalität, sondern auch aus ihren laufenden Veränderungen im Zuge des sich über längere Zeitperioden erstreckenden Internationalisierungsprozesses. Dafür sind Lern- und Erfahrungskurveneffekte maßgebend, die bei Unternehmen wie der Aldi-Gruppe mit ihrer sich über nunmehr 41 Jahre erstreckenden absatzbezogenen Internationalisierungshistorie stark ausgeprägt sind. Tatsächlich unterlag die Vorgehensweise der Aldi-Gesellschaften im Verlauf des bisherigen Internationalisierungsprozesses erheblichen Veränderungen.

Die *basale Marktpräsenzstrategie* der Aldi-Gruppe war zunächst auf die Bearbeitung nur weniger, streng selektierter Absatzmärkte gerichtet, die in größeren zeitlichen Abständen sequentiell erschlossen wurden⁶⁷. Zwischen dem Eintritt in den österreichischen Markt im Jahr 1967 und der Erschließung der nächsten Ländermärkte in den Niederlanden 1972 und den USA 1976 vergingen 5 bzw. 9 Jahre. Auch in der Folge war die Vorgehensweise beider Aldi-Gesellschaften dadurch gekennzeichnet, dass zwischen den einzelnen Markterschließungsvorhaben relativ große Zeitabstände lagen. Trotz der nachfolgenden Steigerung des Rhythmus der Ländermarkterschließung entspricht die Vorgehensweise einer Konzentrationsstrategie⁶⁸, da der Ressourceneinsatz des Unternehmens auf eine beschränkte Zahl von Auslandsmärkten fokussiert wird.

Die *geografische Marktpräsenz* der Aldi-Gruppe erstreckt sich sowohl auf ausgewählte Ländermärkte in Europa als auch auf die USA und Australien, sodass weder eine Beschränkung auf eine bestimmte Region vorliegt noch Bestrebungen erkennbar sind, eine ganze Region durch Erschließungsmaßnahmen abzudecken. Als bis heute einziger deutscher Discountmarkt-Betreiber hat Aldi-Süd mit den USA 1976 und mit Australien 2001 auch Ländermärkte außerhalb von Europa besetzt. Markteintrittsentscheidungen werden daher selektiv getroffen, ohne dass Kriterien der geografischen Zuordnung im Vordergrund stehen. Die geografische Marktpräsenzstrategie der Aldi-Gruppe ist daher als eine Multi-Einzelmarkt-Strategie zu kennzeichnen⁶⁹, bei der sich die Selektion der Ländermärkte primär an den aus Unternehmenssicht maßgebenden wirtschaftlichen Vorteilen der einzelne Ländermärkte ausrichtet.

Die *Marktpräsenzstrategien* der Aldi-Gruppe orientierten sich folglich an unternehmensbezogenen Attraktivitätsmerkmalen, was sich neben der Ländermarktwahl auch an der Differenzierung des Ressourceneinsatzes zwischen den bearbeiteten Ländermärkten ablesen lässt. Nach ihrem aktuellen oder künftigen Attraktivitätspotenzial lassen sich bei den Zielmärkten verschiedene Länderkategorien unterscheiden⁷⁰. Schwerpunktmärkte, die für die Generierung von Erfolgspotenzialen vom Unternehmen als vorrangig anzusehen sind, können anhand der Höhe des Investitionsvolumens identifiziert werden, als dessen Indikator hier die Zahl der eröffneten Verkaufsstellen herangezogen wird. Für die Aldi-Gruppe sind die Schwerpunktmärkte primär die Ländermärkte der USA, Großbritanniens, Frankreichs, der Niederlande und Belgiens, die sich durch ein relativ großes Marktvolumen im Lebensmittel-

⁶⁶ 1996 übernahm Aldi-France Teile des „Dia“-Filialnetzes von Promodès in Frankreich. Dawson 1997, S. 56

⁶⁷ Vgl. Tab. 3 und 4

⁶⁸ Vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 921-922

⁶⁹ Vgl. dazu Kutscher / Schmid 2006, S. 923

⁷⁰ Vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 924ff

einzelhandel auszeichnen⁷¹. In diesen Ländern wurden die Verkaufstellennetze soweit verdichtet, dass die jährlichen Umsatzvolumina bis 2006 auf jeweils deutlich über 1 Mrd. € anstiegen. An den aktuellen Investitionsanstrengungen lässt sich zudem erkennen, dass erhebliche weitere Wachstumspotenziale auf den Märkten der USA, Großbritanniens und Frankreichs erwartet werden⁷². Während als Präsenzmärkte mit guten Erfolgspotenzialen für Aldi Länder wie Dänemark, Spanien und Australien einzustufen sind, besitzen Länder wie Irland, Slowenien, Luxemburg und Portugal für Aldi eher den Charakter von Gelegenheitsmärkten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit höherrangigen Nachbarmärkten erschlossen werden und für das Unternehmen eher nachrangige Erfolgspotenziale aufweisen. Abstinenzmärkte in Westeuropa waren für Aldi bisher Italien, Norwegen, Schweden und Finnland, während die Schweiz seit 2005 bearbeitet wird. Zu den Abstinenzmärkten zählten bis 2006 auch alle Emerging Markets in Südost- und Mittelosteuropa, die erst seit dem 2006 erfolgten Eintritt auf den slowenischen Markt von der Aldi-Gruppe fokussiert werden. Während Slowenien eher eine Zwischenstellung zwischen einem reifen Markt und den Emerging Markets zukommt, zeigte der Markteintritt von 2008 in die Märkte der Transformationsländer Ungarn und Polen, dass eine Neubewertung der Attraktivitätsmerkmale dieser Ländergruppe stattgefunden hatte.

Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien beziehen sich im internationalen Management des Lebensmitteleinzelhandels primär auf den Investitions- und Ressourcenausgleich, den Gewinnausgleich, den Risikoausgleich und den Know-how-Ausgleich⁷³. Zu Beginn der absatzbezogenen Internationalisierung der Aldi-Gruppe dürfte primär der Know-how-Ausgleich im Vordergrund gestanden haben, durch den Lerneffekte zwischen den Handlungsträgern in den einzelnen Ländergesellschaften ausgelöst wurden, während inzwischen stärker der Investitions- und der Ressourcenausgleich im Vordergrund stehen. Mit der Steigerung des Ressourceneinsatzes bei der Internationalisierung dürfte für die Aldi-Gruppe zudem das Finanzmanagement in Form des Ausgleichs zwischen Cash Flow erzielenden und Cash Flow verbrauchenden Märkten maßgeblich an Bedeutung gewonnen haben. Ähnliches gilt für den Gewinnausgleich, da einzelne Ländermärkte offenkundig auch langfristig defizitär waren⁷⁴. Auch kommt dem Ressourcenausgleich im Sinne der Kombination des Ressourceneinsatzes zwischen den einzelnen Ländermärkten etwa im Bereich der Beschaffungspolitik eine wachsende Bedeutung zu. Der Risikoausgleich ist auch bei der Aldi-Gruppe nicht völlig ohne Relevanz, auch wenn die Vorgehensweise bei beiden Aldi-Gesellschaften durch große Vorsicht und systematische Risikobegrenzung gekennzeichnet ist.

Die *Marktselektionsstrategien* der Aldi-Gruppe zeigten im Zeitablauf markante Veränderungen bei den Kriterien der Ländermarktselektion, die sich anhand des Marktwahlverhaltens offenbaren. Zu Beginn des Internationalisierungsprozesses standen Märkte im Vordergrund, die sich durch sprachliche, kulturelle und räumliche Nähe auszeichnen (Eintritt in die Märkte von Österreich 1967 und Niederlanden 1972), was angesichts der seinerzeit deutlich höheren Markteintrittsbarrieren im Einzelhandel nur zu verständlich war. Bereits der Eintritt in den US-Markt durch Aldi-Süd 1976 zeigte aber sowohl die Bereitschaft größere unternehmerische Risiken einzugehen als auch den Willen sich bietende Marktchancen entschlossen wahrzunehmen. Auch wenn für die unmittelbare Go-Entscheidung auch spezifische Konstellationen maßgebend gewesen sein dürften⁷⁵, markieren diese Entscheidungen einen

⁷¹ Vgl. Metro AG 2007, S. 34-35

⁷² Aldi-Süd erzielt inzwischen über 45% seines Auslandsumsatzes in den USA. Die Expansionsgeschwindigkeit wird aktuell deutlich gesteigert. Vgl. Gotthold 2008, S. 12

⁷³ Vgl. dazu Kutschker / Schmid 2006, S. 926-927

⁷⁴ Die dänische Tochtergesellschaft war 2001 - 24 Jahren nach dem Markteintritt - zum ersten Mal profitabel. Vgl. Queck 2002, S. 12.

⁷⁵ Im Falle der Erschließung des US-Marktes 1976 waren die Rahmenbedingungen durch den niedrigen Kurs des US-\$ und die Marktverfügbarkeit von Filialbetrieben zu günstigen Konditionen aufgrund

Wechsel in den relevanten Attraktivitätskriterien hin zur Reife des Ländermarktes gemessen am Niveau der Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel⁷⁶. Die Marktwahl orientierte sich zudem am Marktvolumen und dem Preisniveau, wodurch zum einen die großen Ländermärkte, zum anderen die von Supermärkten beherrschten Märkte des Lebensmitteleinzelhandels mit hohem Differenzierungspotenzial für Discountmärkte in den Vordergrund traten. Die Entscheidung zum Eintritt in die Emerging Markets der Transformationsländer ist neben dem Anstieg der Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel in dieser Ländergruppe Ausdruck einer Neubewertung ihrer Wachstumspotenziale. Die Aldi-Gruppe ist dabei deutlich zögerlicher verfahren als die deutschen Soft-Discountmarkt-Betreiber und Lidl, die teilweise bereits seit Beginn der 90er Jahre in diesen Märkten vertreten waren⁷⁷. Der verfolgte „Internationalisierungspfad“ ist damit zwar nicht völlig deckungsgleich mit dem in der Literatur genannten Grundmuster der Internationalisierung des Ladeneinzelhandels⁷⁸, zeigt aber weitgehende Affinitäten.

Subjektiv wahrgenommene Ländermarktrisiken und Markteintrittsbarrieren lassen sich vor allem an den Abstinenzmärkten festmachen. In Westeuropa zählen dazu bei Aldi vor allem Italien und die Mehrzahl der skandinavischen Länder. Während Teile des italienischen Einzelhandelsmarktes durch das Phänomen der organisierten Kriminalität als problematisch gelten, sind die skandinavischen Märkte durch die starke Verankerung und Wettbewerbskraft inländischer Wettbewerber gekennzeichnet⁷⁹. Die lange andauernden Probleme von Aldi-Nord bei der Erschließung des dänischen Markts haben die Aldi-Gruppe offensichtlich von weiteren Aktivitäten im skandinavischen Raum abgehalten. Demgegenüber zeichnet sich ab, dass es zu einer zunehmenden Relativierung bei der Bewertung der Länderrisiken der noch nicht erschlossenen mittelost- und südosteuropäischen Märkte gekommen ist, sodass auch diese in den Fokus der Markterschließung traten.

Die *länderspezifische Timing-Strategie* der Aldi-Gruppe war bis 2002 dadurch gekennzeichnet, dass sie auf allen bis zu diesem Zeitpunkt erschlossenen 10 Ländermärkten eine Pionier- oder First-Mover-Strategie auf dem Lebensmittel-Discount-Markt verfolgen konnte⁸⁰. Dies galt sowohl gegenüber nationalen als auch gegenüber internationalen Wettbewerbern, wozu in erster Linie die deutschen Wettbewerber zählen. Dies sicherte nicht nur Bekanntheits-, Image- und Erfahrungsvorsprünge, sondern auch Vorteile beim Aufbau von Kundenbindungen und von Beziehungen zu den Lieferanten sowie Vorteile bei der Standortwahl. Da eine Marktdurchdringung auf dem Discountmarkt langjährige Anstrengungen erfordert, ist eine frühe Präsenz ohne Beeinträchtigungen durch die Aktivitäten von Systemwettbewerbern mit Blick auf den Aufbau einer starken Marktstellung durchaus vorteilhaft. Aus der Pionierrolle von Aldi resultierte in fast zwei Drittel aller Fälle die Übernahme der Marktführerschaft im Segment des Lebensmittel-Discounts. Diese Rolle ging jedoch nachfolgend in zwei Fällen an Lidl (Frankreich, Irland) und in einem Fall an einheimische Wettbewerber verloren (Dänemark). Mit dem Eintritt in den spanischen Markt wechselte Aldi zum ersten Mal in der Rolle eines Folgers - eine Rolle, die sich danach mit zunehmender Häufigkeit auch in der Form des späten Folgers einstellte. In keinem Fall, in dem Aldi als früher Folger oder später Folger in einen Ländermarkt eintrat, konnte zwischenzeitlich die Marktführung erungen werden. Ob es Aldi hingegen gelingen wird, die Vorteile des „Last-Mover-Advantage“

der schwierigen konjunkturellen Lage gekennzeichnet, was in dieser Periode auch andere europäische Unternehmen zu ähnlichen Schritten veranlasste.

⁷⁶ In Beiträgen von Fachzeitschriften und Consulting-Firmen wird verschiedentlich auf Schwelle der Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittelmittel von 1.500 verwiesen.

⁷⁷ „Plus“ war bereits seit 1992 in Ungarn und Tschechien und seit 1995 in Polen mit Verkaufsstellen präsent.

⁷⁸ Vgl. dazu Olbrich / Peisert 2004, S. 49ff

⁷⁹ Vgl. Planer 2003

⁸⁰ Vgl. dazu Tab. 3 und 4

gegenüber Wettbewerbern mit langjähriger Markterfahrung zu nutzen, bleibt dahingestellt und wird sich erst in der weiteren Zukunft beantworten lassen⁸¹.

Die *länderübergreifende Timing-Strategie* der Aldi-Gruppe entspricht dem typischen Fall einer reinen Wasserfallstrategie, wonach ein Unternehmen „zuerst nur einen weiteren Markt neben dem Heimatmarkt“ bearbeitet, „anschließend in einen zusätzlichen Ländermarkt“ eintritt und „in der Folgezeit die Zahl ihrer Ländermärkte kontinuierlich“ erweitert⁸². Beide Aldi-Gesellschaften erschlossen die einzelnen Ländermärkte in erheblichen Zeitabständen zueinander. Die durchschnittliche Ländermarkterschließungsrate der Aldi-Gruppe lag über den gesamten Zeitraum bei 0,4 Ländermärkten pro Jahr, bei einer allerdings erheblichen Schwankungsbreite im Zeitablauf. Im Verlauf der 70er Jahre erfuhr die zeitliche Abfolge der einzelnen Erschließungsvorhaben eine sichtliche Beschleunigung, wohingegen in den 80er und den 90er Jahren nur relativ wenige Erschließungsvorhaben stattfanden⁸³. Seit 2000 ist erneut eine erhebliche Steigerung der Zahl der neu erschlossenen Ländermärkte festzustellen, sodass sich die Zeitabstände zwischen den einzelnen Erschließungsprojekten wieder stark verkürzt haben und die Ländermarkterschließungsrate auf durchschnittlich 0,9 Märkte pro Jahr anstieg⁸⁴.

Die Gestaltung der *Leistungsstrategie* der Aldi-Gruppe ist entsprechend der im Lebensmittel-Discount maßgebenden Kostenorientierung auf eine möglichst weitgehende länderübergreifende Standardisierung ausgerichtet. Dies gilt vor allem für die Ausrichtung der Leistungsprozesse und der Unternehmensorganisation, die im Lebensmittel-Discount einem Systemkonzept unterliegen, während eine Differenzierung im Leistungsprogramm dort erfolgt, wo dies im Hinblick auf die Akzeptanz des Leistungsangebots erforderlich ist. Während daher die Grundkonzeption der Aldi-Landesgesellschaften weitgehend dem inländischen Ausgangsmodell entspricht, wurde die Sortimentspolitik den Anforderungen der einzelnen Ländermärkte angepasst. Die Sortimente werden sowohl im Hinblick auf die Zusammensetzung als auch zum Teil im Hinblick auf den Umfang länderbespezifisch variiert, wobei jedoch von dem hohen Eigenmarkenanteil nicht wesentlich abgewichen wird. Eine deutliche Differenzierung des Sortiments mit Anpassung an landesspezifische Erfordernisse ist etwa in Großbritannien und der Schweiz erfolgt⁸⁵. Auch in den USA wird ein größeres Sortiment als in Deutschland mit variierten Sortimentsschwerpunkten angeboten, was auch größere Verkaufsflächen erfordert⁸⁶. Ausgeprägt ist zudem die Anpassung von Kundendienstleistungen wie der Bezahlung mit Kreditkarte an landesspezifische Erfordernisse, wenngleich Kostengesichtspunkte den Differenzierungsmöglichkeiten deutliche Grenzen setzen. Die Dauerniedrigpreis-Politik auf der Basis eines markanten Preisvorteils und des Verzichts auf Sonderangebote wird hingegen auch im Ausland konsequent angewandt. Dabei ist in Ländermärkten ohne Discount-Tradition im Lebensmitteleinzelhandel das Bestreben erkennbar, den Preisvorteil des Kunden aus der Leistungsstruktur heraus zu erklären und somit die Akzeptanz für das Discount-Konzept zu erhöhen⁸⁷.

⁸¹ Vgl. dazu Wolfskeil 2005, S. 2

⁸² Kutschker / Schmid 2006, S. 963

⁸³ Zumindest bei Aldi-Nord kann ein Zusammenhang mit der Ressourcenbindung durch den Aufbau des Verkaufsstellenetzes in den neuen Bundesländern vermutet werden.

⁸⁴ Eigene Berechnung auf der Basis der Daten in Tab. 3 und 4. Vgl. dazu auch Zentes / Morschett / Schramm-Klein 2007, S. 118

⁸⁵ In Großbritannien umfasst das Aldi-Grundsortiment etwa 1.000 Artikel. Vgl. Creevy 2008

⁸⁶ Der zunehmende Markterfolg von Aldi-Süd in den USA neben Änderungen im Kaufverhalten vor allem darauf zurückgeführt, dass Frischware, Tiefkühlkost und Frischfleisch in größerem Umfang in das Sortiment aufgenommen wurden. Vgl. dazu Dawson 2008,2, S.30

⁸⁷ Vgl. die seit Anfang 2008 geschaltete Site der Homepage der britischen Tochtergesellschaft von Aldi www.saveamillionwithaldi.co.uk, durch die das Discount-Konzept den britischen Kunden nahe gebracht wird.

Die *Konfigurationsstrategie* im Sinne der geografischen Streuung der Wertschöpfungsaktivitäten ist bei der Aldi-Gruppe weitgehend durch die länderbezogene Dezentralisierung der Beschaffung geprägt, wobei die Tochtergesellschaften auf Landesebene in den meisten Fällen über einen nationalen Einkauf verfügen. Damit wird den kultur- und nachfragebedingt unterschiedlichen Sortimenten Rechnung getragen, indem die Beschaffung in die Hand einer nationalen Einkaufsleitung gelegt wird. Auch die Aufstellung der Logistik ist weitgehend länderbezogen, wenngleich in kleinen Ländermärkten und in der Markterschließungsphase mit länderübergreifenden Logistiksystemen gearbeitet wird⁸⁸. Zwischen den nationalen Beschaffungsorganisationen der beiden Aldi-Gesellschaften und zwischen den Aldi-Gesellschaften selbst wird fallweise kooperiert um Skaleneffekte zu erzielen und landesspezifische Kosten- und Qualitätsunterschiede auszunutzen. Dies gilt insbesondere bei der Beschaffung von Produktgruppen, die von Produktionsbetrieben der Gruppe selbst hergestellt werden (z.B. Kaffeeprodukte).

Die *Koordinationsstrategie* der beiden Aldi-Gesellschaften ist vor allem darauf ausgerichtet, die spezifische Unternehmenskultur in die Auslandsgesellschaften zu übertragen. Das internationale Geschäft wird über die Tochtergesellschaften in den Zielländern gesteuert. Ungeachtet der unternehmensübergreifenden Normierung zahlreicher Standards der Unternehmensorganisation erhalten die Tochtergesellschaften bei der Aldi-Gruppe offenkundig weitreichende Gestaltungsspielräume um eine kundenorientierte Steuerung des Leistungsangebots auf Länderebene sicherzustellen⁸⁹. Die Steuerung der Tochtergesellschaften erfolgt daher zunehmend über indirekte Steuerungselemente. Während die Vorauskoordination jeweils durch eine Zentralabteilung stattfindet, ist für die Unternehmensrevision eine zentrale internationale Controllingabteilung zuständig. Wesentliche Instrumente für die Anbindung der Landesgesellschaften an die Muttergesellschaft sind die einheitlichen Standards auf den Gebieten der Führungsorganisation und der Personalführung sowie die regelmäßige, meist befristete Entsendung von Führungspersonal von der Muttergesellschaft zu den Tochtergesellschaften. Die Führungskräfte der Tochtergesellschaften werden vor allem in der Startphase bei Niederlassungen im Stammland ausgebildet. Die Führungsfunktionen bei den Tochtergesellschaften werden nach der Aufbauphase überwiegend durch einheimische Mitarbeiter besetzt.

5. Die Internationalisierungsstrategie von Lidl

Lidl startete die Erschließung von Auslandsmärkten erst 1988 mit seinem Markteintritt in Frankreich und damit 21 Jahre später als die Aldi-Gruppe und 10 Jahre nach der Begründung der Vertriebslinie Lidl⁹⁰. Lidl war daher nicht nur im Vergleich zu Aldi, sondern auch gegenüber den Marken-Discountmarkt-Vertriebslinien „Penny“ und „Plus“ ein ausgesprochener Spätstarter der Internationalisierung. Der Eintritt in weitere Ländermärkte fand erst vier Jahre später statt, erfuhr dann aber eine massive Beschleunigung, als in den Jahren 1992-95 Markteintritte in insgesamt fünf Ländermärkten erfolgten. Auch die weitere Internationalisierung vollzog sich in außergewöhnlich rascher Folge. Mit dem Aufbau von Vertriebsnetzen in bis 2008 insgesamt 21 europäischen Ländern gelang es Lidl in einem Zeitraum von knapp 15 Jahren, in die Spitzengruppe der Discountmarkt-Betreiber in Europa aufzusteigen.

⁸⁸ Länderübergreifende logistische Systeme bestanden verschiedentlich in der Phase des Aufbaus von Ländermärkten. Im mittel- und südosteuropäischen Raum gibt es Hinweise auf den Aufbau von länderübergreifenden Logistiksystemen durch Aldi-Süd. Vgl. dazu Petrescu 2006, S. 4

⁸⁹ Die größere Autonomie schlägt sich etwa in Unterschieden in der Öffentlichkeitsarbeit zwischen der deutschen und der britischen Gesellschaft nieder.

⁹⁰ Vgl. Tab. 6

Ebenso wie die Aldi-Gruppe übertrug Lidl das im Inland entwickelte hochgradig standardisierte System-Konzept vom Hard-Discountmarkt-Typus bei der Internationalisierung auf die Auslandsmärkte. Die Systemelemente der Unternehmensorganisation, der Filialgestaltung, des Ladenbaus, der Logistik und der Personalführung bis hin zum Einsatz der Vertriebsmarke „Lidl“ sind mit dem inländischen Vorbild weitgehend deckungsgleich. Dies gilt auch für das Konzept des konzentrierten Aufbaus von Regionalgesellschaften mit anschließender Verdichtung des Verkaufsstellennetzes. Die Expansionsstrategie von Lidl hatte noch stärker ausgeprägt als bei Aldi den Charakter einer Fortsetzung der Inlandsstrategie auf internationaler Ebene.

Das Auslandsgeschäft gewann bei Lidl bereits frühzeitig einen hohen Stellenwert, der sich laufend verstärkte. Auf Basis vorliegender Marktdaten kann der Filialbestand von Lidl im Ausland 2006 auf etwa 4.450 Verkaufsstellen geschätzt werden. 2006 wurde von Lidl jenseits der deutschen Grenzen nach vorliegenden Schätzwerten ein Brutto-Umsatzvolumen von etwa 17,8 Mrd. € erzielt⁹¹. Sowohl nach dem Umsatz als auch nach der Zahl der Verkaufsstellen hatten bei Lidl im Jahr 2006 die internationalen Märkte mit Anteilen von 58,9% bzw. 61,9% ein höheres Gewicht als der Inlandsmarkt. Die internationale Ausrichtung der Unternehmensentwicklung ist damit stärker ausgeprägt als bei der Aldi Gruppe, wobei Lidl den höchsten Internationalisierungsgrad unter allen deutschen Discountmarkt-Betreibern aufweist.

Tab. 5: Umsatz und Verkaufsstellen von Lidl 2006

	Inland	Ausland	Insgesamt	Anteil in %
Brutto-Umsatz (in Mio. €)	12.450	17.831	30.249	58,9
Zahl der Verkaufsstellen	2.733	4.453	7.196	61,9

Quelle: EHI 2007

In den insgesamt 20 Jahren der absatzbezogenen Internationalisierung zwischen 1988 und 2008 gelang es Lidl ein Ländermarktportfolio aufzubauen, das Vertriebslinien in 21 europäischen Ländern aufweist⁹². In der nachfolgenden Tabelle sind die Rahmendaten der Marktpräsenz von Lidl auf Auslandsmärkten zusammengestellt, wobei wie bei Aldi neben dem Markteintrittsjahr die Position des Unternehmens im Discountsegment zum Zeitpunkt des Markteintritts (Pionier, früher oder später Folger), die eingenommene Marktposition im Discountmarkt gegenüber einheimischen und internationalen Wettbewerbern im Jahr 2006 sowie die 2006 erreichte Filialzahl und das Umsatzvolumen aufgeführt sind.

⁹¹ Vgl. Tab. 5

⁹² Vgl. Tab. 6

Tab. 6: Marktpräsenz auf Auslandsmärkten von Lidl

Land	Markteintrittsjahr	Position zum Zeitpunkt des Eintritts	Aktuelle Position im Discountmarkt	Filialzahl 2006	Umsatz 2006 (in Mio. €)
Frankreich	1988	Pionier	Marktführer	1.307	5.645
Italien	1992	Pionier	Marktführer	410	1.600 ⁴
Spanien	1993	Pionier	2. Rang	415	1.905
Großbritannien	1994	Folger	Marktführer	400	1.900 ⁵
Belgien	1995	Folger	2. Rang	256	880
Portugal	1995	Pionier	2. Rang	185	718
Niederlande	1997	später Folger	2. Rang	220	990
Österreich	1998	später Folger	4. Rang	154	460
Griechenland	1999	Pionier	Marktführer	179	1.064
Irland	2000	Folger	Marktführer	79	279
Finnland	2002	Pionier	3. Rang	109	310
Polen	2002	Folger	2. Rang	210	493 ⁶
Tschechien	2003	Folger	Marktführer	152	460
Schweden	2003	Pionier	Marktführer	130	368
Ungarn	2004	Folger	3. Rang	68	337
Norwegen	2004	Folger	4. Rang (Austritt 2008)	51	135
Slowakei	2004	Pionier	Marktführer	75	107
Dänemark	2005	später Folger	4. Rang	38	160
Kroatien	2006	Pionier	Marktführer	15	20 ³
Slowenien	2007	Folger	3. Rang	15 ¹⁾	
Malta	2008	Pionier	Marktführer	3 ²⁾	
Schweiz	2009 (geplant)	Folger			
Zypern	2009 (geplant)	Pionier			
USA	2012 (geplant)	später Folger			
2006 insgesamt				4.453	17.831

Quelle: EHI 2007, Lebensmittel-Zeitung 2007 sowie div. Pressemeldungen aus Lebensmittel-Zeitung (versch. Jahrgänge). Da Lidl keine Daten zu den Auslandsgesellschaften veröffentlicht, handelt es sich bei den vorliegenden Daten um Schätzwerte verschiedener Beratungsgesellschaften. Anmerkungen: 1) 2007, 2) 2008, 3) Eigene Schätzung, 4) Erklärung des GF von Lidl Italia, in: Sottilaro.2007, S. 23, 5) Die veröffentlichten Schätzwerte und die Rangordnung von Aldi und Lidl für Großbritannien sind unterschiedlich, neuere Schätzungen sehen inzwischen Aldi als Marktführer. 6) Quelle: IntiliNews, Polish Retail Report 2008

Der *Markteintritt* in die Ländermärkte erfolgte bei Lidl durchgängig über die länderweise Neugründung von Tochtergesellschaften. Die Verkaufsstellenetze wurden durch internes (organisches) Wachstum aufgebaut und verdichtet, wobei Regionallager und Verkaufsstellen überwiegend neu errichtet wurden. In späteren Phasen der Markterschließung wurden teilweise bestehende Kleinfilialisten und Vertriebsnetze von Wettbewerbern übernommen⁹³. Während bei Aldi die Auslandsmärkte mit Blick auf die Begrenzung der Anlaufkosten meist ausgehend von den Verdichtungsgebieten schrittweise erschlossen wurden, erfolgte der Markteintritt bei Lidl mehrfach in Form einer „Sprungexpansion“, bei der Distributionszentren und Filialen in verschiedenen Landesteilen eines neu erschlossenen Ländermarkts zeitgleich

⁹³ Beim Markteintritt in den Niederlanden übernahm Lidl 50 „Basismarkt“-Filialen von den Filialisten Laurus. Vgl. Queck 2003, S. 14. 1996 übernahm Lidl 17 „Dia“-Märkte in Frankreich von Promodès. Vgl. dazu Dawson 1997, S. 56

eröffnet werden und die Verdichtung danach schrittweise erfolgt⁹⁴. Diese Durchdringungsstrategie, die eine umgehende und umfassende Abdeckung des Gesamtmarkts zum Ziel hat, ist mit einem hohen Kapitalbedarf verbunden und bedingt in der Anlaufphase vergleichsweise hohe Logistikkosten.

Die von Lidl verfolgten *Zielmarktstrategien* waren durch das Bestreben geprägt, die Auslandsexpansion und die Penetration der Zielmärkte soweit wie möglich zu beschleunigen. Dafür wurden in ungewöhnlich hohem Umfang Investitionsmittel bereitgestellt. Nach Schätzungen der Fachpresse wurde von Lidl das Volumen der Auslandsinvestitionen nach 2000 zumindest zeitweise auf 3 - 5 Mrd. € pro Jahr gesteigert, sodass selbst das Investitionsvolumen der Metro AG übertroffen wurde⁹⁵. Angesichts des engen Zeitrahmens waren im Zuge dieser Internationalisierungsphase weder der Rückgriff auf Lern- und Erfahrungskurveneffekte noch eine konzeptionelle Anpassung an spezifische Marktgegebenheiten in größerem Umfang möglich. Die strategische Vorgehensweise basiert damit in einem deutlich stärker als bei Aldi auf einer Standardisierung von Leistungsprogrammen und Prozessen.

Die *basale Marktpräsenzstrategie* von Lidl startete zunächst als Konzentrationsstrategie, die ausschließlich auf den französischen Markt gerichtet war. Vier Jahre nach dem Eintritt in den französischen Markt begann Lidl jedoch mit der Erschließung von weiteren Auslandsmärkten in sehr kurzer Abfolge. Seit 1992 erfolgte mit Ausnahme der Jahre 1996 und 2001 in jedem Jahr mindestens ein neuer Markteintritt, im Jahr 2004 fanden sogar drei Markteintritte gleichzeitig statt. Da Ländergruppen mehrfach simultan erschlossen wurden, hat die Vorgehensweise von Lidl inzwischen den Charakter einer Diversifikationsstrategie im Sinne von Kutschker / Schmid angenommen.

Die *geografische Marktpräsenz* von Lidl erstreckt sich im Unterschied zu Aldi bisher ausschließlich auf Ländermärkte innerhalb von Europa. Neben Deutschland war Lidl bis 2008 in 21 europäischen Auslandsmärkten präsent und hat damit einen hohen Abdeckungsgrad des europäischen Regionalmarkts erreicht. Dies schließt auch gerade kleinere Ländermärkte mit ein, wobei sogar die Inselwelt des Mittelmeerraums und die Kanarischen Inseln im den Fokus traten. Weitere Markteintritte in Europa sind in Planung, sodass das Bestreben erkennbar wird, mit einer Regionalstrategie Europa komplett zu bearbeiten⁹⁶. Markteintrittsentscheidungen werden damit offenkundig weniger einzelmarktbezogen und selektiv getroffen, sondern erfolgten in Funktion einer „paneuropäisch“ ausgerichteten geografischen Marktpräsenzstrategie. Eine derartige Ausrichtung erscheint unter organisatorischen, logistischen und zumindest teilweise auch beschaffungspolitischen Aspekten attraktiv, sie läuft jedoch prinzipiell Gefahr, den spezifischen Anforderungen heterogener Ländermärkte nicht ausreichend gerecht zu werden.

Bei der *Marktpräsenzstrategie* von Lidl ist daher die Orientierung an unternehmensbezogenen Attraktivitätsmerkmalen weniger deutlich zu erkennen als bei der Aldi-Gruppe. Der wichtigste Schwerpunktmarkt von Lidl im Ausland ist weiter der französische Markt, auf dem Lidl bisher über 30% seines Auslandsumsatzes erlöste. Weitere Schwerpunktmärkte sind zudem Italien, Großbritannien und Spanien, wo Lidl auf Basis umfangreicher Investitionen in den Aufbau der Verkaufsstellennetze und die Logistik einen Umsatz von jeweils deutlich über 1 Mrd. € pro Jahr erzielt. Daneben besteht eine beträchtliche Zahl von Präsenzmärkten, zu denen hauptsächlich die nach ihrer Bevölkerungszahl kleineren europäischen Länder zählen,

⁹⁴ Vgl. dazu auch Queck 2003, S. 40. Diese Vorgehensweise hat Lidl etwa beim Eintritt in den spanischen Markt gewählt. Vgl. o.V. 1995, S. 34. Inzwischen wendet auch Aldi-Süd eine vergleichbare Vorgehensweise an, etwa bei der Erschließung des ungarischen Marktes. Vgl. Petrescu / Biehl 2008, S.6

⁹⁵ Vgl. Wisken 2006, S. 1

⁹⁶ Regionalstrategien dieser Art werden im Einzelhandel bisher nur von wenigen Fachhandelsketten verfolgt, im Lebensmitteleinzelhandel ist diese Strategie bisher singulär.

sowie verschiedene Gelegenheitsmärkte, deren Zahl vor allem in den letzten Jahren deutlich anstieg (dazu zählen Kroatien, Slowenien und Malta). Die Zahl der Abstinenzmärkte in Europa ist zunehmend geschrumpft, sodass sie sich in Westeuropa neben den Mikrostaaten nur noch aus der Schweiz, Island und – nach dem 2008 erfolgten Marktaustritt – Norwegen zusammensetzen. Auch in Osteuropa ist die Zahl der Abstinenzmärkte seit der 2002 eingeleiteten Erschließung der Märkte der Transformationsländer deutlich rückläufig. Stärker als Aldi vertraut Lidl offenkundig dem Prinzip von Versuch und Irrtum und findet dabei Bestätigung durch den überwiegend eingetretenen Geschäftserfolg. Der Misserfolg in Norwegen macht allerdings deutlich, dass nachhaltige und auch durch konzeptionelle Anpassungsmaßnahmen nicht behebbare Betriebsverluste selbst nach relativ kurzer Zeit auch einen europäischen Ländermarkt zum Abstinenzmarkt werden lassen können⁹⁷.

Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien sind bei Lidl insoweit erkennbar, als ein Investitions-, Ressourcen- und Gewinnausgleich erfolgt, etwa zwischen Frankreich und den mittelosteuropäischen Märkten. Angesichts des zunehmenden Ressourcenbedarfs und des engen Zeithorizonts der forcierten Expansionsstrategie von Lidl kann davon ausgegangen werden, dass das Finanzmanagement in Form des Ausgleichs zwischen Cash Flow erzielenden und Cash Flow verbrauchenden Märkten zentrale Bedeutung besitzt. Ähnliches gilt für den Gewinnausgleich, da ein Teil der Landesgesellschaften in höherem Maße defizitär ist⁹⁸, während etwa die Tochtergesellschaft von Lidl in Frankreich offenkundig hohe Erträge generiert. Aufgrund der gewählten geografischen Marktpräsenzstrategie kommt der Kombination des Ressourceneinsatzes zwischen den einzelnen Ländermärkten im Bereich der Beschaffungspolitik eine sehr viel größere Bedeutung als bei den Aldi-Gesellschaften zu. Angesichts der Heterogenität der bearbeiteten Ländermärkte und des damit verbundenen sichtlich höheren Risikogehalts kann zudem davon ausgegangen werden, dass dem Risikoausgleich ein hoher Stellenwert zukommt.

Die *Marktselektionsstrategien* von Lidl waren im Unterschied zur Aldi-Gruppe insgesamt offenkundig deutlich weniger am Kriterium der sprachlichen, kulturellen und räumlichen Affinität ausgerichtet, da ähnlich wie bei Aldi-Nord in den 90er Jahren und auch später ein in sprachlicher und kultureller Hinsicht äußerst heterogenes Ländermarktportfolio bearbeitet wurde. Die Marktwahl orientierte sich zunächst vorrangig an Märkten mit großem Gesamtmarktvolumen (1994 Markteintritt in Italien, Großbritannien und Spanien), während danach auch die kleineren Ländermärkte bis hin zu Mikromärkten wie Malta und Zypern in den Fokus traten. Seit 2002 ist zu erkennen, dass die generell erwarteten hohen Marktpotenziale der Emerging Markets der Transformationsländer zu einem hoch gewichteten Attraktivitätsmerkmal für Selektionsentscheidungen wurden. Im Unterschied zur Aldi-Gruppe wurde dem Marktpotenzial dieser Ländergruppe auch deutlich früher ein höheres Gewicht gegenüber der Marktreife zugemessen. Zwar waren auf diesen Märkten die Soft-Discountmarkt-Betreiber „Plus“ und „Penny“ die Pioniere, der Eintritt erfolgte nichtsdestotrotz in einem vergleichsweise frühen Stadium der Marktentwicklung. Lidl ist inzwischen mit seinem Hard-Discount-Konzept auf fünf Märkten von Transformationsländern mit Verkaufsstellennetzen präsent. Hilfreich war dafür die Vorreiterrolle der diskontierenden SB-Warenhaus-Vertriebslinie „Kaufland“, mit der die Schwarz Gruppe jeweils im Vorfeld der Markterschließung durch Lidl Markterfahrung sammeln konnte⁹⁹. Die frühzeitige Ausrichtung von Lidl auf die Erschließung dieser Gruppe von Ländermärkten offenbart auch eine Risikopolitik, die sich maßgebend von dem vorsichtigen und auf generelle Entscheidungsregeln orientierten Vorgehen von Aldi abhebt.

⁹⁷ Die Austrittsentscheidung und der Verkauf der 50 Filialen an den norwegischen Wettbewerber Reitan-Gruppe erfolgte 2008 und damit nur 4 Jahre nach Markteintritt. Vgl. Biehl 2008, S.6

⁹⁸ Erhebliche Verluste sind zumindest zeitweise bei den Tochtergesellschaften in Spanien und Schweden angefallen. Vgl. o.V. 2001, S. 9 und Biehl 2006,1, S.10

⁹⁹ vgl. Petrescu / Hanke 2003, S.6

An den europäischen Abstinenzmärkten lassen sich daher mit Ausnahmen von Norwegen keine spezifischen Ländermarktrisiken und Markteintrittsbarrieren festmachen, die für Lidl ein Abstinenzkriterium darstellen. Hingegen ist bisher auf den mit einem relativ großen Managementaufwand verbundenen Eintritt in überseeische Märkte generell verzichtet worden, obwohl im Jahr 2004 die Pläne für einen Markteintritt in Kanada offenbar bereits weit gediehen waren. Die öffentliche Ankündigung des geplanten Markteintritts in den USA für das Jahr 2012 durch den Geschäftsführer von Lidl¹⁰⁰ markiert daher eine wesentliche Neuausrichtung der Marktselektionsstrategie des Unternehmens, die mit der Expansion über Europa hinaus eine neue Phase der Unternehmensentwicklung einleiten würde.

Die *länderspezifische Timing-Strategie* von Lidl war zwar von Anfang an bestrebt, Ländermärkte zu besetzen, in denen das Unternehmen eine Pionierstellung im Lebensmittel-Discount einnehmen konnte, andererseits wurden jedoch gleichfalls Ländermärkte betreten, in denen deutsche, internationale oder einheimische Systemwettbewerber bereits maßgeblich präsent waren. Lidl musste sich daher in weitaus höherem Maße als Aldi mit der Funktion des frühen oder späten Followers unter den ausländischen Discountmarkt-Betreibern begnügen. Sieht man von der Anfangsphase der Internationalisierung ab, wurde die Übernahme der Pionierrolle vor allem durch den Eintritt in zahlreiche kleine europäische Märkte ermöglicht. Aus der Pionierrolle, die Lidl in 10 von 21 erschlossenen Ländermärkten ausübte, resultierte in 7 Fällen die Erringung der Marktführerschaft. Aufgrund der hohen Expansionsgeschwindigkeit konnte Lidl zudem in den Ländermärkten von Großbritannien, Irland und Tschechien, in die Lidl als Folger eintrat, im Zeitverlauf die Marktführerschaft erringen¹⁰¹.

Die *länderübergreifende Timing-Strategie* von Lidl entspricht einer Kombination von Wasserfall- und Sprinklerstrategie. Zwar wurden im Prinzip Ländermärkte in Abfolge – wenn gleich in kurzen zeitlichen Intervallen - bearbeitet, dazwischen wurden aber mehrfach – vor allem im Zeitraum 2002-2005 – ganze Ländergruppen simultan erschlossen. Die durchschnittliche Ländermarkterschließungsrate von Lidl lag im gesamten betrachteten Zeitraum bei 1,05 Ländermärkten pro Jahr – ein Wert, der im Zeitraum von 2000-2008 auf 1,5 Ländermärkte anstieg¹⁰². Seit 2005 hat sich allerdings die Zahl der Neuerschließungen von Ländermärkten zugunsten einer stärkeren Durchdringung bereits erschlossener Märkte vermindert.

Die *Leistungsstrategie* von Lidl ist stärker als bei Aldi auf eine möglichst weitgehende länderübergreifende Standardisierung ausgerichtet. Dies gilt nicht nur für die Gestaltung der Leistungsprozesse und der Unternehmensorganisation, die dem Systemkonzept unterliegen, sondern auch für wesentliche Teile des Leistungsprogramms. Die Anpassung der Sortiments- und die Preispolitik an die Anforderungen der einzelnen Ländermärkte erfolgt durch die Kombination des zentral gesteuerten Eigenmarkensortiments mit weitgehend landesspezifischen Markenartikelsortimenten, die unterschiedlich hohe Anteile am Gesamtsortiment aufweisen. Stärker als bei Aldi wurde dabei versucht, Sortimente zu standardisieren und Handelsmarken-Teilsortimente länderübergreifend einzusetzen, sodass der internationale Standardisierungsgrad von Sortiments- und Beschaffungspolitik bei Lidl wesentlich ausgeprägter ist¹⁰³. Anpassungen bei Ladengestaltung und Ladendesign blieben hingegen auf die

¹⁰⁰ vgl. Frener 2008, S.10

¹⁰¹ vgl. Hedwig-Mohr 2006, S.17. Die Marktanteile von Aldi und Lidl in Großbritannien differieren allerdings nur relativ wenig. Einzelne Marktforscher sehen inzwischen auch einen Vorsprung von Aldi.

¹⁰² Eigene Berechnung auf Basis der in Tab. 6 zusammengestellten Daten

¹⁰³ Beispielsweise sind die Sortimente der Filialen in Tschechien und der Slowakei weithin deckungsgleich. Vgl. Petrescu 2004, S. 10. Die standardisierte Eigenmarkenpolitik von Lidl führte verschiedentlich zu Akzeptanzproblemen und erforderte nachträgliche Korrekturen. Vgl. o.V. 2001, S. 9 und Biehl 2006(2), S. 9,

Fälle beschränkt, die sich als unabweisbar darstellten: in Frankreich wurde etwa aufgrund gesetzlicher Beschränkungen zeitweise mit Kleinflächen bis 300 qm Verkaufsfläche operiert, was bei einem Teil der Märkte Sortimentsbeschränkungen und Veränderungen bei der Ladengestaltung nach sich zog. Insgesamt drängt sich allerdings der Eindruck auf, dass der spezifische Markterfolg von Lidl auf zahlreichen Ländermärkten mit dem Grad der Bereitschaft des Unternehmens korreliert ist, das Leistungsprogramm den spezifischen Marktanforderungen anzupassen¹⁰⁴.

Die *Konfigurationsstrategie* ist bei Lidl weit weniger durch eine länderbezogene Dezentralisierung gekennzeichnet. Lidl betreibt einen Zentraleinkauf für alle Tochtergesellschaften¹⁰⁵, die zu hohen Skaleneffekten vor allem bei der Beschaffung der Eigenmarken führt. Die Landesgesellschaften importieren in beträchtlichem Umfang Ware aus Deutschland. Die geführten Markenartikel werden hingegen primär durch einen nationalen Einkauf beschafft, während für die Beschaffung des Frischesortiments die Regionalgesellschaften zuständig sind. Mit diesem System versucht Lidl, den kultur- und nachfragebezogenen Unterschieden der Ländermärkte Rechnung zu tragen. Durch die länderübergreifende Leistung von Artikeln - vor allem auch bei Warengruppen, die von Produktionsbetrieben des Unternehmens selbst hergestellt werden¹⁰⁶ - ist der Dezentralisierungsgrad der Konfigurationsstrategie von Lidl deutlich geringer als bei der Aldi-Gruppe. Die logistischen Systeme sind ebenfalls stärker länderübergreifend aufgestellt. Erleichtert wird diese Vorgehensweise dadurch, dass Lidl als ein einziges Unternehmen geschlossen handeln kann, während die beiden Gesellschaften der Aldi-Gruppe zwar punktuell kooperieren, strategisch und operativ aber weitgehend eigenständig agieren.

Die *Koordinationsstrategie* von Lidl ist primär darauf ausgerichtet, Ziele, Strategien und Maßnahmen der Unternehmenszentrale in den Tochtergesellschaften zu verankern. Wie bei Aldi wird das internationale Geschäft über die Tochtergesellschaften in den Zielländern gesteuert. Ihre Anbindung an die Entscheidungen der Zentrale erscheint allerdings stärker ausgeprägt als bei Aldi¹⁰⁷. Daher erfolgt die Koordination bei Lidl neben der unternehmensübergreifenden Normierung der Standards der Unternehmensorganisation weitaus stärker durch direkte Weisungen an die Tochtergesellschaften. Die Vorauskoordination durch eine Zentralabteilung ist mit der zentralen internationalen Controllingabteilung verwoben. Neben der einheitlichen Führungsorganisation ist die Entsendung von Führungspersonal von der Muttergesellschaft zu den Tochtergesellschaften offenkundig verbreitet gegeben. Dies gilt für die Führungsebene auch nach der Startphase, sodass den lokalen Mitarbeitern eine geringere Rolle zukommt als bei den Aldi-Gesellschaften.

6. Vergleich der Internationalisierungsstrategien von Aldi und Lidl

Die strategische Vorgehensweise von Aldi und Lidl bei der Internationalisierung offenbart zunächst weitgehende Gemeinsamkeiten in der *Betriebstypenstrategie*, der bei beiden Unternehmen das hochgradig standardisierte Geschäftsmodell des Hard-Discountmarkts zugrunde liegt, sowie in der *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie*, die hauptsächlich auf

¹⁰⁴ In Italien hat sich der Erfolg erst eingestellt, als Lidl das Sortiment mit landesspezifischen Markenartikeln deutlich erweiterte, während der Misserfolg in Norwegen auch auf der mangelnden Akzeptanz des Eigenmarkensortiments beruhte. Vgl. dazu Sottilaro 2007, S. 23 und Biehl 2008, S.6

¹⁰⁵ M&M Eurodata 1997, S. II, 25

¹⁰⁶ Lidl errichtet derzeit in Übach-Palenberg bei Aachen eine der größten Schokoladefabriken Europas, die auf die Fertigung von Eigenmarken für verschiedene Landesgesellschaften konzipiert ist. Vgl. Chwallek 2008, S. 1

¹⁰⁷ Vgl. dazu Biehl 2005, S. 1

dem organischen Wachstum beruht, das bei Aldi und teilweise auch bei Lidl mit der Akquisition von kleineren Filialnetzen kombiniert wurde.

Damit unterscheiden sie sich bei ihrer Markteintrittsstrategie von Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels mit diversifizierter Betriebsformenstruktur, die meist die Akquisitionsstrategie einsetzen und Discountmarkt-Vertriebslinien in der bestehenden Form übernehmen, entweder ohne diese auf eigene Systemkonzepte umzustellen¹⁰⁸ oder mit nachfolgender Umstellung auf das eigene Systemkonzept und die eigene Händlermarke¹⁰⁹. Lebensmittel-Discountmarkt-Betreiber mit einer Monostruktur wie Aldi und Lidl errichten hingegen die Verkaufsstellennetze meistens selbst, sodass auf die Markteintrittsstrategie des organischen Wachstums (auch "Filialisierung") zurückgegriffen wird. Damit können sie beim Aufbau ihrer Verkaufsstellennetze spezifische Kriterien der Standortwahl, der Ladengröße und des Ladenlayouts zugrunde legen, die der jeweiligen Systemkonzeption entsprechen. Akquisitionen von Verkaufsstellennetzen finden daher nur ergänzend statt, um den Filialaufbau im Zielland zu beschleunigen („Seed-Corn-Akquisitionen“).

Grundlegende Unterschiede offenbaren hingegen die *Zielmarktstrategien* der beiden Unternehmensgruppen, die sich in differenzierten Marktpräsenz-, Selektions- und Timingstrategien sowie in der Folge auch anders ausgerichteten Leistungs-, Konfigurations- und Koordinationsstrategien niederschlagen. Dabei stehen die verfolgten Einzelstrategien in einem engen Wechselverhältnis zueinander. Diese Unterschiede in der strategischen Vorgehensweise gründen auf offenkundig deutlich abweichenden Zielsystemen hinsichtlich der Unternehmensentwicklung. Bei den Aldi-Gesellschaften ist das grundlegende Unternehmensziel erkennbar darauf gerichtet, ein kontinuierliches Unternehmenswachstum mit einer langfristig zufrieden stellenden Ergebnissituation zu generieren, das sowohl die Führungsstellung der Aldi-Gruppe im Lebensmittel-Discount sichert als auch unternehmerische Risiken systematisch begrenzt¹¹⁰. Das strategische Gesamtkonzept von Lidl zielt hingegen darauf ab, unter Anspannung aller mobilisierbaren Unternehmensressourcen und auch unter Inkaufnahme erheblicher unternehmerischer Risiken und temporärer Betriebsverluste ein hohes Umsatzwachstum herbeizuführen, eine möglichst große Zahl von Ländermärkten zu besetzen und damit auf längere Sicht die Marktführerschaft auf diesen Märkten sowie in der Folge im europäischen Lebensmittel-Discount-Markt insgesamt zu erringen.

Als *basale Marktpräsenzstrategie* wird von Aldi eine Konzentrationsstrategie verfolgt, durch die wenige, streng selektierte Ländermärkte sequentiell erschlossen wurden, während Lidl recht bald zu einer Diversifikationsstrategie im Sinne eines rasch aufeinander folgenden Markteintritts in zahlreiche Ländermärkte übergang. Während damit die *geografische Marktpräsenzstrategie* von Aldi den Charakter einer Multi-Einzelmarkt-Strategie unter Einschluss außereuropäischer Märkte aufweist, ist die europabezogene Regionalstrategie von Lidl erkennbar darauf gerichtet, ungeachtet der heterogenen Marktstrukturen der einzelnen Ländermärkte eine europaweite Gesamtmarktabdeckung zu erreichen, was auch die kleineren Ländermärkte mit einschließt. Die Aldi-Gruppe verfolgt eine nachdrückliche Ausrichtung der Marktpräsenzstrategien an spezifischen Attraktivitätspotenzialen der Ländermärkte, wobei eine beträchtliche Zahl von Abstinenzmärkten in Kauf genommen wird, während Lidl im Zuge der weitreichenden Marktabdeckung in Europa kaum noch Abstinenzmärkte aufzuweisen hat. Perspektivisch kommt es jedoch bei den beiden Unternehmen zu einer stärkeren Angleichung der Ländermarktwahl, was als wechselseitige Imitationsstrategie im Sinne der

¹⁰⁸ Beispiel ist die Übernahme der Discountmarkt-Vertriebslinie „Biedronka“ in Polen durch das portugiesische Unternehmen Jeronimo Martins. Vgl. Lebensmittel-Zeitung 2005, S. 57

¹⁰⁹ Beispiel ist Übernahme der „Plus“-Vertriebslinie durch Rewe/„Penny“ in Tschechien 2008. Vgl. Müller 2008,2, S. 6

¹¹⁰ Vgl. dazu Unternehmensgruppe Aldi-Süd 2002, S. 7

Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens betrachtet werden kann¹¹¹. Die Aldi-Gruppe nutzte zudem in einem hohen Maße *ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien* mit Blick auf den schonenden Einsatz von Kapital- und Personalressourcen und eine Begrenzung von Risiken, während Lidl bisher in einem für Handelsunternehmen ungewöhnlichen Umfang gerade darauf verzichtet hat. Die *Marktselektionsstrategie* der Aldi-Gruppe orientierte sich in Übereinstimmung mit ihrer attraktivitätsorientierten Marktpräsenzstrategie primär an Kriterien, die in engem Zusammenhang mit Ertragspotenzialen stehen, während bei Lidl das Wachstumspotenzial der Märkte und die Erringung einer vorteilhaften Wettbewerbsposition stärker im Vordergrund standen.

Die in engem Zusammenhang mit der basalen Marktpräsenzstrategie stehende *länderübergreifende Timingstrategie* war bei der Aldi-Gruppe im Betrachtungszeitraum eine reine Wasserfallstrategie, während Lidl die Wasserfallstrategie im Hinblick auf das Ziel der raschen Besetzung der Märkte mit Elementen einer Sprinkler-Strategie verband. Die *länderspezifische Timingstrategie* war bei der Aldi-Gruppe angesichts der „Gnade der frühen Geburt“ im Discountmarkt bis 2002 ausschließlich eine Pionier-Strategie mit Elementen eines wettbewerbsautonomen Verhaltens, während bei Lidl aufgrund der späten Internationalisierung und der verfolgten geografischen Marktpräsenzstrategie eine Pionierstrategie nur in wenigen Fällen realisierbar war und daher stärker konkurrenzgerichtete Verhaltensweisen eingeschlagen wurden. Pionierstrategien zeigten sich aber bei beiden Unternehmen als ausgesprochen effektiv im Hinblick auf die Erringung der Marktführerschaft im Discountsegment der einzelnen Ländermärkte, wenngleich Lidl auch mehrfach in der Lage war, aus einer Folgerposition heraus die Marktführerschaft zu erringen. Allerdings haben sich die Ausgangspositionen zwischen Aldi und Lidl aufgrund der beschleunigten internationalen Expansion von Lidl zunehmend in das Gegenteil verkehrt, sodass sich Aldi zunehmend in der Position des spätern Folgers wiederfindet. Zur Ausschöpfung des „Last-Mover-Advantage“ dürfte allerdings Aldi konzeptionell besser aufgestellt sein als Lidl, da die Leistungsstrategie stärker länderspezifisch angepasst ist als die standardisierte Leistungsstrategie von Lidl. Lidl kann damit zwar den länderbezogenen Erschließungsaufwand reduzieren, allerdings müssen dafür vielfach Akzeptanzprobleme bei den Kunden in Kauf genommen werden. Damit korrespondiert letztlich auch der bei den beiden Unternehmen unterschiedlich gewählte Zentralisierungsgrad der Konfigurations- und der Koordinationsstrategie, aus der sich Differenzierungen im Hinblick auf die Einflussnahme der Unternehmenszentrale auf die operative Steuerung der Landesgesellschaften ergeben.

¹¹¹ Vgl. Lingenfelder 1996, S. 76-77

Abb. 3: Übersicht über die von Aldi und Lidl verfolgten Internationalisierungsstrategien

	Aldi	Lidl
Betriebstypenstrategie	Hard-Discountmarkt	Hard-Discountmarkt
Markteintrittsstrategie	Organisches Wachstum	Organisches Wachstum
basale Marktpräsenzstrategie	Konzentrationsstrategie	Diversifikationsstrategie
geografische Marktpräsenzstrategie	Multi-Einzelmarkt-Strategie	Regionalstrategie
Marktselektionsstrategie	ertragspotenzialorientiert	wachstumspotenzialorientiert
länderübergreifende Timingstrategie	Wasserfallstrategie	Wasserfallstrategie mit Elementen einer Sprinkler-Strategie
länderspezifische Timingstrategie	zunächst Pionier-Strategie, später Folgerstrategie	zunächst eher Folger-Strategie, später eher Pionierstrategie
Konfigurationsstrategie	stärker dezentralisiert	stärker zentralisiert
Koordinationsstrategie	stärker indirekt	stärker durch Weisungen

Den abweichenden unternehmerischen Zielsystemen beider Unternehmen entsprechend wurden daher in beiden Fällen durchaus konsistente, aber unterschiedliche Strategiemuster gewählt, die verschiedene Strategieelemente miteinander kombinieren. Die daraus resultierenden strategischen Gesamtkonzepte wurden von den beiden Unternehmen mit beeindruckender Konsequenz und Nachhaltigkeit bei ihrer internationalen Expansion verfolgt und haben sich auch jeweils als ausgesprochen effektiv erwiesen. Beiden Unternehmen gelangen der Aufbau eines umfassenden internationalen Verkaufsstellennetzes und der Eintritt in die Spitzengruppe der Anbieter des Lebensmitteleinzelhandels. Da sich die internationale Expansion angesichts des bei den beiden Unternehmen zeitlich weit auseinander liegenden Starts der Auslandsexpansion über sehr unterschiedlich lange Zeiträume erstreckt hat (bei Aldi über 39 Jahre, bei Lidl über 16 Jahre), ergaben sich markante Differenzierungen im Hinblick auf die Geschwindigkeit des Expansionsprozesses selbst.

Geht man von dem bis Ende 2006 erreichten Stand der Auslandsexpansion aus, der bei den Aldi-Gesellschaften insgesamt zu einem Filialbestand von 3.748 Einheiten und einem Auslandsumsatz von 17,1 Mrd. €¹¹² und bei Lidl zu einem Filialbestand von insgesamt 4.453 Einheiten und einem Auslandsumsatz von 17,8 Mrd. € führte¹¹³, lässt sich die Geschwindigkeit der Auslandsexpansion bei den beiden Unternehmen durch den durchschnittlichen jährlichen Zuwachs bei den Verkaufsstellen und dem Umsatz beschreiben (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Geschwindigkeit der Auslandsexpansion bei Aldi und Lidl

Entwicklung des Auslandsexpansion bis 2006	Aldi-Gruppe	Lidl
Ø jährlicher Verkaufsstellenzuwachs	96	278
Ø jährlicher Umsatzzuwachs im Ausland (in Mio. €)	418	933

Quelle: EHI 2007, Lebensmittel-Zeitung 2007 sowie div. Pressemeldungen aus Lebensmittel-Zeitung (versch. Jahrgänge). Eigene Berechnungen

Davon ausgehend lassen sich zum Verlauf des Expansionsprozesses bei den beiden Unternehmen über den gesamten Internationalisierungszeitraum hinweg folgende Aussagen treffen:

- Bei der Aldi-Gruppe beinhaltet der sich bis 2006 über insgesamt 39 Jahre erstreckende Internationalisierungsprozess rechnerisch einen durchschnittlichen Verkaufsstellenzuwachs von 96 Filialen pro Jahr, wovon im Durchschnitt 51 Filialen auf Aldi-Nord und 45

¹¹² Vgl. dazu Tab. 2

¹¹³ Vgl. dazu Tab. 6

Filialen auf Aldi-Süd entfielen. Rechnerisch wuchs der Auslandsumsatz der Aldi-Gruppe während dieses Zeitraums um durchschnittlich 418 Mio. € pro Jahr. Bei Lidl war der sich nur über 18 Jahre erstreckende Internationalisierungsprozess rechnerisch mit einem durchschnittlichen jährlichen Verkaufsstellenzuwachs von 278 Filialen und einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzzuwachs von 933 Mio. € verbunden.

- Die Auslandsexpansion ist demnach bei Lidl bezogen auf den gesamten Untersuchungszeitraum der Internationalisierung nicht nur gemessen an der Zahl der Markteintritte, sondern auch an der Zahl der eröffneten Auslandsfilialen und dem Umsatzzuwachs im Ausland mehr als doppelt so rasch vonstatten gegangen als bei Aldi. Lidl ist daher im Vergleich zur Aldi-Gruppe durch eine weitaus höhere Expansionsdynamik gekennzeichnet. Daher ist es Lidl nach einer zwei Jahrzehnte dauernden forcierten Expansion gelungen, nach der Zahl der Verkaufsstellen im Ausland und dem Auslandsumsatz gegenüber der Aldi-Gruppe die führende Position einzunehmen, wenngleich die Aldi-Gruppe angesichts ihrer starken Stellung auf dem deutschen Discount-Markt mit 2006 insgesamt 7.943 Filialen und einem Gesamtumsatz von 38,9 Mrd. € weiter das weltweit im Discount-Segment führende Unternehmen geblieben ist. Lidl ist es zudem gelungen, in insgesamt 10 europäischen Ländern die Marktführerschaft im Discount-Segment zu übernehmen, während dies bei der Aldi-Gruppe nur in fünf europäischen Ländern – darunter mehreren Kleinmärkten – der Fall ist. Demgegenüber konnte Aldi-Süd auf den Ländermärkten in den USA und Australiens eine starke Position aufzubauen.

In der Langfristbetrachtung über den gesamten Internationalisierungszeitraum kann daher Lidl eine beeindruckende Expansionsgeschwindigkeit attestiert werden, die in den 90er Jahren und den ersten Jahren des laufenden Jahrzehnts besonders markant ausfiel. Damit ist dem Unternehmen ein beeindruckender Aufholprozess gegenüber Aldi gelungen, der auf einer Kombination von Diversifikations- und Sprinklerstrategie beruht. Im Lichte der jüngsten Entwicklung ist allerdings festzustellen, dass sich die relative Entwicklungsdynamik zwischen den beiden Unternehmen wieder verändert. Die internationale Expansion bewegt sich bei beiden Unternehmen seit 2000 auf sehr hohem Niveau und hat sich nachhaltig verstärkt. Vor allem aber die Aldi-Gruppe hat die Investitionen in ihre ausländischen Vertriebsnetze seit den Jahren 2003/04 so sehr gesteigert, dass sich die Expansionsgeschwindigkeiten der Verkaufsstellenetze der beiden Unternehmen zusehends einander angleichen. Ausgehend von den verfügbaren – allerdings bruchstückhaften und vielfach auf Schätzungen beruhenden - Marktdaten lassen sich bezogen auf die letzten Jahre folgende Aussagen treffen:

- Der durchschnittliche jährliche Verkaufsstellenzuwachs im Ausland ist in den letzten Jahren bei beiden Unternehmen angestiegen. Bei der Aldi-Gruppe kann er auf insgesamt etwa 360-400 Filialen pro Jahr geschätzt werden, während sich der Zuwachs bei Lidl bei etwa 420-460 Filialen pro Jahr bewegte. Damit hat sich die Differenz beim jährlichen Verkaufsstellenzuwachs zwischen den beiden Unternehmen deutlich vermindert. Ursache dafür ist hauptsächlich die Steigerung der Investitionsanstrengungen der Aldi-Gruppe im Ausland¹¹⁴.
- Die Betrachtung der Marktdaten zur Entwicklung des Auslandsumsatzes der beiden Unternehmen zeigt vergleichbare Tendenzen. Bei konservativer Schätzung kann davon ausgegangen werden, dass die Aldi-Gruppe im Ausland in den letzten Jahren eine jährliche Umsatzsteigerung von etwa 1,2-1,6 Mrd. € erzielt hat. Der Vergleichswert bei Lidl beläuft sich auf etwa 1,6-2,0 Mrd. €. Damit weist Lidl zwar ebenfalls nach wie vor ein höheres Umsatzwachstum auf, die Differenz hat sich jedoch deutlich reduziert.
- Die öffentlich gemachten Investitionspläne der Aldi-Gruppe für die nächsten Jahre - vor allem in den USA, Großbritannien und dem mittelost- und südosteuropäischen Raum - lassen weitere deutliche Umsatzzuwächse erwarten. Auf dem US-Markt zeichnet sich für das kleinflächige Discount-Konzept nach langjähriger Aufbauarbeit der Marktteilnehmer,

¹¹⁴ Vgl. dazu auch Biehl 2006, S. 32

einer verstärkten Kommunikation des Discount-Konzepts und einer zunehmenden Abstimmung auf das landesspezifische Konsumverhalten ein Durchbruch ab. Dafür ist die Aldi-Gruppe aufgrund des bereits weit ausgebauten Verkaufstellennetzes und der langjährigen Erfahrung sehr gut aufgestellt, während Lidl noch mehrere Jahre mit den Vorbereitungen des angekündigten Markteintritts in den USA beschäftigt sein wird.

Die weiteren Entwicklungspotenziale und die langfristige Investitionsdynamik der beiden Discountmarkt-Betreiber werden neben der sich in der generellen Umsatzentwicklung niederschlagenden Marktakzeptanz von der Entwicklung der Produktivität und der Ergebnisleistung des internationalen Verkaufstellennetzes abhängen. Da die beiden Unternehmen keinerlei Informationen zu ihren Unternehmensergebnissen veröffentlichen, lassen sich Aussagen zur Leistungsstruktur der von den Auslandsgesellschaften errichteten Verkaufstellennetze nur auf indirektem Wege ableiten und sind entsprechend mit einer beträchtlichen Unschärfe verbunden. Prinzipiell kann dabei auf drei Arten von Informationen zurückgegriffen werden:

- Schätzwerte zur durchschnittlichen Umsatzleistung der Auslandsfilialen,
- Werte zum Vergleich zwischen den Umsatzleistungen der Inlands- und der Auslandsfilialen,
- Daten zur durchschnittlichen Verkaufstellenzahl pro Auslandsmarkt,
- Daten zur durchschnittlichen Umsatzleistung pro Auslandsmarkt.

Tab. 8: Leistungsindikatoren zur Auslandsexpansion bei Aldi und Lidl

Leistungsindikatoren für 2006	Aldi-Gruppe	Lidl
Ø Umsatzleistung der Auslandsfilialen (in Tsd. €)	4.361	4.004
Ø Abweichung gegenüber den Inlandsfilialen (in %)	÷16%	÷12,1%
Ø Verkaufstellenzahl pro Zielland	234	212
Ø Umsatzleistung pro Auslandsmarkt (in Mio. €)	2.160	938

Quelle: EHI 2007, Lebensmittel-Zeitung 2007 sowie div. Pressemeldungen aus Lebensmittel-Zeitung (versch. Jahrgänge). Eigene Berechnungen

Die durchschnittliche Umsatzleistung der Auslandsfilialen erreichte bei der Aldi-Gruppe im Jahr 2006 insgesamt 4,36 Mio. €, sodass sie um 16% unter dem Durchschnittswert der Inlandsfilialen von 5,2 Mrd. € lag¹¹⁵. Auch wenn sich daraus keine direkten Schlüsse auf die Ertragsstruktur ergeben, zeigen diese Produktivitätskennzahlen eine insgesamt hohe Leistungsfähigkeit der Auslandsgesellschaften der Aldi-Gruppe. Erhebliche Abweichungen bestanden allerdings zwischen den beiden Aldi-Gesellschaften: während bei Aldi-Nord die Filialumsatzleistung der Auslandsfilialen bei knapp 4,0 Mio. € und damit um 5,6% niedriger lag als bei den Inlandsfilialen, lag die durchschnittliche Leistung der Auslandsfilialen bei Aldi-Süd mit 5.197 € deutlich höher, aber immer noch um 21,6% niedriger als pro Inlandsfiliale. Bei Lidl fiel die durchschnittliche Leistungsfähigkeit der Auslandsfilialen deutlich niedriger aus als im Aldi-Durchschnitt. Sie erreichte 2006 4,0 Mio. € und lag damit um 12,1% gegenüber der durchschnittlichen Umsatzleistung einer Inlandsfiliale von 4,36 Mio. € zurück. Die durchschnittliche Umsatzleistung einer Auslandsfiliale lag damit bei Lidl zwar deutlich niedriger als der Durchschnitt von Aldi, aber nahezu auf gleichem Niveau wie bei Aldi-Nord. Der Abstand zur durchschnittlichen Leistung der Inlandsfilialen von Lidl lag bei 12,1%. Dies lässt den Schluss zu, dass die Aldi-Gruppe aufgrund einer selektiveren Standortwahl sowohl auf Länder- als auch auf Filialebene auch im Ausland höhere Flächenleistungen (Umsatz pro qm Verkaufsfläche) erzielt, die Leistungswerte sich aber bei den beiden Aldi-Gesellschaften deutlich unterscheiden, sodass Lidl bei der Filialumsatzleistung mit Aldi-Nord praktisch gleichgezogen hat. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Lidl-Märkte überwiegend mit deutlich größeren Sortimenten operieren als die Aldi-Gesellschaften, sodass aufgrund des discountspezifischen Kostenkompressionsmechanismus von schlechteren Beschaffungskonditionen und durchschnittlich höheren Komplexitätskosten auszugehen ist. Daher ist

¹¹⁵ Vgl. Tab. 8, eigene Berechnung auf Basis der ermittelten Marktdaten

es nur zu verständlich, dass Lidl versucht, diese Kostennachteile durch einen höheren Standardisierungsgrad im Sortiment zu kompensieren.

Die rasche Ausweitung des Verkaufsstellenetzes bei Lidl hatte damit in Verbindung mit einer weniger selektiven und weniger an Attraktivitätsmerkmalen orientierten Länder- und Standortwahl sowie der stärkeren länderübergreifenden Standardisierung der Sortimente zur Folge, dass das Unternehmen deutlich schwächere Leistungsergebnisse auf Filialebene in Kauf nehmen muss als Aldi-Süd. Da die Umsatzleistung pro Filiale im Lebensmitteleinzelhandel in hohem Maße ergebnisrelevant ist, kann bei Lidl von einer höheren Kostenbelastung und einer niedrigeren Umsatzrentabilität ausgegangen werden als bei Aldi-Süd. Der Vergleich zu Aldi-Nord fällt hingegen für Lidl deutlich besser aus, auch wenn selbst hier noch ein maßgebliches Ertragsgefälle bestehen dürfte.

Weitere Hinweise auf Unterschiede in den Leistungsergebnissen ergeben sich zudem aus der durchschnittlichen Zahl der Filialen, die von beiden Unternehmen pro Ländermarkt betrieben werden, und den Umsätzen, die pro Auslandsmarkt erzielt werden. Da bei jeder einzelnen Ländermarkterschließung im Lebensmitteleinzelhandel von fixen Erschließungskosten auszugehen ist, ist für die Kostenstruktur eines Discountmarktbetreibers maßgebend, auf welche Zahl von Verkaufsstellen und welches Umsatzvolumen sich diese fixen Erschließungskosten verteilen. Beim Stand von 2006 wies die Aldi-Gruppe pro Ländermarkt im Durchschnitt 234 Verkaufsstellen auf, während bei Lidl die Zahl der Verkaufsstellen pro Ländermarkt im Durchschnitt bei 212 Verkaufsstellen lag¹¹⁶. Wesentlich prägnanter fällt der Unterschied bei den Umsätzen pro Ländermarkt aus: während bei der Aldi-Gruppe pro Ländermarkt ein Umsatz von 2,16 Mrd. € erzielt wurde, liegt der Vergleichswert bei Lidl trotz des höheren Auslandsumsatzes insgesamt bei nur 938 Mio. €¹¹⁷. Da sich die fixen Erschließungskosten auf unterschiedlich hohe durchschnittliche Verkaufsstellenzahlen und deutlich unterschiedliche Umsatzvolumina pro Land verteilen, ist davon auszugehen, dass Lidl trotz seines vergleichsweise hohen Standardisierungsgrads bei den Sortimenten eine insgesamt erheblich ungünstigere Kostenstruktur aufweist. Neben den fixen Erschließungskosten bei Lidl in insgesamt 21 Ländern gegenüber nur 16 Ländern bei Aldi müssen auch die laufenden Komplexitätskosten berücksichtigt werden, die aufgrund der Sprachenvielfalt bei Lidl deutlich höher zu veranschlagen als bei Aldi. Lidl bearbeitet nicht weniger als 17 verschiedene fremdsprachliche Sprachräume, während sich die Zahl der Sprachräume bei dem von der Aldi-Gruppe gewählten Länderportfolio auf 7 beschränkt. Auch hier fällt der Abstand von Lidl zu Aldi-Süd prägnanter aus als zu Aldi-Nord. Bei der Aldi-Gruppe ist daher aufgrund ihrer stärker fokussierten Marktrealstrategie von einer deutlich günstigeren Kostenstruktur auszugehen.

Auswirkungen auf die Logistikkosten resultieren ferner aus der gewählten Form der Penetration der verschiedenen Ländermärkte. Bei Lidl kann zumindest in der Erschließungsphase von vergleichsweise höheren Logistikkosten ausgegangen werden, da die Penetration der einzelnen Ländermärkte von Anfang an flächendeckend angelegt war, sodass Distributionszentren und Filialen entsprechend der „Sprungexpansion“ gleichzeitig in verschiedenen Regionen errichtet und erst über längere Zeiträume hinweg verdichtet wurden. Aldi hat im Vergleich dazu mit der in den meisten Fällen praktizierten vorübergehenden Insellösung eine eher kostensparende Penetrationsstrategie gewählt.

Aus den Internationalisierungsstrategien ergeben sich ferner Auswirkungen auf die Formen der Finanzierung der internationalen Expansion. Die von Aldi gewählte zeitliche Streckung des Aufbaus der Filialnetze im Sinne eines kontinuierlichen, aber nicht aggressiven Auslandswachstums in Verbindung mit vorübergehenden Insellösungen bei der Marktdurchdrin-

¹¹⁶ Vgl. Tab. 8, eigene Berechnung auf Basis der ermittelten Marktdaten

¹¹⁷ Vgl. Tab. 8, eigene Berechnung auf Basis der ermittelten Marktdaten

gung der einzelnen Ländermärkte bot die Möglichkeit, die Auslandsinvestitionen auf Länderbasis in hohem Maße aus dem Cash Flow heraus zu finanzieren. Aufgrund seiner raschen Expansion in Verbindung mit einer von Anfang an flächendeckenden Marktdurchdringung konnte Lidl hingegen darauf nur in einem sehr eingeschränkten Umfang zurückgreifen, sodass von einem höheren Verschuldungsgrad und Fremdfinanzierungsbedarf mit entsprechenden Zinskostenbelastungen auszugehen ist. Nach Berichten der Fachpresse trug Lidl dem hohen Finanzierungsbedarf durch eine verstärkte externe Finanzierung auch unter Zuhilfenahme von Finanzierungsformen Rechnung, die in der Handelsbranche eher ungewöhnlich sind¹¹⁸. Zudem wurden Immobilien bei Lidl in großem Umfang an Investoren abgegeben, um das operative Handelsgeschäft von Immobilienkosten zu entlasten¹¹⁹, während Aldi die Immobilien im Hinblick auf die Vermeidung von Abhängigkeiten fast durchgängig im Eigentum der Immobiliengesellschaften der eigenen Gruppe belässt¹²⁰. Inwiefern die Abgabe von Immobilien an Investoren durch Lidl ausreicht, um die Finanzierungsnachteile und die daraus erwachsenden Kostennachteile zu kompensieren, muss dahingestellt bleiben. Auch wenn die allgemeine Zinsentwicklung seit Ende der 90er Jahre im konkreten Fall Lidl hinsichtlich der Kosten der externen Finanzierung zum Vorteil gereichte und in den Berichten der Fachpresse Lidl allgemein eine zufrieden stellende Umsatzrentabilität attestiert wird¹²¹, zeigen Beispiele anderer Einzelhandelsunternehmen mit internationalem Schwerpunkt aus den letzten Jahren, dass forcierte Expansionsstrategien unter Inkaufnahme eines hohen Verschuldungsgrads im Einzelhandel erhebliche Ertrags- und Liquiditätsrisiken in sich bergen¹²².

Neben den Unterschieden bei der Struktur der Internationalisierungskosten zeigen sich zwischen den beiden Unternehmen deutliche Abweichungen im Hinblick auf Struktur und Ausmaß der Unternehmensrisiken, die die verfolgten Internationalisierungsstrategien implizieren. Bei der Aldi-Gruppe ist die Erschließung der Auslandsmärkte ungeachtet ihres langen Erfahrungshintergrunds mit erkennbarer Vorsicht und unter sorgfältiger und systematischer Risikovermeidung erfolgt. Das Start auf einem deutschsprachigen Nachbarmarkt mit hoher kultureller Affinität, die langen Zeitabstände zwischen den Zeitpunkten der Markteintritte in die einzelnen Ländermärkte, die vielfältigen Hinweise auf eine längerfristige und skrupulöse Vorbereitung der einzelnen Markteintritte und der weitgehende Rückgriff auf die Eigenfinanzierung machen deutlich, dass die Vorgehensweise von Aldi auf einem systematischen Management der Internationalisierungsrisiken basiert.

Die Auslandsexpansion bei Lidl weist hingegen auf eine relativ hohe Entschlossenheit und Risikobereitschaft der Unternehmensführung hin, die mit ihrer teilweise nahezu hektisch anmutenden Vorgehensweise bei der Auslandsmarkterschließung deutlich zum Vorgehen von Aldi kontrastiert. Durch die rasche Abfolge der Markteintritte fiel der zeitliche Vorlauf bei den einzelnen Internationalisierungsprojekten nicht nur jeweils deutlich kürzer aus als bei Aldi, sondern erforderte in erheblichem Umfang den Rückgriff auf Formen der externen Unternehmensfinanzierung. Indikatoren für eine höhere Risikobereitschaft sind zudem die weniger selektive Länderwahl, das sichtlich geringere Maß an konzeptioneller Vorbereitung der Markteintritte und eine ausgeprägte Orientierung an den Wachstumserwartungen der Ländermärkte. Mit ihrer Vorgehensweise nach dem „Trial-and-Error-Prinzip“ nimmt die Unternehmensführung von Lidl zudem in Kauf, dass Entscheidungen strategischer Art auch mit

¹¹⁸ Berichtet wird über die Emission von Genussscheinen und die Aufnahme zinsgünstiger Investitionskredite zur Finanzierung der Expansion in Osteuropa bei der Europäischen Investitionsbank in Luxemburg. Vgl. dazu Wirtschaftswoche Nr. 12/2004, S. 4

¹¹⁹ Dazu zählen Banken, Versicherungen und Investment-Fonds. Vgl. Queck 2003, S. 40, Wisken 2006, S. 1 und Wolfskeil 2006, S. 2

¹²⁰ Vgl. dazu Schulz 2006, S. 44

¹²¹ vgl. Schulz / Wisken 2008, S. 4

¹²² Das führende niederländische Handelsunternehmen Ahold NV geriet 2003 in eine existentielle Unternehmenskrise, weil die hohen Kosten der Fremdfinanzierung der forcierten Expansion die Ertragsstruktur nachhaltig untergruben. Vgl. Biehl 2003, S. 43-44

erheblichen Kostennachteilen nachträglich revidiert werden müssen, was im Zuge des Internationalisierungsprozesses mehrfach eingetreten ist. So wurden 2004 in Kanada und 2006 in den baltischen Ländern mehrere weit fortgeschrittene Internationalisierungsprojekte abgebrochen¹²³, 2007 in Rumänien und Bulgarien in Vorbereitung begriffene Internationalisierungsprojekte storniert¹²⁴ und 2008 mit Norwegen ein bereits seit vier Jahren operativer Ländermarkt wieder aufgegeben¹²⁵. Die relativ langsame und an strikten Kriterien orientierte Auslandsexpansion von Aldi hat das Unternehmen in der Konsequenz vor derartigen Misserfolgen und nachträglichen Korrekturmaßnahmen bewahrt. Der Erfolg dieser Risikovermeidungsstrategie zeigt sich darin, dass bisher kein Ländermarkt nachträglich wieder aufgegeben werden musste.

Der Vergleich zwischen den Internationalisierungsstrategien zwischen Aldi und Lidl lässt erkennen, dass bei der Auslandsexpansion im Lebensmittel-Discountmarkt ein ausgeprägter Trade-off zwischen forciertem Wachstum einerseits und Kostennachteilen sowie unternehmerischen Risikobelastungen andererseits besteht. Eine risikoarme und kostensparende Internationalisierungsstrategie bedingt unter den Rahmenbedingungen des Lebensmittel-Discountmarkts, dass eine geringere Expansionsgeschwindigkeit in Kauf genommen werden muss. Am Beispiel des spät gestarteten Discountmarkt-Betreibers Lidl wird andererseits deutlich, welche Optionen einem entschlossenen Folger offen stehen, der die Position des Marktführers unter Einsatz aller verfügbaren Unternehmensressourcen angreifen möchte. Diese Vorgehensweise ist mit höheren Expansionskosten und einer zusätzlichen Belastung mit unternehmerischen Risiken verbunden. Die vorsichtige Internationalisierungsstrategie von Aldi hatte langfristig zur Folge, dass Lidl auf der Mehrzahl der europäischen Ländermärkte einen Vorsprung gewinnen konnte. Als Pionier im deutschen und europäischen Lebensmittel-Discount gestartet, sieht sich Aldi demzufolge heute vor die Herausforderung gestellt, auf einer wachsenden Zahl von Ländermärkten mit Markteintrittshindernissen aufgrund der massiven Präsenz der Systemwettbewerber – und vor allem von Lidl - konfrontiert zu sein¹²⁶.

7. Ausblick

Die für Oligopolmärkte typische Rivalität zwischen den Wettbewerbern wird sich bei den beiden Marktführern im deutschen und europäischen Lebensmittel-Discount in den nächsten Jahren nach aller Voraussicht weiter verstärken. Die strategischen Konzeptionen von Aldi und Lidl sind auf die Erringung bzw. Verteidigung der Führungsposition im Discountsegment gerichtet, da sich aus ihr maßgebliche Vorteile hinsichtlich der Kostenstruktur ergeben, die für die Discountmärkte im Wettbewerb von zentraler Tragweite sind. Konfrontative Unternehmensstrategien mit dieser Zielstellung werden künftig zwischen Aldi und Lidl nicht nur wie bisher auf dem deutschen Markt zum tragen kommen, sondern angesichts des Ausbaues der absatzseitigen Internationalisierung zunehmend auch die Wettbewerbsauseinandersetzung zwischen den beiden Unternehmen im Ausland bestimmen. Neben dem deutschen Markt stehen sich Aldi und Lidl bereits seit längerem auf 10 Auslandsmärkten als direkte Wettbewerber im Discountsegment gegenüber. Die Intensität der Wettbewerbsauseinandersetzung auf den einzelnen Ländermärkten wird angesichts der im Lebensmitteleinzelhandel ausgeprägten räumlichen Dimension wesentlich vom Verdichtungsgrad der Verkaufsstellenetze abhängen, der in den einzelnen Ländermärkten unterschiedlich stark ausfällt, aber allgemein in raschem Anstieg begriffen ist.

¹²³ Vgl. dazu Schulz 2004 und Wesp 2006, S. 9

¹²⁴ Vgl. Hedwig-Mohr 2006, S. 17

¹²⁵ Vgl. Biehl 2008, S.6

¹²⁶ Vgl. Hedwig-Mohr 2006, S.17 und Schulz 2008, S. 4

Neben der Intensivierung des Wettbewerbs auf den bereits bearbeiteten Ländermärkten wird die künftige Wettbewerbsauseinandersetzung davon bestimmt sein, dass beide Unternehmen beabsichtigen, in Ländermärkte einzutreten, in denen der jeweilige Rivale stark präsent ist. So ist die Aldi-Gruppe dabei, die von Lidl intensiv bearbeiteten Ländermärkte von Polen, Ungarn, Griechenland, Slowakei und Tschechien zu erschließen¹²⁷, während Lidl umgekehrt beabsichtigt, in die von Aldi bereits bearbeiteten Ländermärkte der Schweiz und der USA einzutreten¹²⁸. Die länderspezifischen und die länderübergreifenden Timingstrategien gewinnen damit für die Wettbewerbsauseinandersetzung ein wachsendes Gewicht. Die derzeitige massive Verstärkung der Auslandsinvestitionen der Aldi-Gruppe in den USA, in Großbritannien und teilweise auch in Frankreich¹²⁹ lässt sich als eine Reaktion auf die Anstrengungen von Lidl deuten, sich auf längere Sicht als Marktführer im europäischen Hard-Discountmarkt zu etablieren.

Im Zuge der Entwicklung der Märkte des Lebensmitteleinzelhandels vollzieht sich inzwischen in einer Vielzahl von Ländern eine zunehmende Marktdifferenzierung zugunsten des Discount-Segments¹³⁰. Das hohe Wirtschaftswachstum in den Schwellen- und Transformationsländern sowie der in der Vergangenheit erfolgte Aufbau der Verkaufsstellenetze von Discountmärkten hat die Basis dafür geschaffen und die Konsumenten mit dem Discount-Konzept und seinen Vorteilen vertraut gemacht¹³¹. Für international ausgerichtete Betreiber von Lebensmittel-Hard-Discountmärkten eröffnen sich dadurch wachsende Marktpotenziale. Die Bearbeitung des weltweit in rascher Entwicklung befindlichen Discount-Segments erfolgt durch unterschiedlich aufgestellte Anbietergruppen, die mit differenzierten Leistungskonzepten und Strategien operieren. Besonders ausgeprägt ist die Rivalität zwischen Aldi und Lidl, die sich als System- und Konzeptführer im Hard-Discount auf zahlreichen Ländermärkten gegenüberstehen. Diese Wettbewerbsauseinandersetzung wird in Zukunft verstärkt davon beeinflusst werden, in welchem Umfang andere Marktteilnehmer versuchen werden, mit alternativen – stärker Convenience-orientierten - Discount-Konzeptionen ihre Marktchancen wahrzunehmen¹³². Der Wettbewerb zwischen den Discountmarkt-Vertriebslinien ist daher nicht nur dabei sich international zu verstärken, sondern die Internationalisierung im Discount-Segment erhält ausgehend von einer bisher eher regionalen Ausrichtung neben multinationalen auch erste globale Dimensionen, für die die Perspektive des Weltmarkts maßgebend ist¹³³.

¹²⁷ Vgl. Petrescu / Vogel 2007, S.4, Schulz 2008,1, S. 4 und Petrescu / Biehl 2008, S.6

¹²⁸ Vgl. Müller 2008(1), S. 12 und Dawson 2008 (2), S. 30

¹²⁹ Aldi-Süd hat die Zahl der pro Jahr in den USA neu eröffneten Filialen inzwischen auf 100 gesteigert. Vgl. dazu Gotthold 2008, S. 12, Morell 2008, Dawson 2008,2 und Schulz 2007, S. 10.

¹³⁰ Vgl. dazu Deloitte 2004, S. 8. Für Osteuropa vgl. AC Nielsen 2005, S. 2 und BMI 2007

¹³¹ Dafür ist der Zusammenhang zwischen Kundenakzeptanz und Filialdichte maßgebend. Vgl. Dazu Dawson 2005, S. 31

¹³² Dazu zählen die innovativen Discount-Konzepte von Tesco, das unter der Händlermarke „Fresh & Easy Neighborhood Market“ Ende 2007 in den USA gestartet ist (vgl. Dawson 2008, 1), ebenso wie das Discount-Konzept „Dia“, das Carrefour in Spanien und anderen Ländern betreibt.

¹³³ Vgl. dazu Barth / Schmekel 2004, S. 85-86

LITERATURVERZEICHNIS

- [AC Nielsen 2005] AC Nielsen (2005), Emerging Markets. Retail and Shopper Trends, New York, www.acnielsen.com
- [AC Nielsen 2007] AC Nielsen GmbH (2007), Universen 2007. Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt
- [Alexander 1997] Alexander, Nicholas (1997), International Retailing, Oxford und Malden
- [Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006] Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.) (2006), Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, Köln (5.A.)
- [Barth / Schmekel 2004] Barth, Klaus / Schmekel, Verena (2004), Regionalstrategien als Basis absatzmarktorientierter Internationalisierung im Handel, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.), Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertrieb und Handelsmanagement 2004, Frankfurt/M., S. 83-97
- [Biehl 2003] Biehl, Bernd (2003), Lidl-Manager wechselfähig, in: Lebensmittel-Zeitung, 11.11.2005, S.1
- [Biehl 2005] Biehl, Bernd (2005), Der fliegende Holländer, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 40/7.3.2003, S. 43-44
- [Biehl 2006,1] Biehl, Bernd (2006), Lidl schwächelt im Norden, in: Lebensmittel-Zeitung, 8.9.2006, S.10
- [Biehl 2006,2] Biehl, Bernd (2006), Lidl Norwegen nimmt Marken auf, in: Lebensmittel-Zeitung, 23.6.2006, S. 9
- [Biehl 2006,3] Biehl, Bernd (2006), Mission Discount, in: Lebensmittel-Zeitung, 16.8.2006, S. 32
- [Biehl / Lattmann 2006] Biehl, Bernd / Lattmann, Christian (2006), Lidl ordnet die Eigenmarken-Sortimente neu, in: Lebensmittel-Zeitung, 17.11.2006, S. 6
- [Biehl 2008] Biehl, Bernd (2008), Lidl verlässt Norwegen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 12/ 20.3.2008, S.6
- [BMI 2007] BMI (2007), Discounters Taking Off Across the CEE, in: Emerging Europe Food and Drink Insights, 1.5.2007
- [Brandes 1998] Brandes, Dieter (1998), Konsequent Einfach, Frankfurt / M. (2.A.)
- [Brandes 2004] Brandes, Dieter (2004), Aldi – das Muster der Einfachheit: Weniger ist mehr, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.), Retail Business in Deutschland, Wiesbaden, S. 407-427
- [Brück 2004] Brück, Mario (2004), Erste Konturen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 6/29.1.2004, S. 48-54
- [Chwallek 2008] Chwallek, Andreas (2008), Lidl baut eigene Großfabrik, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 16/ 18.4.2008, S.1
- [Cliquet 2006] Cliquet, G. (2006), Retailing in Western Europe – Structures and Development Trends in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 111-138
- [Colla / Dupuis 1997] Colla, Enrico / Dupuis, Marc (1997), Le défi mondial du bas prix, Paris
- [Colla 2001] Colla, Enrico (2001), La grande distribution européenne. Nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale, Paris (2.A.)

- [Colla 2003] Colla, Enrico (2003), L'expansion internationale du discount alimentaire, in: Colla, Enrico (Hrsg.), Marketing et management commerciale, Paris, S. 201-215
- [Conradi 1999] Conradi, Erwin (1999), Internationalisierung und Globalisierung – was sonst?, in: Beisheim, Otto, (Hrsg.), Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 39-60
- [Creevy 2008] Creevy, Jenniver (2008), Flavour of the Year, in: Retail Week, 29.8.2008
- [Dawson / Mukoyama 2006] Dawson, John / Mukoyama, Masao (2006), The Increase in International Activity by Retailers, in: Dawson, John / Larke, Roy / Mukoyama, Masao (Hrsg.), Strategic Issues in International Retailing, London und New York, S. 1-30
- [Dawson 1997] Dawson, Mike (1997), Land der deutschen Discounter, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 10/ 7.3.1997, S. 56
- [Dawson 2005] Dawson, Mike (2005), Discount siegt in Europa, in: Lebensmittel-Zeitung, 15.7.2005, S. 31
- [Dawson 2008,1] Dawson, Mike (2008), Tesco: Fresh & Easy für die USA, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 3/ 18.1.2008
- [Dawson 2008,2] Dawson, Mike (2008), Lidl zieht's zu Uncle Sam, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 33/ 15.8.2008, S. 30
- [Deloitte 2004] Deloitte (2004), Global Consumer Business, o.O., Zugriff unter www.deloitte.com/consumer/business
- [Deloitte 2008] Deloitte (2008), 2008 Global Powers or Retailing, o.O., Zugriff unter www.deloitte.com/consumer/business
- [Diller 1999] Diller, Hermann (1999), Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg?, in: Beisheim, Otto, (Hrsg.), Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 351-372
- [EHI 2001-2008] EHI (2001-2008), Handel Aktuell 2000 bis 2007, Köln
- [Fauveau 1995] Fauveau, Jean-Claude (1995), Le monde de la distribution, Paris
- [Ferring 2001] Ferring, Natascha (2001), Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen, Wiesbaden
- [Freitag / Hirn / Rickens 2006] Freitag, Michael / Hirn, Wolfgang / Rickens, Christian (2006), Die Inventur, in: Manager-Magazin, Nr. 2/ 1.2.2006, S. 28
- [Frener 2008] Frener, Rebecca (2008), Lidl will in den USA Fuß fassen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 25/ 20.6. 2008, S. 10
- [George 1997] George, Gert (1997), Internationalisierung im Einzelhandel. Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, Berlin
- [Gotthold 2008] Gotthold, Kathrin (2008), Aldi expandiert in den USA, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 6/ 8.2.2008, S. 12
- [Hedwig-Mohr 2006] Hedwig-Mohr, Sabine (2006), Attacke oder Abzug, in: Lebensmittel-Zeitung, 22.12.2006, S. 17
- [Hösch / Vonhoff 2005] Hösch, Andreas / Vonhoff, Peter (2005), Aldi-Süd beginnt in Slowenien, in: Lebensmittel-Zeitung, 18.11.2005, S. 10

- [Kalthoff 2003] Kalthoff, Maliese (2003), Harter Drill soll Lidl's Erfolg sichern, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 45/ 7.11. 2003, S. 4
- [Konrad / Schulz 2006] Konrad, Jörg / Schulz, Hans-Jürgen (2006), Lidl's justiert Werbung neu, in: Lebensmittel-Zeitung, 17.11. 2006, S. 1
- [Kutschker / Schmid 2006] Kutschker, Michael / Schmid, Stefan (2006), Internationales Management, München-Wien (5.A.)
- [Lebensmittel-Zeitung 2005] Lebensmittel-Zeitung (2005), Der Lebensmittelhandel in Europa 2005. Unternehmen - Strukturen - Entwicklungen, Frankfurt/M.
- [Lebensmittel-Zeitung 2007] Lebensmittel-Zeitung (2007), Der Lebensmittelhandel in Europa 2007. Unternehmen - Strukturen - Entwicklungen, Frankfurt/M.
- [Lingenfelder 1996] Lingenfelder, Michael (1996), Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel, Berlin
- [McGoldrick 2002] McGoldrick, Peter J. (2002), Retail Marketing, London (2.A.)
- [Mende / Hanke 2008] Mende, Jan / Hanke, Gerd (2008), Rasantes Auf und an, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 32/ 4.4. 2008, S. 32
- [Metro AG 2007] Metro AG (2007), Metro-Handelslexikon 2006/07, Düsseldorf
- [Morrell 2008] Morrell, Liz (2008), When Aldi came to town, in: Retail Week, 11.7.2008
- [M+M Eurodata 1997] M+M Eurodata (1997), TOP-Firmen 1997, Frankfurt/M
- [Müller 2008,1] Müller, Annette (2008), Lidl bereitet Start in der Schweiz vor, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 5, 1.2.2008, S. 12
- [Müller 2008,2] Müller, Annette (2008), Penny greift bei Plus in Tschechien zu, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 10, 7.3.2008, S. 6
- [Olbrich / Peisert 2008] Olbrich, Rainer / Peisert, René (2004), Die Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.), Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertrieb und Handelsmanagement 2004, Frankfurt/M., S. 43-64
- [o.V. 1995] o.V. (1995), Lidl vor der Inquisition, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 50/15.12.1995, S. 34
- [o.V. 2001] o.V. (2001), Aldi schrecken Verluste von Lidl und Plus nicht, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 15 / 12.4.2001, S. 9
- [Perlitz 2004] Perlitz, Manfred (2004), Internationales Management, Stuttgart
- [Petrescu 2004] Petrescu, Sergio (2004), Lidl bestimmt Sortiment, in: Lebensmittel-Zeitung, 3.9.2004, S. 10
- [Petrescu 2006] Petrescu, Sergio (2006), Aldi-Logistik in der Slowakei, in: Lebensmittel-Zeitung, 24.11.2006, S. 4
- [Petrescu / Vogel 2007] Petrescu, Sergio / Vogel, Mathias (2007), Aldi zieht es nach Tschechien, in: Lebensmittel-Zeitung, 29.7.2007, S. 4
- [Petrescu / Biehl 2008] Petrescu, Sergio / Biehl, Bernd (2008), Aldi-Süd startet im Ausland durch, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 15/11.4.2008, S. 6

- [Petrescu / Hanke 2003] Petrescu, Sergio / Hanke, Gerd (2003), Kaufland will in diesem Jahr die 100 voll machen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 23/ 6.6. 2003, S. 6
- [Planer 2003] Planer, Boris (2003), Für das Ausland nur schwer zu erschließen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 50/12.12.2003
- [Queck 2002] Queck, Matthias (2002), Lidl geht über den Belt, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 26/28.6.2002, S. 12
- [Queck 2003] Queck, Mathias (2003), Einmal um die ganze Welt, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr.23/6.6.2003, S. 39-41
- [Roeb 2003] Roeb, Thomas (2003), Lidl nur auf Zeit billiger, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 40/ 2.10.2003, S. 48-49
- [Schmeisser / Meyer / Waldhart 2008] Schmeisser, Wilhelm / Meyer, André / Waldhart, Thomas (2005), Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel, München und Mehring
- [Schulz 2004] Schulz, Hans-Jürgen (2004), Lidl expandiert vorsichtiger, in: Lebensmittel-Zeitung, 20.2.2004
- [Schmid 2007] Schmid, Stefan (2007), Strategien der Internationalisierung. Ein Überblick in: Schmid, Stefan (Hrsg.), Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele, München-Wien (2.A.), S. 3-36
- [Schulz 2006] Schulz, Hans-Jürgen (2006), Klasse statt Masse, in: Lebensmittel-Zeitung, 31.3.2006, S.44
- [Schulz 2007] Schulz, Hans-Jürgen (2007), Frankreichs Discounter nehmen wieder Fahrt auf, in: Lebensmittel-Zeitung, 27.4.2007, S.10
- [Schulz 2008,1] Schulz, Hans-Jürgen (2008), Aldi-Nord startet mit acht Märkten in Polen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 9/29.2.2008, S. 4
- [Schulz 2008,2] Schulz, Hans-Jürgen (2008), Aldi bleibt das Maß aller Dinge, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 13/28.3.2008, S. 4
- [Schulz / Wisken 2008] Schulz, Hans-Jürgen / Wisken, Angela (2008), Umsatzrekord für die Schwarz-Gruppe, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 4/11.4.2008, S.4
- [Sottilaro 2007] Sottilaro, Francesca (2007), Lidl Italia, il discount si fa borghese. Le strategie di fidelizzazione della catena dei supermercati, in: Marketing Oggi, 13.9.07, S. 23
- [Turban 2007] Turban, Manfred (2007), Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in Deutschland im Vergleich, Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, Ausgabe 1, Düsseldorf, URL: <http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2007/414/>
- [Twardawa 2006] Twardawa, Wolfgang (2006), Die Rolle der Discounter im deutschen LEH – Marken und Handelsmarken im Wettbewerb der Vertriebskanäle für Konsumgüter, in: Zentes, Joachim (Hrsg.), Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 377-393
- [Unternehmensgruppe Aldi-Süd 2002] Unternehmensgruppe Aldi-Süd (2002), Führungs- und Organisationsgrundsätze, o.O.
- [Vonhoff 2005] Vonhoff, Peter (2005), Der Chef-Entwickler, in: Lebensmittel-Zeitung, 1.4.2005, S.44

[Wesp 2006] Wesp, Roswitha (2006), Lidl lässt Pläne für Baltikum fallen, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 36/ 4.8.2006, S.9

[Wisken 2006] Wisken, Angela (2006), Lidl plant Paketverkäufe, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 40/ 6.10.2006, S.1

[Wolfskeil 2005] Wolfskeil, Jürgen (2005), Aldi und die Zeitfenster, in: Lebensmittel-Zeitung, 9.12.2005, S.2

[Wolfskeil 2007] Wolfskeil, Jürgen (2007), Warum Lidl Kasse macht, in: Lebensmittel-Zeitung, 24.11.2006, S.2

[Zentes, / Morschett / Schramm-Klein 2007] Zentes, Joachim / Morschett, Dirk / Schramm-Klein, Hanna (2007), Strategic Retail Management. Text and International Cases, Wiesbaden

