



*„Am Beispiel*

**ALDI**

*lassen sich  
Marketing-Prinzipien  
hervorragend  
erläutern“*

Interview mit Prof. Dr. Rainer Olbrich



*Herr Professor Olbrich, innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vertreten Sie den Bereich Marketing. Der Begriff ist heute in aller Munde, doch nur wenige sind gewöhnlich in der Lage, ihn in seiner Bedeutung exakt zu umschreiben. Wie lautet Ihre aktuelle Definition?*

Im Kern geht es bei „Marketing“ darum, ein Unternehmen vom „market“ her zu führen und damit eine Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Bedürfnissen der Konsumenten zu schaffen. Verbunden ist damit gleichwohl eine gewisse Angebotsorientierung, d. h. ein Produzent überlegt sich, was aus seiner Sicht profitabel sein könnte und stellt dann nur solche Produkte her. Auf diesem Wege soll das Problem eines mangelnden Absatzes vermieden werden. Güterhalden haben wir in der Vergangenheit immer wieder erlebt, wenn beispielsweise der Staat in das Marktgeschehen eingriff. Denken Sie nur an die berühmten Butterberge als Ergebnis einer verfehlten Agrarpolitik. Da erfolgte eine Regulierung von außen, die sich eben nicht an den Wünschen der Nachfrager und ihrer Abnahmebereitschaft orientierte.

Historisch gesehen stammt der Begriff „Marketing“ aus der anglo-amerikanischen Literatur und hat in Deutschland eine durchaus eigene Entwicklung erfahren. Generell läßt sich sagen, daß es beim Marketing immer um das Verhalten der Konsumenten geht. Was wollen sie, wovon wenden sie sich ab, und wohin tendieren sie. Nicht zuletzt kommt hinzu, zu fragen, wohin man die Nachfrage durch eine geschickte Beeinflussung lenken kann.

*Gehört dazu nicht auch ein Element wie Befragungsaktionen im Rahmen von Marktforschung?*

Das ist der Fall und läßt sich recht gut am Beispiel der Öffnung neuer Märkte erläutern. Durch die Öffnung von Märkten entsteht methodisch gesehen wenig neues, vielmehr entsteht ein stärkerer Grad von Vernetzung. Im Rahmen der sogenannten Globalisierung sind vormals nationale Märkte immer stärker internationalisiert worden. Das ist ein beobachtbarer Trend. Hinzugekommen ist hierdurch für die Studierenden, daß sie sich wesentlich stärker für die Kulturen anderer Länder einschließlich der jeweiligen Sprachen und für die Ansprüche der bislang fremden Konsumenten interessieren müssen.

Im Bereich Marketing gibt es eine intensive wissenschaftliche Diskussion über die Frage, ob wir zukünftig über alle Ländermärkte der Welt hinweg eine globale Vereinheitlichung erleben werden, ob etwa schon bald der global aktive Konzern vom afrikanischen Agrar- bis zum europäischen Industriestaat ein bestimmtes Produkt gleichermaßen bewirbt. Diese Diskussion ist noch längst nicht ausgetragen, denn es gibt durchaus gegenläufige Meinungen - wie zum Beispiel, daß Produkte und Dienstleistungen unter unterschiedlichen Bedingungen eben auch unterschiedlich gestaltet und angeboten werden sollten.

*Da gibt es doch das bekannte Beispiel Coca Cola, für die überall auf der Welt in fast gleicher Weise geworben wird.*

Das ist ein gutes Beispiel, denn die Frage nach der Vereinheitlichung von Produkt und Werbung läßt sich ohne einen konkreten Fall nicht einfach beantworten. Unstrittig ist, daß Coca Cola weltweit getrunken wird. Strittig ist bis heute jedoch, ob die Ansprüche der Konsumenten in diesem Fall ähnlich sind bzw. durch Werbung ähnlich gemacht wurden, oder ob es den Marketing-Strategen dieser Firma gelungen ist, das Getränk weltweit gerade deswegen erfolgreich zu vermarkten, weil je nach Land oder Region in der Werbung ganz dezidiert auf die jeweils vorhandenen Mentalitäten und Konsumgewohnheiten eingegangen wurde. Unter strategischen Aspekten ist es von erheblicher Bedeutung, ob ein Unternehmen sein Produkt überall in gleicher Weise vermarktet, oder ob es entsprechend differenziert. Die Entscheidung wird immer zugunsten des jeweils größeren ökonomischen Erfolges fallen. Er wird zum Gradmesser der Richtigkeit einer Marketingaktion.

*Wo liegen Ihre persönlichen Schwerpunkte in Forschung und Lehre?*

Im Rahmen von Promotion und Habilitation habe ich mich auf Fragen des Handels konzentriert. Dabei geht es um ein zunehmend wichtiger werdendes Gebiet innerhalb des Bereiches Marketing. Die Konsumgüterindustrie kann mittlerweile kaum noch eine Entscheidung auf dem Gebiet des Marketing ohne Zustimmung des Handels treffen. Die Ursache hierfür ist die stark angestiegene Konzentration im Handel. Mein Interesse für den Handel geht auf praktische Erfahrungen bei der Entwicklung von Warenwirtschaftssystemen zurück. Darunter versteht man Informations- und Kommunikationssysteme, mit deren Hilfe man den Warenfluß gezielter steuern und entsprechenden Einfluß auf die Art des Verkaufens nehmen kann. Momentan befaße ich mich damit, wie man die Informationen, die solche Systeme produzieren können, im Bereich des Marketing nutzen kann. Als weiteren Schwerpunkt möchte ich die Untersuchung der Konzentration im deutschen Handel nennen. Hierbei geht es um die Ursachen der seit geraumer Zeit zu beobachtenden Wachstumsprozesse. Vor einigen Wochen haben wir derartiges wieder erlebt, als die Metro, der größte europäische Handelskonzern, die Allkauf-Gruppe übernahm und damit das Konzentrationskarussell wieder beschleunigte. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob wir als Konsumenten in Zukunft nur noch einigen wenigen großen Handelskonzernen gegenüberstehen und unter Umständen in Abhängigkeiten geraten. Da gibt es zum Beispiel die großflächigen Betriebsformen der Discount-Unternehmen, die ein enormes Wachstum aufweisen und auf große Akzeptanz bei den Nachfragern stoßen. Dieses Wachstum erklärt sich allerdings nicht allein aus verbesserten und umfangreicheren Einkaufsmöglichkeiten, sondern vielmehr aus betriebswirtschaftlichen Vorteilen der großflächigen Geschäfte und der Discountgeschäfte. Schrittmacher im Discountbereich war dabei in Deutschland die Firma Aldi. Die Gebrüder Albrecht haben schon vor Jahrzehnten begonnen, das Prinzip des Discounters in Deutschland zu etablieren und waren damit erfolgreiche Pioniere.



*Je größer der unbestreitbare ökonomische Erfolg war und ist, um so unverständlicher muß bis heute jedem Betrachter das leicht negative Image dieser Ladenkette erscheinen. Bleibt das so, oder läßt sich auch im Bewußtsein der Konsumenten ein Wandel in Richtung höhere Akzeptanz feststellen? ■*

Am Beispiel Aldi lassen sich Marketing-Prinzipien hervorragend erläutern. Viele Verbraucher, die in einem solchen Geschäft einkaufen, vermeiden es andererseits, dies öffentlich zu bekennen. Tatsächlich hat man festgestellt, daß gerade bei diesem Discounter das Durchschnittseinkommen der Nachfrager höher liegt. Bei Aldi kaufen eben nicht nur die Bevölkerungsschichten, die bei Lebensmitteln sparen wollen oder müssen. Offensichtlich gibt es viele Konsumenten, die sehr preisbewußt ihre Lebensmittel einkaufen, wenngleich sie das nur ungern zugeben. Es kommt tatsächlich zu einem Bewußtseinswandel. Viele Verbraucher haben nämlich einschlägige Tests und Analysen gelesen oder ihre eigene Erfahrung mit den gekauften Produkten gemacht und dabei festgestellt, daß viele sogenannte Markenprodukte nicht unbedingt die versprochenen qualitativen Vorzüge bieten. Längst ist der Preis allein nicht mehr Ausweis für Qualität, und entsprechend verhalten sich dann die Konsumenten. Dieses Nachfrageverhalten beeinflußt übrigens die Konzentration im Handel sehr viel stärker als etwa größere Fusionen. In der Vergangenheit gab es immer wieder Berichte von entsprechenden Übernahmen bestimmter Unternehmen durch größere Konzerne, doch die Analysen ergeben in solchen Fällen meistens, daß sich die Nachfrager von alten Betriebsformen ab- und neuen zugewandt haben. Die Fusionen sind keineswegs die dramatische Ursache für dieses Phänomen, sondern nur ein Indiz, daß in einem solchen Handelsbereich mit den Zukunftsaussichten etwas nicht stimmt.

**Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich,**  
 Jahrgang 1963,  
 Von 1983 bis 1988 Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster, 1988 Dipl.-Kfm.,  
 1985 bis 1989 freier Mitarbeiter einer Unternehmensberatung,  
 1992 Promotion und 1997 Habilitation an der Universität Münster,  
 seit Dezember 1997 Professor an der FernUniversität Gesamthochschule in Hagen,  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing.

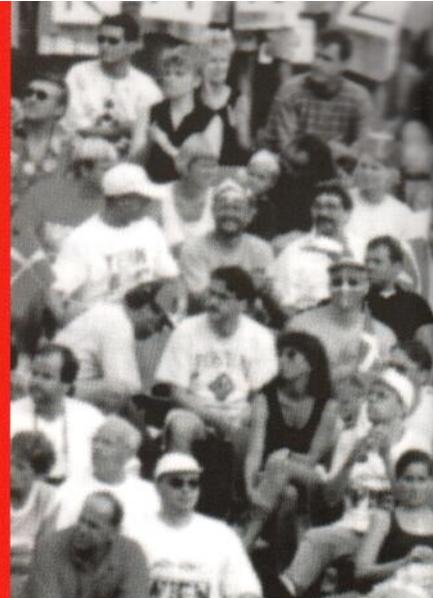
**Bücher von Prof. Rainer Olbrich**

Informationsmanagement in mehrstufigen Handelssystemen, Frankfurt am Main u.a. 1992

Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling (Hrsg., zusammen mit D. Ahlert), 1. Aufl. 1994, 3. neubearb. Aufl. Stuttgart 1997

Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998

Informationssysteme für das Handelsmanagement (Hrsg., zusammen mit D. Ahlert, J. Becker, R. Schütte), Berlin 1998



*Ist für die Zukunft, vor allem unter Berücksichtigung eines stärkeren Zusammenwachsens in Europa, noch eine Beschleunigung dieser Konzentrationsprozesse zu erwarten? Wird es bald keine nationalen, sondern allenfalls noch große europäische Konzerne geben? ■*

Das ist durchaus möglich. Momentan versuchen viele national entstandene und auch noch weitgehend innerhalb der eigenen Landesgrenzen tätige Konzerne Kooperationspartner im

europäischen Bereich und auch weltweit zu finden. Viele von diesen Kooperationen sind bereits durch enge Zusammenarbeit im Einkaufsbereich gekennzeichnet. Verdächtigweise sind auf den nationalen Märkten jedoch kaum Eintritte ausländischer Wettbewerber zu beobachten. So sind zwar zum Beispiel die Firmen Lidl und Aldi auf ausländischen Märkten aktiv, kaum ein ausländisches Unternehmen tritt jedoch in den deutschen Markt ein. Der Grund für die Expansion der gesamten deutschen Unternehmen liegt in der speziellen Funktion des Discounters, den es in dieser Form in den ausländischen Markt kaum gibt. Diese Konzerne haben demnach eine Lücke in der ausländischen Wettbewerbsstruktur gefunden und nutzen diese aus. Dabei handelt es sich jedoch um Ausnahmen. In Europa bleiben die Wettbewerber auf der Absatzseite momentan noch weitgehend unter sich, während sie sich in der Beschaffung enger zusammenschließen. Das ist für die Industrie ein schmerzlicher Aspekt. Sie wird nämlich bei der Beschaffung unter Druck gesetzt, weil sie sich immer größer werdenden Verhandlungspartnern gegenüber sieht. Auf der Absatzseite hingegen bleiben die Händler in ihrem nationalen Bereich und versuchen derzeit dort, in einem ‚gnadenlosen‘ Verdrängungswettbewerb den größtmöglichen Umsatz zu erzielen. Für die Konsumenten wäre es wünschenswert, daß sich auch auf der Absatzseite der Wettbewerb im Handel, der



derzeit gelegentlich sogar durch Preiskämpfe gekennzeichnet ist, ‚internationalisiert‘. Das kann zu weiteren zählbaren Vorteilen für die Verbraucher führen.

*Mit Konzentrationsprozessen sind aber doch wohl auch immer wieder bestimmte politische Fragen wie etwa die nach der Beschäftigungsstruktur verbunden.*

Das läßt sich nicht bestreiten, doch gibt es unter dem von Ihnen genannten beschäftigungspolitischen Aspekt keine eindeutigen Antworten auf durchaus klare Fragen. Konzentration bedeutet eben nicht unbedingt zwangsläufig Verlust von Arbeitsplätzen. Man kann ohne weiteres Beispiele dafür finden, daß kleinere Unternehmen von größeren mit dem Ziel übernommen wurden, die eigene Produktpalette zu verbreitern, den Absatz des kleinen nun dank größerer Schubkraft erheblich zu steigern etc. In den meisten Fällen hat das zu erheblichen Beschäftigungszuwächsen geführt. Solche Prozesse lassen sich eben nicht über einen Kamm scheren. Wenn sich zwei Unternehmen zusammenschließen oder eines ein anderes übernimmt, dann werden häufig aus Rationalisierungsgründen einige Mitarbeiter in der ‚Verwaltung‘ abgebaut, es ist jedoch durchaus möglich, daß ein solcher Rationalisierungseffekt durch Wachstum und einen entsprechenden Beschäftigungszuwachs in den Vertriebslinien mehr als kompensiert wird. Übrigens lassen sich durch direkte politische Eingriffe kaum Beschäftigungseffekte negativer Art dauerhaft verhindern oder andererseits positiv fördern. Auf einen weiteren Punkt möchte ich in diesem Zusammenhang gern noch eingehen: Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, daß beispielsweise das deutsche Fusionskontrollverfahren gegen die Konzentration im Handel nichts hat ausrichten können. Das gilt auch für das Bundeskartellamt. Die Konzentrationsspirale dreht sich vielmehr immer schneller. Betrachtet man dann die europäische Ebene, so muß man feststellen, daß nationale politische Steuerungselemente keinerlei Wirkung mehr gegenüber Prozessen auf internationaler Ebene haben. Zudem steckt das europäische Kartellrecht mit Blick auf den Handel noch in einer Erprobungsphase. Letztlich kommt es nun darauf an, ob internationale Unternehmensfusionen für die Verbraucher positive oder negative Wirkungen haben werden. Bestehen die Ziele interna-

tional kooperierender und fusionierender Unternehmen im wesentlichen darin, sich die einzelnen Ländermärkte aufzuteilen, so müssen derartige Entwicklungen achtsam beobachtet werden.

*Können nicht gerade bei Konzentrationsprozessen die Konsumenten durch ihr Verhalten die Bewerber gegeneinander auspielen?*

Das ist eine sehr interessante Frage, und tatsächlich haben wir für die Richtigkeit dieser Vermutung eine Reihe von Beispielen. Es ist durchaus denkbar, daß die Konsumenten bestimmte Handelsbetriebsform boykottieren. Das würde auf den betroffenen Anbieter extrem durchschlagen. Wir haben das in den letzten Monaten beinahe erleben können, wenn auch aufgrund anderer Ursachen: Da ging es um die angebliche Vergiftung von Produkten einer bestimmten Handelskette im Lebensmittelbereich. Die dem Handel wie dem Hersteller gegenüber unternommenen Erpressungsversuche wollten exakt diesen Mechanismus ausnutzen. Der unsichere Konsument wußte auf jeden Fall, welches Produkt er wo nicht kaufen durfte. Unabhängig von diesem grundlegend anders gelagerten Beispiel könnten also auch die Verbraucher direkt Druck auf Handel und Hersteller ausüben. Genau genommen gibt es ähnliches im alltäglichen Geschäftsverkehr bereits, allerdings zwischen Hersteller und Händler. Aufgrund der Konzentration im Handel geht es in vielen Branchen um Bestellmengen, welche die Hersteller in gewisse Abhängigkeiten bringen. Würde z. B. ein sehr großer Händler bei einem kleineren Hersteller die Aufträge nicht mehr plazieren, so könnte es den Produzenten unter Umständen gar die Existenz kosten. Umgekehrt sind Händler, die wichtige Produkte nahezu ausschließlich von einem Hersteller beziehen, natürlich auch von diesem in gewisser Weise abhängig. Man kann demzufolge oft von einer wechselseitigen Abhängigkeit auf der Basis einer kaum noch auflösbaren Vernetzung sprechen.

*Umgesetzt werden sollen Forschungserkenntnisse nach Möglichkeit auch in die Lehre. Welche Akzente möchten Sie hier in Zukunft setzen?*

Ich will im Laufe der nächsten Jahre schrittweise ein neues Programm schreiben und beginne derzeit mit einigen Handelskursen. Meine künftige Ausrichtung sehe ich jedoch auch im gesamten Gebiet des Marketings. Die ersten Ergebnisse werden sich zum Jahreswechsel 1998/99 einstellen.

*(Interview: VS)*

