

Theorie

Wettbewerbsforschung auf den Regionalmärkten des Lebensmittelhandels

In einer ihrer letzten Ausgaben sorgte ein Bericht der Lebensmittel-Zeitung über die Expansion eines neuen Vertriebstyps der Rewe-Leibbrand oHG für Aufmerksamkeit in der Branche: Neben ihren bisher betriebenen Supermarkt-, Verbrauchermarkt-, SB-Warenhaus- und Discountlinien soll unter dem Namen „Neumarkt“ eine

zweite, großflächige Discountschiene im Markt durchgesetzt werden, die sich von gleichartigen Betriebsformen nach außen vor allem durch ein umfassenderes Frischwarensortiment mit Bedienung auszeichnet. Ungenannt blieb, daß mit dieser Neukonzeption ein bislang als wesentlich angesehenes Merkmal des Discountprinzips

fallengelassen wurde: die Selbstbedienung! Was bislang als unvereinbar mit konsequenter Niedrigpreispolitik angesehen wurde, soll hier eine Grundlage des Markterfolges des neuen Vertriebstyps werden. Damit greift das Discountprinzip auf weitere Sortimentsbereiche über.

Dr. Rainer P. Lademann, Geschäftsführer der GWH-Unternehmensberatung in Hamburg

Auch wenn der Preiswettbewerb im Lebensmittel-einzelhandel weiter zunehmen dürfte, kann der Markterfolg der neuen Discountstrategie nicht bereits aus relativen Kostenvorteilen gegenüber etwa traditionellen, bedienungsintensiveren Betriebsformen und Verkaufsstellen hergeleitet werden. Denn konzeptionelle Kostenunterschiede zwischen Betriebsformen werden sich erst im Wettbewerb auswirken, wenn neue Betriebsformen auch von den Verbrauchern akzeptiert werden. Im Rahmen dieses Beitrages soll daher der Frage nachgegangen werden, wie sich der Wettbewerb der Betriebsformen im Handel aus Verbrauchersicht darstellt, welche Wettbewerbsvor- und -nachteile sich daraus für die unterschiedlichen Betriebsformen ableiten lassen und worauf deren Akzeptanz- = Erfolgschancen beim Verbraucher beruhen.

1. Marketing und Wettbewerb im Handel als Wandel der Betriebsformen

Der Wettbewerb auf den Absatzmärkten im (Lebensmittel-)Handel hat sich vor allem als ein andauernder Wandel der Betriebsformen dargestellt. Dieser umfaßt einerseits das Entstehen und die Expansion neuer (Betriebsform-Innovation zum Beispiel Discounter) bzw. den Niedergang älterer Betriebsformen (zum Beispiel Nachbarschaftsgeschäfte), andererseits aber auch den Wandel, den eine Betriebsform durch laufende absatzpolitische Modifikationen (Betriebsform-Relaunch) erfährt. Betriebsformen sind damit Ergebnis eines mehr oder weniger planvollen Handelsmarketing.

Handelsmarketing – verstanden als aktive Marktgestaltung und Führung des Unternehmens vom Markt her – kann daher in der Regel nur erfolgreich sein, wenn bei strategischen und taktischen Entscheidungen zumindest sowohl

- das Verhalten der Konkurrenz
- als auch das Verhalten der Verbraucher, insbesondere seiner Zielgruppen berücksichtigt wird. Bei Betriebsformen-Innovationen und -Relaunchs sollte daher im Interesse einer effizienten Marktbearbeitung sichergestellt sein, daß Informationen über die Marktposition des eigenen Unternehmens bzw. seiner Vertriebslinien vorhanden sind. Dabei ist bezüglich der Verbraucherakzeptanz vor allem an folgende Sachverhalte zu denken:
- Welche Stärken und Schwächen schreiben die Verbraucher einer Betriebsform bzw. konkreten Verkaufsstelle zu?
- Welche relativen Wettbewerbsvorteile und -nachteile besitzen diese gegenüber konkurrierenden Betriebsformen?

2. Möglichkeiten der Datengewinnung für das Handelsmarketing

Erkenntnisse über Wettbewerbsvor- und -nachteile einzelner Betriebsformen aus der Sicht der Verbraucherseite können dabei allen Marktteilnehmern zugutekommen. Innovatoren können an Hand solcher Informationen Ansatzpunkte für die Gestaltung neuer Betriebsformen gewinnen, Betreiber etablierter Betriebsformen können

Erkenntnisse über ihre spezifischen Vor- und Nachteile im Wettbewerb in gezielte Gegenmaßnahmen gegenüber expansiven Betriebsformen umsetzen.

Dies setzt wiederum voraus, daß die erhobenen Daten die komplexen wettbewerblichen Beziehungen zwischen Betriebsformen und adäquat widerspiegeln können:

- Es muß das gesamte Wettbewerbsumfeld erfaßt werden. Nur so lassen sich die Wettbewerbspositionen der Betriebsformen in Relation zueinander ermitteln (Erfordernis der ganzheitlichen Beurteilung).

- Es muß gleichzeitig differenziert ermittelt werden, worauf Wettbewerbsvor- und -nachteile einzelner Betriebsformen beruhen. Nur so lassen sich spezifische Stärken und Schwächen identifizieren (Erfordernis der differenzierten Beurteilung).

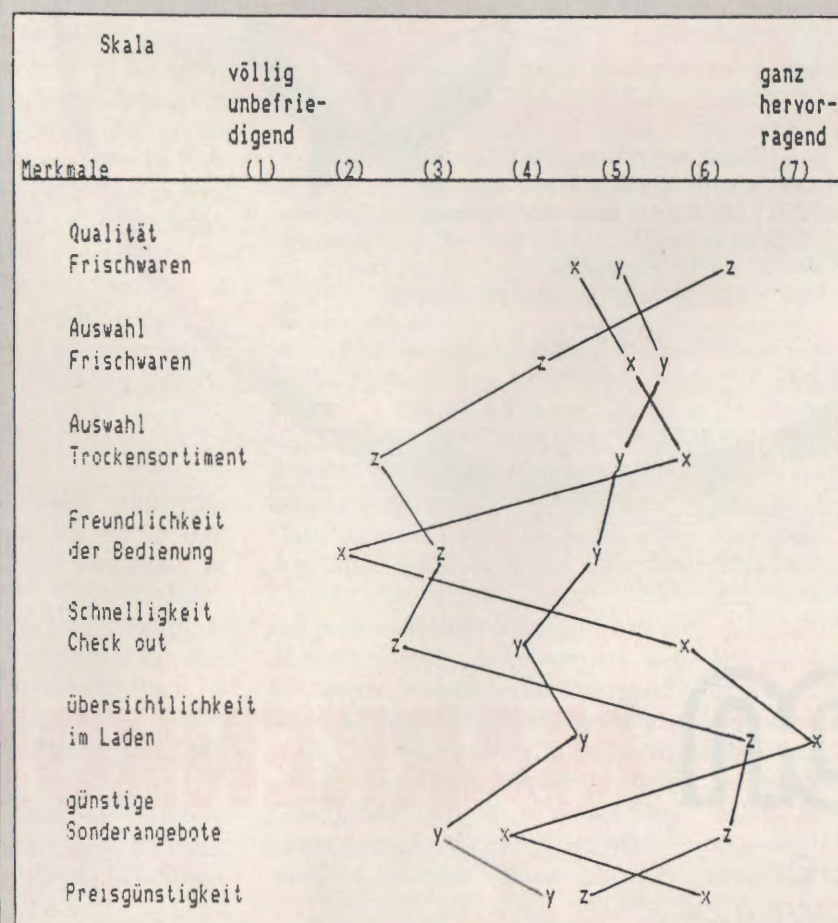
- Um empirisch brauchbare Aussagen zu gewinnen, können diese Daten nur in Regionalmärkten für konkrete Verkaufsstellen erhoben werden, denn in solch kleinräumigen Zusammenhängen erfolgt die Einkaufsstättenwahl der Verbraucher, dort findet der Wettbewerb auf den Absatzmärkten statt.

Gerade dies aber ist mit Hilfe klassischer Methoden der Datenauswertung nicht möglich. Dabei ist es nämlich in der Regel üblich, die mit Hilfe von Rating-Skalen erhobenen Daten in Polaritätsprofilen dazustellen und dort je Beurteilungsmerkmal den für eine Betriebsform/Verkaufsstelle errechneten Mittelwert einzutragen. Wie Abbildung 1 zeigt, werden solche Darstellungen mit zunehmender Anzahl der zu beurteilenden Objekte immer unübersichtlicher. Es läßt sich lediglich erkennen, wie sich

Daten von konkreten Verkaufsstellen in konkreten Märkten

Ganzheitliche Beurteilung nicht möglich

Abbildung 1: Klassisches Polaritätsprofil zu Erfassung von Wettbewerbsbeziehungen



Wettbewerb der Betriebsformen aus Verbrauchersicht

Betriebsformen sind Ergebnisse von Handelsmarketing

Daten für Innovatoren und für Etablierte

Theorie

Simultane Auswertung komplexer Datenstrukturen

Am Beispiel einer Großstadt in Nordrhein-Westfalen

Wie sieht es der Verbraucher?

Nur Entwicklungstendenzen derselben Grundidee?

die Rangreihenfolge der untersuchten Betriebsformen bei einem Beurteilungsmerkmal darstellt. Die Beurteilung der Wettbewerbsposition einer Betriebsform insgesamt kann jedoch nicht vorgenommen werden. So ist unklar, welche Schlußfolgerungen für seine Wettbewerbsposition etwa zu ziehen sind, wenn eine Betriebsform/Verkaufsstelle bei einem Beurteilungsmerkmal sehr gut, bei einem anderen jedoch sehr schlecht bewertet wurde. Eine ganzheitliche Beurteilung der Wettbewerbssituation im Handel ist folglich nicht möglich, ebensowenig wie die gleichzeitige, differenzierte Erfassung relativer Stärken und Schwächen der Wettbewerber untereinander.

Grundlegender Mangel dieser oder ähnlicher Auswertungsmethoden ist, daß sie bereits vom Ansatz her nicht in der Lage sind, die Reaktionsverbundenheit der Marktteilnehmer zu berücksichtigen. Über Wettbewerbspositionen einzelner Betriebsformen lassen sich aber nur sinnvolle Aussagen machen, wenn sie in Relation zu konkurrierenden Betriebsformen/Verkaufsstellen und nicht unabhängig davon erfolgen. Diese Nachteile klassischer Auswertungsmethoden der Marktforschung lassen sich mit dem Einsatz multivariater Methoden weitestgehend vermeiden. Diese gestatten die simultane Auswertung komplexer Datenstrukturen. Sie kommen damit dem aus den realen Verhältnissen im Wettbewerb resultierenden Erfordernis der Erfassung interdependenter Sachverhalte entgegen.

3. Befunde zur regionalen Wettbewerbsforschung

3.1 Die Struktur des Wettbewerbsfeldes

Die hier wiedergegebene Wettbewerbsanalyse beruht auf dem Verfahren der Multidimensionalen Skalierung (MDS), das auf Marktforschungsdaten aus dem Lebensmittelregionalmarkt einer nordrhein-westfälischen Großstadt angewendet wurde. Dabei wurde aus einer zuvor aus den Verbraucherurteilen ermittelten, Ähnlichkeitsmatrix zwischen allen Betriebsformen oder Verkaufsstellen eine landkartenähnliche Darstellung aller Untersuchungsobjekte gewonnen. Die so im wahrsten Sinne des Wortes gewonnene „Wettbewerbslandschaft“ kann nun analog zu einer Landkarte gelesen werden:

- Betriebsformen bzw. Verkaufsstellen, die nahe beieinander abgebildet werden, sind sich aus der Sicht der Verbraucher relativ ähnlich.

- Betriebsformen bzw. Verkaufsstellen, die weiter voneinander entfernt abgebildet werden, sind sich aus der Sicht der Verbraucher relativ unähnlich.

Dabei kommt es nicht darauf an, ob zwischen einzelnen Wettbewerbern Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede tatsächlich bestehen; entscheidend ist vielmehr, daß sie vom Verbraucher so wahrgenommen werden. Dabei wird unterstellt, daß von Verbrauchern als ähnlich wahrgenommene Verkaufsstellen untereinander in intensiverem Wettbewerb stehen, als solche, die als relativ unähnlich gelten.

Abbildung 2 spiegelt die Wettbewerbsverhältnisse auf dem untersuchten Regionalmarkt wider. Die Struktur dieses Wettbewerbsfeldes stellt sich danach wie folgt dar:

- In der Nähe des linken unteren Randes positionieren sich die Verkaufsstellen der Warenhäuser (Kaufhof, Karstadt, Hertie).

- Sie sind wiederum den Nachbarschaftsgeschäften (Rewe, Spar und Stüssgen) am relativ ähnlichsten.

- In der Mitte von Abbildung 2 findet sich eine Reihe teilweise sehr ähnlich positionierter Verkaufsstellen, die jedoch unterschiedliche Betriebsformen (Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) repräsentieren.
- Die Discounter Aldi und Plus nehmen eine extreme Randposition ein, die durch den großen Abstand von den übrigen Mitbewerbern deutliche wahrgenommene Unterschiede gegenüber Wettbewerbern repräsentieren.

Zunächst läßt sich aus der Struktur der „Wettbewerbslandschaft“ schließen, daß – ohne Bewertung der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit – es lediglich den Discountern, den Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser und ansatzweise den Nachbarschaftsgeschäften gelungen ist, prägnante Wettbewerbspositionen zu besetzen. Die Lage der übrigen, hier in der Mitte von Abbildung 2 gelegenen Verkaufsstellen weist dagegen auf Positionierungsprobleme hin. Denn hier ist es selbst unterschiedlichen Betriebsformen nicht gelungen, sich klar voneinander abzuheben, wie das Beispiel DS (Supermärkte) und das Ric-SB-Warenhaus zeigt.

Diese Interpretation wird von der Überlegung unterstrichen, daß Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser hinsichtlich ihres Lebensmittelsortiments lediglich Entwicklungsstufen ein und derselben Grundidee darstellen, nämlich Lebensmittel-Vollsortimente in Selbstbedienung zu verkaufen. Anders verlief hingegen die Entwicklung von Discountern und Lebens-

mittelabteilungen in Warenhäusern. Während Discounter bekanntlich Sortiment, Verkaufsraumgestaltung und Personaleinsatz konsequent auf die angestrebte Dauerniedrigpreisstrategie abstimmen, haben die Warenhäuser ihre Lebensmittelabteilungen in der letzten Zeit zu Gourmettempeln zu entwickeln versucht. Diese Maßnahmen haben sich offenbar beim Verbraucher niedergeschlagen und sorgen so – bei aller Vorsicht für die Verallgemeinerbarkeit der Befunde – für eine im Grunde genommen dreigeteilte „Wettbewerbslandschaft“ im Lebensmittelhandel.

Die mit MDS gewonnene Abbildung 2 legt jedoch noch weitere Schlußfolgerungen nahe. Bei der zweidimensionalen Abbildung bleibt zwar die Benennung der Achsen völlig offen, sie läßt sich jedoch durch Interpretation der Gesamtstruktur möglicherweise erschließen. So liegt es für den hier untersuchten Regionalmarkt nahe,

- die vertikale Dimension als „Nähe/Erreichbarkeit“ zu interpretieren,
- während die horizontale Dimension am zutreffendsten mit „Preisgünstigkeit“ umschrieben werden kann.

Die oberhalb der Horizontalen positionierten Verkaufsstellen repräsentieren danach mit zunehmendem Abstand eher wohnsitznahe Einkaufsstätten und umgekehrt, während die Verkaufsstellen links von der Vertikalen mit wachsender Entfernung von ihr eher als teuer, rechts davon eher als zunehmend preisgünstig gelten.

Aus Verbrauchersicht strukturieren sich die wahrgenommenen Ähnlichkeiten daher offenbar nach den Marketinginstrumenten „Standort“- und „Preispolitik“. Dies beleuchtet die bei der Einkaufsstättenwahl für Lebensmittel vermutlich dominanten, das heißt steuernden Entscheidungskriterien der Verbraucher:

- Zum einen der wahrgenommene relative Zeitaufwand,
- zum anderen der wahrgenommene relative Preisvorteil beim Lebensmitteleinkauf.

Damit stößt man letztlich auf zwei, mit einem Lebensmitteleinkauf stets verbundene, den daraus resultierenden Nutzen oder Output mindernde Kategorien, die letztlich den Input (Geld und Zeit) des Verbrauchers darstellen.

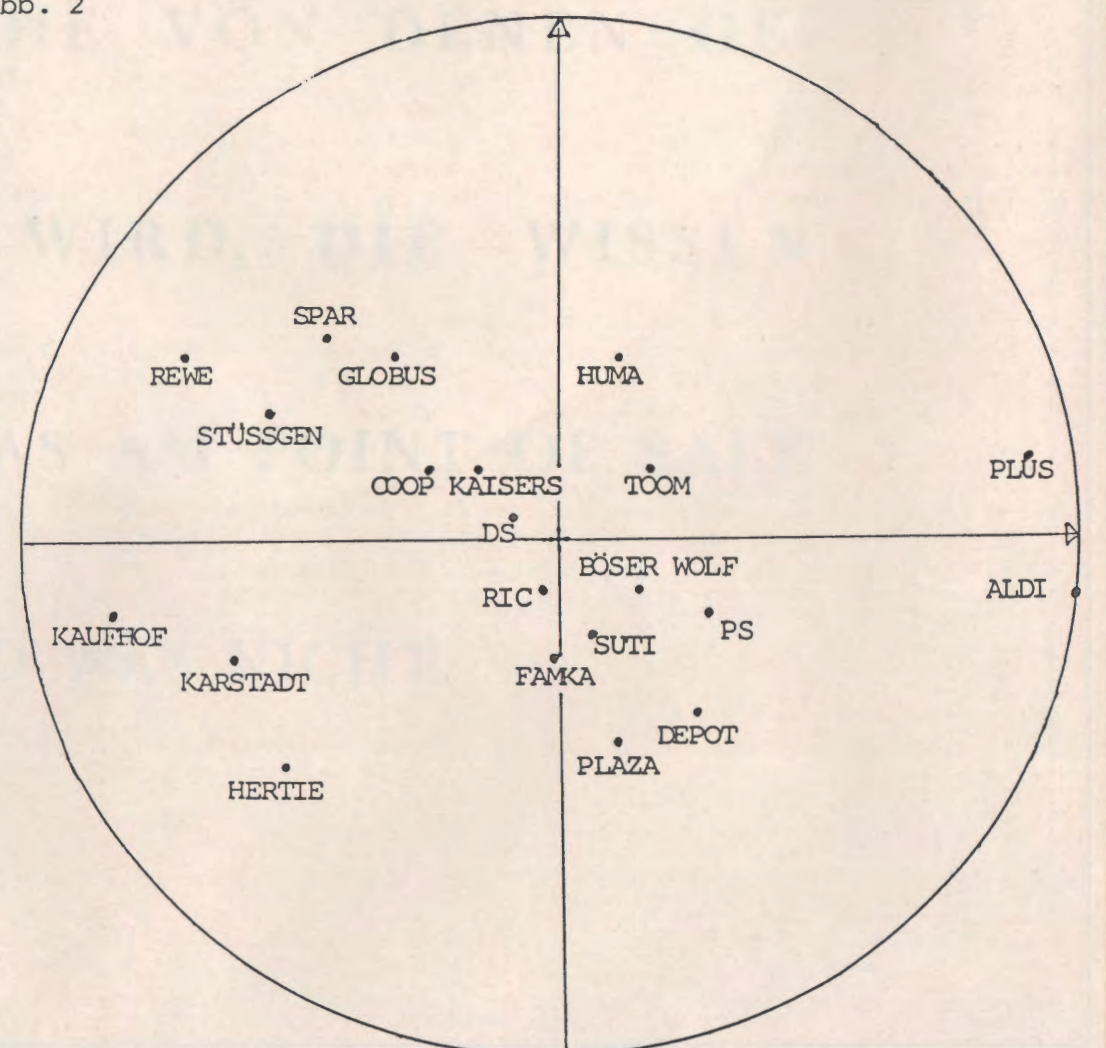
Erreichbarkeit und Preisgünstigkeit

Output mindernde und Input mindernde Strategien

Fortsetzung in LZ Nr. 40

MDS-WETTBEWERBSANALYSE EINES REGIONALEN LEBENSMITTELMARKTES

Abb. 2



GUH-Unternehmensberatung mbH Hamburg

Theorie

Wettbewerbsforschung auf den Regionalmärkten des Lebensmittelhandels

Dr. Rainer P. Lademann, Geschäftsführer der GWH-Unternehmensberatung in Hamburg

Fortsetzung aus LZ Nr. 39

Ohne für die daraus ableitbaren Marktsegmente mit den dort überwiegend angesiedelten Betriebsformen

1. als teuer geltende, wohnsitznahe Versorgung (Nachbarschaftsgeschäfte, Supermärkte)
2. als preisgünstig geltende, wohnsitznahe Versorgung (Discounter)
3. als teuer geltende, wohnsitzferne Versorgung (Warenhäuser in den Citys)
4. als preisgünstig geltende, wohnsitzferne Versorgung (Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser)

auf detailliertere Befunde eingehen zu können, zeigen die vorliegenden Brancheninformationen, daß der Lebensmittelmarkt sich vom Marktvolumen und vom Marktwachstum her immer stärker in Richtung auf die Segmente 2 und 4 hinentwickelt. Preispolitik dominiert gegenüber der Standortpolitik, oder mit anderen Worten: Geld- vor Zeitvorteil. Wenn damit auch die Marktchancen gerade der auf höheres Genre ausgerichteten Warenhäuser und insbesondere des hier gar nicht untersuchten Spezialhandels völlig unzureichend beleuchtet wurden, so können diese Aussagen zumindest für die Massendistribution problemloser Produkte generelle Gültigkeit beanspruchen.

In Abbildung 3 wurden nun in einem weiteren Schritt einzelne parallel erhobene Imagemerkmale in die Struktur der „Wettbewerbslandschaft“ hineinprojiziert. Sie repräsentieren gleichzeitig die für das absatzseitige Handelsmarketing wichtigsten Wettbewerbsparameter. Auf diese Weise ist es möglich, die Wettbewerbssituation sowohl ganzheitlich als auch differenziert zu erfassen.

Dabei zeigen die Pfeilspitzen jeweils in die Richtung der positiven Ausprägung der untersuchten Einzelmerkmale, während in der genauen Gegenrichtung die negative Komponente eines Merkmals liegt. Gleichzeitig zeigt sich nach Projektion der speziellen Einzelwerte aller Mitbewerber auf eine durch den Mittelpunkt verlaufende Gerade auch eine Rangreihenfolge der einzelnen Verkaufsstellen bezüglich jedes Merkmals. Verkaufsstellen, die in der Nähe der positiven Ausprägung eines Merkmals liegen, wurden also in dieser Hinsicht positiv bewertet (Stärken), eine größere Entfernung davon signalisiert dagegen Schwächen bezüglich des Merkmals. So führt Aldi das Wettbewerbsfeld unter dem Gesichtspunkt der Preisgünstigkeit an, der Kaufhof es unter anderem hinsichtlich der Qualität von Fleisch und Wurstwaren. Umgekehrt zeigen sich hier auch Schwächen des Kaufhofs: Er gilt als zu teuer, wohingegen Aldi gerade im Fleisch- und Wurstwarensortiment Schwachpunkte besitzt.

Bei einer differenzierten Betrachtung lassen sich aus Abbildung 3 die relativen Wettbewerbsvor- und -nachteile ablesen. Wenn auch die Verkaufsstellen ein und derselben Betriebsform nahe beieinander positioniert sind, so weisen einige Mitbewerber bei einzelnen Merkmalen teilweise beträchtliche Unterschiede auf (etwa Toom und Plaza beim Merkmal Sauberkeit oder freundliche Bedienung). Aus solchen Detailanalysen lassen sich für jeden Marktteilnehmer verkaufsstellenspezifische Stärken-Schwächen-Analysen durchführen und seine spezifischen Vor- und Nachteile gegenüber den relevanten Mitbewerber durchführen. So können konkrete Hinweise zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen oder zum Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen gewonnen werden, auf die jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

Wird eine ganzheitliche Analyse der relativen Wettbewerbsvor- und -nachteile vorgenommen, so zeigt sich an der Ausdehnung des Wettbewerbsfeldes in horizontaler Richtung, daß es sich

- vor allem bei den Dimensionen des Frischwarensortiments (Qualität und Auswahl) und bei der Preisgünstigkeit am stärksten unterscheidet,
- während die Unterschiede zwischen den Verkaufsstellen bei den übrigen Merkmalen erheblich geringer ausfallen.

An diesen Befunden deuten sich auch gewisse Bedeutungsunterschiede bei den einzelnen Marketinginstrumenten an. So dürften einerseits tatsächlich bestehende Unterschiede zwischen Mitbewerbern, etwa bei der Sauberkeit der Läden, weil auch nicht werblich unterstützt,

als entsprechend weniger unterschiedlich erlebt werden. Andererseits werden die Verkaufsstellen gerade außer in der Sortiments- bzw. Preispolitik tatsächlich weitgehend nur geringfügige Unterschiede in diesen Merkmalen aufweisen. Daher spiegeln diese Befunde letztlich auch die Schwierigkeit des Lebensmittelhandels wider, in der jetzigen Wettbewerbssituation an die Stelle der Dominanz der Preispolitik erfolgreich andere Instrumente zu setzen.

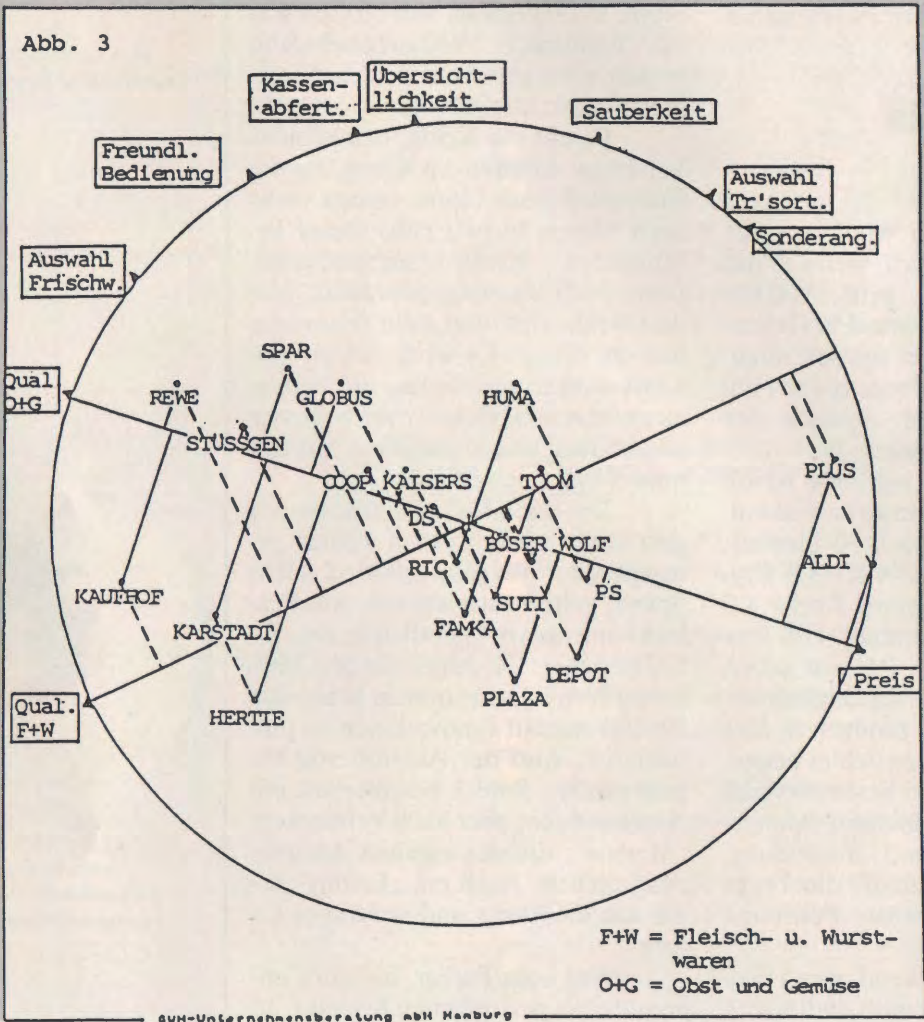
4. Strategische Schlußfolgerungen für den Wettbewerb im Handel

Der bekanntermaßen harte Wettbewerb vor allem im Lebensmittel-Sortimentseinzelhandel äußert sich unter anderem in der Dominanz des Preiswettbewerbs im Verhältnis zu anderen Aktionsparametern. In einer solchen Wettbewerbssituation kommt es für die Unternehmen darauf an, Kostensenkungspotentiale auszuschöpfen, um preispolitische Handlungsspielräume zu gewinnen. Solange auch Verbraucher ihre Einkaufsstättenwahl in hohem Maße an wahrgenommenen Preisunterschieden orientieren, ist zu erwarten, daß die Fähigkeit zur Erschließung von Umsatzpotentialen weitgehend von dem Ausmaß der relativen Kostenvorteile abhängt.

Diese Anforderungen führen dazu, daß die Wettbewerbsfähigkeit von etablierten Betriebsformen bei andauernder Stagnation der Branche insbesondere durch innovative Betriebsformen bedroht wird, die über deutliche Kostenvorteile verfügen. In diesem Zusammenhang sind drei Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Zunächst hat die bisherige Entwicklung im Sortiments-einzelhandel gezeigt, daß Kostenvorteile in Verbindung mit raumordnungspolitischen Restriktionen (§ 11 Abs. 3 BauNVO) immer weniger durch flächenintensive Großbetriebsformen zu erzielen sind, sondern eher durch Senkung der operativen Kosten, insbesondere im Logistikbereich.
- Außerdem hat gerade die noch wachsende Verbraucherakzeptanz des Discountprinzips zu steigendem Anpassungsdruck bei den übrigen Betriebsformen geführt. Bestätigt wird dies in Abbildung 3 auch beim Merkmal Preisgünstigkeit durch den großen Abstand der Discounter von den übrigen Mitbewerbern.

MDS-WETTBEWERBSANALYSE EINES REGIONALEN LEBENSMITTELMARKTES



Geld geht immer mehr vor Zeitvorteil

Die „Geographie“ der Wettbewerbsparameter

Ausbau von Vorteilen, Ausgleich von Nachteilen

Probleme mit der Dominanz der Preispolitik

Wie hoch sind die relativen Kostenvorteile?

Theorie

Discount geht in die Vollen!

● Anpassungsmaßnahmen können dabei überwiegend nur auf vorhandenen Verkaufsflächen erfolgen, da ertragsstarke neue Standorte kaum verfügbar sind.

Im Lichte dieser Rahmenbedingungen versuchen viele Unternehmen, das Discountprinzip auf bisher als größere Supermärkte oder kleinere Verbrauchermärkte betriebene Verkaufsflächen bis 1500 Quadratmeter zu übertragen.

Auch die „Neumarkt-Offensive“ der Rewe-Leibbrand oHG stellt im Rahmen dieser Markt- und Wettbewerbsentwicklung eine Standortverwertungsstrategie dar. Wenn No-Names- bzw. Handelsmarkenstrategien in den anderen Vertriebslinien das Abwandern der Kunden zu Aldi und anderen Discountern offenbar nicht verhindern konnten, ist es naheliegend, die eigenen Aktivitäten im Discountbereich unmittelbar zu verstärken. Die „Neumarkt“-Vertriebslinie stellt jedoch nicht nur den Versuch einer Kopie des Aldi-Konzepts dar, sondern versucht sich unter anderem durch Aufgabe des Selbstbedienungsprinzips im Frischwarenbereich davon abzuheben. Ein Blick auf Abbildung 3 zeigt, daß dieser Ansatz marketingstrategisch den Versuch darstellt, die aus Verbrauchersicht bestehenden Nachteile der Discountidee auszuräumen: Verstärkung des Frischwarensortiments und der Kundenbedienung und -beratung.

Die globalen Marktchancen dieses „abgespeckten“ Verbrauchertypus bzw. „aufgewerteten“ Discounters hängen abgesehen von der Attraktivität der zur Verfügung stehenden Standorte vor allem von zwei Faktoren ab:

- Zum einen vom Preisabstand seines Sortiments zu den übrigen Anbietern, insbesondere zum führenden Discounter Aldi,
- zum anderen von der akquisitorischen Wirkung des in Fremdbedienung geführten Frischwarensortiments. Hier werden sich Kostenvorteile dauerhaft wohl nur in Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen, wenn bei Auswahl und Qualität das Niveau gegenüber anderen Betriebsformen, vor allem von Super- und Verbrauchermärkten, gehalten werden kann.

Lassen sich – wie angestrebt – bei den entsprechenden Artikeln die Aldi-Preise dauerhaft halten, kann das Konzept aufgehen und sowohl Kunden von diesem als auch von den übrigen Wettbewerbern gewonnen werden. Liegt das Preisniveau zwischen dem „Preisführer“ Aldi und den anderen Mitbewerbern, wird der Markterfolg der neuen Vertriebslinie in großem Maße davon abhängen, ob der angestrebte akquisitorische Vorteil im Frischwarenbereich umgesetzt werden kann. Sobald das Frischwarenkonzepth jedoch verbraucherseitig nicht akzeptiert wird, drohen die Kaufkraftströme an der „Neukauf“-Linie vorbei weiterhin direkt zu Aldi zu fließen.

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen mögliche Reaktionen der Konkurrenz dar, vor allem, sofern sich Markterfolge der „Neukauf“-Linie abzuzeichnen beginnen. Schnelle Gegenmaßnahmen – sei es als Me-too-Strategie, sei es über eine Verstärkung des Sonderangebots und Werbepressures – werden grundsätzlich den Wettbewerbsvorteil dieser Discountvariante vermindern. Hier wird sich zeigen, welche Kostensenkungspotentiale die Wettbewerber noch aktivieren und in die Waagschale werfen können.

Wenn mit der Neupositionierung der Discountidee durch die Rewe-Leibbrand oHG auch eine neue Runde zur Wettbewerbsverschärfung eingeleitet wurde, so bleiben die Konsequenzen für den Lebensmittelhandel insgesamt abzuwarten. Nach der hier durchgeführten Untersuchung scheint es für den bei „Neumarkt“ eingeschlagenen Weg eine Marktlücke zu geben, die vor allem vom Trend im Verbraucherverhalten gestützt wird. Damit dürften tendenziell weiterhin die Betriebsformen aus der Massendistribution herausgedrängt werden, die konzeptionell bedingt über keine weiteren Kostensenkungspotentiale verfügen. Auf diese Weise wird die Spaltung des Lebensmittelmarktes in Nah- und Spezialversorgung (Nachbarschaftsgeschäfte, klassischer Spezialhandel, Nahrungsmittelhandwerk und ambulanter Handel) einerseits sowie Massendistribution andererseits weiter vorangetrieben.

Wird das Frischekonzept akzeptiert?

Abgespeckter Verbrauchertypus, aufgewerteter Discount

Gibt es die Marktlücke, auf die der Trend verweist?