

# Tante Cora und Onkel Aldi

## Unterschiedliche Konzeptionen des Einzelhandels in Deutschland und Frankreich

Hans-Jörg Schlierer\*

» Die jahrzehntelange, unbestrittene und daher auch zu Machtmissbrauch verleitende Vorherrschaft der Hypermärkte in Frankreich wird seit den 1990er Jahren durch den Erfolg von Hard-Discountern wie Aldi oder Lidl zunehmend infrage gestellt.

Deutsche wie französische Handelsketten spielen nicht nur in ihren Heimatländern eine herausragende wirtschaftliche Rolle. Unter den 25 weltweit umsatzstärksten Vertriebsunternehmen rangieren fünf deutsche (Metro, Aldi, Schwarz-Gruppe, Tengelmann, Edeka) sowie vier französische Ketten (Carrefour, Intermarché, Auchan, Leclerc).<sup>1</sup> Gilt Deutschland als „Wiege“ des europäischen Hard Discounts, entwickelte sich in Frankreich die partikuläre Vertriebsform der Hypermärkte. Beide Formen prägen bis heute die unterschiedliche Marktsituation des Lebensmitteleinzelhandels in verschiedenen europäischen Ländern. So konnten sich die französischen Hypermärkte nie wirklich in Deutschland oder anderen nordischen Ländern durchsetzen,<sup>2</sup> während andererseits die deutschen Hard Discounter bis in die 1990er Jahre so gut wie keine Rolle in Frankreich oder anderen südeuropäischen Ländern spielten.<sup>3</sup> Beide Modelle entstanden in den 1950er Jahren und erlebten in den folgenden drei Jahrzehnten ihren großen Aufschwung vor einem vergleichbaren volkswirtschaftlichen Hintergrund, der in Deutschland mit dem Wirtschaftswunder und in Frankreich mit den „Trente Glorieuses“ (den 30 „glorreichen“ Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg) bezeichnet wird. Doch aufgrund unterschiedlicher geographischer Gegebenheiten sowie eines anderen sozioökono-

mischen und gesellschaftlichen Kontextes entwickelten sich in beiden Ländern jeweils verschiedene marktbeherrschende Vertriebsformen. Bei deren vergleichender Darstellung wird sich der Beitrag auf den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) beschränken. Dies nicht nur, weil es der größte Wirtschaftsbereich innerhalb des Einzelhandels ist, der zum Beispiel in Deutschland mehr Menschen beschäftigt als die Automobilproduktion, sondern auch, weil die im Folgenden beschriebenen Entwicklungen weitestgehend ebenso auf Vertriebsstrukturen und Handelsketten in anderen Sektoren zutreffen.<sup>4</sup>

Davon ausgehend, dass den meisten Lesern zumindest in groben Zügen die Entwicklung und Ausprägung der deutschen Hard Discounter wie Aldi, Lidl oder Edeka bekannt sind, werden wir der Darstellung der französischen Distributionsformen mehr Platz einräumen.

### Entstehung unterschiedlicher Modelle

In Deutschland wie in Frankreich entstanden die modernen Vertriebsformen, womit vor allem der Discounthandel und das Selbstbedienungsprinzip gemeint sind, im Wesentlichen erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Schon 1946 hatte zwar Marcel

\* Dr. Hans-Jörg Schlierer, lehrt an der Ecole de Management Lyon (EM Lyon) Business Systems („Wirtschaftssystemvergleich“) und Interkulturelles Management.

Fourrier, einer der späteren Gründer von Carrefour, in seinem Kurzwarenladen in Annecy Selbstbedienung eingeführt, den Versuch aber nach wenigen Monaten mangels Erfolg wieder eingestellt. Noch waren französische Konsumenten ganz offensichtlich nicht gewillt, auf die Bedienung durch „ihren“ Bäcker, „ihren“ Metzger oder „ihren“ Lebensmittelhändler zu verzichten. Dies sollte sich erst ein paar Jahre später ändern. Auch in Deutschland hatte sich die Selbstbedienung erst in den 1950er Jahren durchgesetzt: 1953 eröffnete Tengelmann seinen ersten SB-Laden in München, und ein Jahr später führte Edeka in seinen Geschäften die Selbstbedienung ein. Noch Ende der 1950er Jahre aber war der Lebensmittelmarkt in beiden Ländern vom traditionellen Einzelhandel geprägt, der über 85 Prozent Marktanteile ausmachte.

In Frankreich kam der entscheidende Einschnitt 1966 mit der Gründung des ersten Hypermarktes der Firma Carrefour in Vénissieux, einem Vorort von Lyon. Aus eigenen Erfahrungen sowie Anregungen aus den USA entwickelten die Gründer von Carrefour das von anderen Unternehmensgründern später kopierte Basismodell dieser innovativen und für die damaligen Verhältnisse riesigen „Verkaufsfabriken“, die in dieser Form fast unverändert bis heute existieren. Riesig deshalb, weil – wie der Name „Hyper“ schon besagt – die Größe der Verkaufsfläche ein wesentliches Unterscheidungskriterium gegenüber anderen Vertriebsformen darstellt. Die Fläche in Vénissieux übertraf mit 10 000 m<sup>2</sup> die durchschnittliche Ladenfläche eines damaligen Supermarktes um mehr als das Achtfache. Die Durchschnittsgröße aller Hypermärkte in Frankreich liegt heute bei knapp 9 000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche – gigantisch im Vergleich zu den 700 bis 800 m<sup>2</sup> eines deutschen Hard Discounters.<sup>5</sup> Mit der Verkaufsfläche einhergehend ist auch die Produktvielfalt in einem französischen Hypermarkt wesentlich größer als in einem Supermarkt oder bei einem Discounter. Bot schon der erste Hypermarkt über 20 000 Referen-

**„Bei den  
Hypermarchés liegt  
der Anteil der  
Lebensmittel am  
Gesamtangebot bei  
nur 60 Prozent – dies  
unterscheidet sie  
von allen anderen  
Vertriebsformen.“**

zen der gesamten Produktpalette an, so liegt der Durchschnitt bei Geschäften der Firma Carrefour heutzutage bei rund 80 000, kann aber bei besonders großflächigen Geschäften bis zu 100 000 Referenzen erreichen.<sup>6</sup> Denn anders als in Deutschland oder auch in den USA waren die Väter des Hypermarkt-Konzeptes davon überzeugt, dass die Zukunft des Einzelhandels im Vertrieb des kompletten Warenangebots liegt. Nach dem Motto „Alles unter einem Dach“ bieten Carrefour, Auchan und andere Ketten neben der gesamten Produktpalette von Lebensmitteln über Textilien bis hin zu Elektroartikeln und Möbeln mittler-

weile auch Dienstleistungen wie Versicherungen, Reisen oder Kartenreservierungen an. Während Nahrungsmittel zum Beispiel bei Supermärkten fast 90 Prozent des Sortiments und auch bei den deutschen Hard Discountern noch über vier Fünftel des Angebots ausmachen, liegt der Anteil der Lebensmittel am gesamten Warenangebot in einem Hypermarché bei lediglich 60 Prozent. Diese Gewichtung von Food und Non-Food unterscheidet die französischen Hypermärkte von allen

anderen Vertriebsformen und so auch den deutschen Discountern.

Gemäß ihrem Leitsatz „Konzentration auf das Wesentliche“ haben die Brüder Albrecht bei der Gründung der Firma Aldi das Warensortiment rigoros zusammengestrichen. Führten sie ursprünglich sogar nur 250 bis 280 Artikel, so hat Aldi mittlerweile seine Angebotspalette auf circa 700 Basisprodukte sowie 20 bis 30 wöchentlich wechselnde Aktionsartikel ausgeweitet.<sup>7</sup> Dabei wird von einigen Produkten nur eine Sorte geführt, nämlich diejenige, die am besten geht. Ursprünglich waren auch keine Frischprodukte wie Obst und Gemüse, Feinkostartikel oder Produkte mit zu hohen Verpackungskosten im Angebot, was sich inzwischen zumindest für Grundartikel des täglichen Lebens geändert hat.<sup>8</sup> Ansonsten aber wurde und wird in Hard Discountern an allem gespart, was teuer ist oder nur unnötige Kosten verursacht wie aufwendige Dekoration und Laden-

ausstattung, kostenintensive Produktpräsentation oder teure Reklame; selbst die Personalstruktur ist auf das absolute Minimum reduziert. Nicht zuletzt spart Aldi auch bei der Ladenmiete, indem die Verkaufsfläche der Läden verhältnismäßig klein gehalten wird. Denn diese liegen, anders als die französischen Hypermärkte, zumeist innerhalb der Stadtgebiete mit hohen Mietpreisen.

Wie in Vénissieux liegen dagegen alle Hypermärkte in Vorstädten oder an der Peripherie größerer Ballungszentren.<sup>9</sup> Denn nur dort gab es die benötigten großflächigen Terrains zu relativ erschwinglichen Preisen zu erstehen oder zu pachten. Dies hängt mit einem anderen Phänomen zusammen, das den Aufschwung der Hypermarchés entscheidend mit beeinflusste. Der demographische Anstieg, bedingt durch den Babyboom der 1960er Jahre sowie durch den massiven Zuzug nordafrikanischer Bevölkerung wie unter anderem der Algerienfranzosen, führte in Frankreich zu einem bis dahin noch nie erlebten Bauboom. Gefördert durch die staatliche Wohnbaupolitik wurden in den 1960er Jahren jedes Jahr an die 400 000 neue Wohnungen gebaut, was dazu führte, dass zu Beginn der 1970er Jahre jede zweite französische Familie in einem Neubau lebte. Diese Neubauten wurden aber vor allem an der Peripherie und in den Vororten der großen Ballungszentren gebaut, und es entstanden Trabantenstädte und Schlafsiedlungen. In ihrem Erscheinungsbild gleichen sich diese schnell hochgezogenen Vorstadtsiedlungen<sup>10</sup> fast alle. Zwischen den Hochhäusern liegen Parkplätze und Grünflächen; Infrastrukturen oder Geschäftsstraßen fehlen fast gänzlich. Das Fehlen kleiner Geschäfte bei gleichzeitig hoher Bevölkerungsdichte erklärt, weshalb die sich in der Nähe dieser Wohnsilos ansiedelnden Hypermärkte einen hohen Zulauf genießen: Ihre Strategie, „alles unter einem Dach“ anzubieten, erweist sich als ein entscheidender Vorteil in diesem Umfeld.

Mit dem Entstehen der Vorstädte ging die immer weitere räumliche Distanz zwischen Wohnung und Arbeitsplatz einher. Die zunehmende Mobilität fällt zusammen mit dem Aufschwung der Automobilindustrie in diesen Jahrzehnten. Diesen Aspekten trägt die Niederlassungspolitik der großen Handelsketten wie Carrefour Rech-

nung: So wie man zuvor noch „kurz einen Sprung“ zum Laden um die Ecke machte, kann man nun auf dem Nachhauseweg von der Arbeit noch „kurz einen Sprung“ in den Super- oder Hypermarché machen. Denn diese liegen an den wichtigen Einfallstraßen und sind verkehrstechnisch günstig zu erreichen. Carrefour richtete im Übrigen eine spezielle Abteilung ein, die systematisch die Bebauungspläne französischer Städte sowie zukünftig geplante Verkehrsverbindungen wie Schnellstraßen und Autobahnen analysierte, um zum Teil schon Jahre vor der wirklichen Erschließung strategisch günstig gelegene Terrains zu kaufen oder zu pachten.

## Modell Hypermarché und Mobilität der Verbraucher

Um dem Andrang der motorisierten Kunden gerecht zu werden, bieten alle Hypermärkte kostenlos großzügige Parkflächen an. Bereits das Grundmodell in Vénissieux verfügte über 2 000 Parkplätze, zehnmal mehr, als selbst große Supermärkte anbieten. Außerdem richtete Carrefour direkt neben dem Hypermarché eine eigene Tankstelle ein. Aufgrund der Lage an der Peripherie und der somit längeren Anfahrtswege sollten die Kunden durch den billiger angebotenen Sprit angelockt werden, weil eine Tankfüllung die für den Konsumenten entstandenen Anfahrtkosten bei weitem ausglich. So bieten alle Hypermärkte mit Dauertiefstpreisen markenloses Benzin an und sind heute in Frankreich die größten Konkurrenten der Markenanbieter – heute sogar auf den mautpflichtigen Autobahnen. Das Modell der Hypermärkte ist voll und ganz auf die Mobilität der Konsumenten ausgerichtet.

Anhand der Benzinpreispolitik lässt sich ein anderes Grundprinzip des französischen Hypermarchémodells – und zwar hinsichtlich ihrer gesamten Preisgestaltung – aufzeigen, nämlich dasjenige der „produits d’appel“, der Lockvogelprodukte. Anders als die deutschen Discounter, die eingesparte Kosten in Form niedrigerer Preise bei einer Vielzahl von Produkten an den Endverbraucher weitergeben, sind in einem französischen Hypermarché im Verhältnis zum Gesamtangebot

nur relativ wenige Produkte wirklich billig zu haben. Gemäß dem Leitspruch „Schafft Inseln des Verlustes in einem Meer von Gewinn“ sollen einige Billigprodukte sowie ständig wechselnde Sonderaktionen den Kunden anlocken. Da die Betreiber der ersten Hypermärkte schon bald feststellten, dass Kunden bei ihnen dreimal mehr ausgaben als in Supermärkten, erwies sich ihre Preispolitik als höchst wirtschaftlich: Die Minder-einkünfte bei Produkten, an denen sie nichts oder nur wenig verdienten, wurden bei weitem ausgeglichen durch die vielen Produkte mit hoher Gewinnspanne.

Wie konsequent dagegen nicht nur die Hard Discounter, sondern der gesamte deutsche Einzelhandel auf niedrige Preise setzen, wird bei dem Vergleich eines Vertriebsnetzes deutlich, das beiderseits des Rheins seine Produkte anbietet. Als für den Leser nachvollziehbares Beispiel soll dazu der Katalog „Frühjahr/Sommer 2006“ der Firma Heine (abfragbar unter [www.heine.de](http://www.heine.de)) herangezogen werden, die in Frankreich unter dem Namen Helline<sup>11</sup> ihre Produkte vertreibt ([www.helline.fr](http://www.helline.fr)). Für ein und dieselbe Hose muss der Verbraucher in Deutschland 49,90 Euro, in Frankreich dagegen 64,90 Euro, sprich 15 Euro oder 30 Prozent mehr hinlegen. Eine Relaxliege kostet rechtsrheinisch 399 Euro (im Katalog S. 119), wohingegen man schon in Straßburg dafür 479 Euro oder ziemlich genau 20 Prozent mehr bezahlen muss (Katalog S. 97). Die auf der gleichen Seite abgebildete „Montre Mouton“ kostet knapp 85 Euro, wer aber in Kehl wohnt, der kann die Uhr „Schaf“ schon für 69,90 Euro haben. Alle Produkte sind ausnahmslos teurer in Frankreich, zum Teil – wie gesehen – um bis zu 30 Prozent. Eine 1991 von der Verbraucherzeitschrift „Que Choisir“ veröffentlichte Studie kam bei dem Vergleich der Hypermärkte mit deutschen Hard Discountern zu dem gleichen Ergebnis.<sup>12</sup>

Das Preis-Image des französischen Handels und insbesondere der Hypermärkte ist denn auch beim französischen Konsumenten nicht besonders gut. Konsequenz ist, dass diese Vertriebsform in den letzten fünf Jahren Marktanteile zugunsten der preislich aggressiveren Discounter verloren hat. Die mit über einem Drittel aber immer noch marktbeherrschenden Hypermärkte gaben auf-

grund ihrer Preispolitik dem französischen Verbraucher den Eindruck, an Kaufkraft zu verlieren. Ob zu Recht oder zu Unrecht, soll hier nicht diskutiert werden. Aus wahltaktischen Gründen jedoch hat im Sommer 2004 der damalige Wirtschafts- und spätere Innenminister Nicolas Sarkozy alle großen Handelsfirmen sowie Vertreter der Industrie in sein Pariser Büro vorgeladen und sie dazu verpflichtet, bis Ende des Jahres ihre Preise um durchschnittlich drei Prozent und bis Ende 2005 um weitere fünf Prozent zu senken. Wir stellen es jedem Leser anheim sich vorzustellen, was passierte, wenn der deutsche Wirtschaftsminister die Geschäftsführer von Aldi, Lidl, Edeka und Tengelmann sowie von Herstellern wie Henkel oder Knorr nach Berlin bestellen würde, um diesen ihre Preispolitik vorzuschreiben.

## **Macht und Machtmissbrauch der französischen Ketten**

Die 1970er und 1980er Jahre sind in Frankreich die Boomjahre der „Tempel der Konsumgesellschaft“. Machten die Hypermärkte 1970 gerade mal 3,6 Prozent des Marktes aus, so lag deren Marktanteil zwei Jahrzehnte später bei über 30 Prozent. In unglaublichem Tempo schossen die Hypermärkte nur so aus dem Boden, sehr zum Nachteil nicht nur des traditionellen Einzelhandels, sondern aufgrund der „Alles-unter-einem-Dach-Strategie“ auch auf Kosten anderer Vertriebsformen, wie zum Beispiel der großen Kaufhäuser und so genannten „Magasins populaires“. So konzentrierte sich in Frankreich schon früh der gesamte Konsumgüterhandel auf die Hyper- und Supermarktketten, die seit Beginn der 1990er Jahre über zwei Drittel des Umsatzes auf sich vereinen. Dies bestätigt auch eine internationale Studie der Marketingfirma Nielsen, die sogar zu dem Schluss kommt, dass in Frankreich bereits 1984 der gesamtwirtschaftlich zu befürwortende Konzentrationsprozess im Einzelhandel erreicht war.<sup>13</sup>

Die dadurch gewonnene Macht setzten die französischen Handelsriesen schon früh als Druckmittel gegenüber der Industrie ein. Denn anders als in Deutschland, wo den Herstellern andere

Vertriebskanäle wie Kaufhäuser oder der Fachhandel zur Verfügung stehen, sind die Hypermärkte auf dem französischen Markt unumgänglich. Darüber hinaus verzichten deutsche Discounter aus Gründen der Unabhängigkeit weitgehend auf den Verkauf von Markenartikeln und setzen von Beginn an konsequent auf den Ausbau von Eigenmarken wie zum Beispiel Aldi mit „Tandil“ (Waschmittel) und „Grandessa“ (Konfitüre und Eiscreme) oder Rewe mit der Produktgruppenmarke „Füllhorn“. Folglich ist es keine Überraschung, dass der Marktanteil der Eigenmarken des Handels in Deutschland mit über 33 Prozent einer der höchsten in Europa ist, wohingegen er in Frankreich nur knapp 25 Prozent erreicht. Denn auch die französischen Handelsketten haben, wenn auch spät, nämlich erst in den 1980er Jahren, ihre hauseigenen Marken entwickelt. Aber weil sie eben auch Markenartikel vertreiben, wurden sie dadurch zu direkten Konkurrenten der Industrie. Als schließlich alle französischen Handelsketten zu Beginn der 1990er Jahre ihre gesamte Einkaufspolitik zentralisierten, hatte sich das Machtverhältnis endgültig zugunsten des Handels verschoben. Bei Carrefour zum Beispiel werden in der Pariser Einkaufszentrale alle nationalen wie internationalen Zulieferverträge ausgehandelt, was den jeweiligen Einkäufern eine Macht verleiht, die sie zum Teil gnadenlos ausnutzen.

Das beginnt mit äußerst rüden Verhandlungsmethoden. Die 150 speziell geschulten Einkäufer bei Carrefour – wobei die folgende Beschreibung auch auf andere Handelsfirmen zutrifft – setzen dabei nicht nur die „klassischen“ Druckmittel der Geschäftsverhandlungen ein, sondern machen auch vor psychischem und physischem Terror nicht Halt: angesägte Stühle, die langes Sitzen zur extremen Belastung für die Wirbelsäule machen; Verhandeln in ungeheizten (im Winter) oder überhitzten (im Sommer) Räumen; Wutausbrüche und persönliche Attacken – kurz alles, was den Stress der Verkäufer erhöhen kann und die Verhandlung für sie so unangenehm wie möglich macht.<sup>14</sup> Selbst amerikanische Manager, die in

Sachen Geschäftsverhandlungen nicht gerade als besonders zart besaitet gelten, bezeichnen Frankreich als das einzige Land, in dem ein derartiger Psychoterror herrsche.<sup>15</sup> Erhält ein Hersteller schließlich einen Liefervertrag, gilt als Grundregel, dass die erste Lieferung zum halben Preis oder gar kostenlos zu liefern ist, – denn man ist ja nicht sicher, ob sich das Produkt auch wirklich verkauft. Nach der gleichen Logik müssen Hersteller ebenfalls auf eigene Kosten unverkaufte Restbestände aus den Lagern räumen und zurücknehmen. Auch für die Platzierung seiner Produkte in den Regalen

### „Die geschulten Einkäufer bei Carrefour machen auch vor psychischem und physischem Terror gegenüber den Herstellern nicht Halt.“

wird der Hersteller nach einem ausgeklügelten Preissystem zur Kasse gebeten. Unter der euphemistischen Bezeichnung der „kommerziellen Partnerschaft“ müssen Hersteller auch

einen Teil der Werbekosten von Carrefour übernehmen oder sich an der Renovierung der Super- und Hypermärkte beteiligen. Denn ein „schöneres“ Einkaufszentrum zieht mehr Kunden an, die mehr Produkte kaufen, wovon ja schließlich auch die Zulieferer profitieren. Ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss der französischen Nationalversammlung fand über 500 „gute“ Gründe, die von den Handelsketten eingesetzt werden, um von der Industrie Preisnachlässe und andere finanzielle „Zuschüsse“ zu erhalten. Diese werden zum Teil ganz legal und offiziell als „marges arrières“ (back margins) in der Fakturierung aufgeführt. Man geht davon aus, dass durchschnittlich 20 Prozent des Einkaufspreises in Form von „marges arrières“ von den Herstellern an den Handel zurückgegeben werden. Diese wandern allerdings in die Taschen der Handelsunternehmen und kommen dem Endverbraucher kaum als Preissenkung zu gute.

Wie groß die Macht der französischen Ketten ist, soll an einem Beispiel gezeigt werden. 1998 gab die amerikanische Firmenzentrale von Procter & Gamble (Pampers, Ariel, Meister Proper ...) die Anweisung, die üblichen „marges arrières“ in Frankreich nicht mehr zu bezahlen. Wie bei einem ganz gewöhnlichen mittelständischen Unter-

nehmen wurden die Markenartikel dieser Weltfirma von einem Tag auf den anderen aus dem Angebot aller französischen Handelsketten gestrichen. Um den Bankrott von Procter&Gamble France (1,4 Milliarden Euro Umsatz; knapp 3 000 Mitarbeiter) zu vermeiden, musste der Generaldirektor den Gang nach Canossa antreten und in allen Einkaufszentralen vortanzen, um wieder ins Geschäft zu kommen. Über die dabei gemachten Konzessionen hüllte sich das Unternehmen in Schweigen.

Auch der französische Staat versuchte durch gesetzliche Regelungen, sowohl die marktbeherrschende Stellung der Handelsriesen zu beschränken, als auch ganz offensichtlichen Machtmissbrauch zu unterbinden. Doch im Wesentlichen änderten die Gesetze nichts an der Situation. Schlimmer noch: Als Folge gesetzlicher Eingriffe in die Preispolitik fand über Jahre hinweg zwischen den Hypermärkten kein wirklicher Wettbewerb mehr statt, wodurch sich das Preisimage dieser Vertriebsform beim Verbraucher weiter verschlechterte.

## Vergleichende Zusammenfassung und Ausblick

Während das Grundkonzept der Hypermärkte sich in den 40 Jahren seit seiner Entstehung kaum veränderte, hat sich die Marktsituation wie das Verbraucherverhalten in den 1990er Jahren langsam gewandelt. Die in Frankreich marktbeherrschende Vertriebsform der Komplettanbieter mit der „Alles-unter-einem-Dach-Strategie“ gerät heute von verschiedenen Seiten her unter Druck. Da sind zunächst einmal die Hard Discounter, die mit ihrer aggressiven Preispolitik seit den 1990er Jahren stetig Marktanteile dazu gewinnen; wie die Zahlen belegen, fast ausschließlich auf Kosten der Hypermärkte. Von noch nicht einmal 2 Prozent im Jahre 1991 ist der Marktanteil der Discounter auf über 13 Prozent im Jahre 2005 kontinuierlich angestiegen. Im Non-Food-Bereich werden die Hypermärkte immer stärker von spezialisierten Maxi-Discountern bedrängt, die über ein breiteres Produktangebot sowie über fachkundige Verkäufer verfügen, was die auf der Selbstbedienung

**Tab. 1: Vergleich der Distributionsformen in Frankreich**

	Hypermärkte	Hard Discounter
<b>Fläche</b>	6 000 – 10 000 m <sup>2</sup>	400 – 800 m <sup>2</sup>
<b>Lage</b>	Peripherie, Vorstädte: nur selten gut zu Fuß erreichbar	Stadtzentrum
<b>Umgebung</b>	Großflächige Parkplätze (für bis zu 5 000 Pkws), zumeist mit angegliederter Tankstelle	Kleine Parkplätze (falls überhaupt vorhanden)
<b>Referenzen (Durchschnitt)</b>	60 000 – 80 000	700 – 800
<b>Anteil Nahrungsmittel</b>	≤ 40 %	≥ 80 %
<b>Zusammensetzung</b>	Markenartikel, Eigenmarken	Eigenmarken, No-Name
<b>Gestaltung</b>	Verkaufsanimationen, Frischtheken, eigene Bäckereien etc.	Reduzierung auf minimale Ausstattung
<b>Preispolitik</b>	Sonderangebote, ausgewählte Billigprodukte als „Anlocker“	Niedrigpreise auf die gesamte Produktpalette + wöchentliche Sonderaktionen

beruhenden Hypermarchés nicht oder nur in sehr geringem Umfang bieten. Und im Food-Bereich verlieren die Hypermärkte zunehmend Kunden an kleinere Lebensmittelketten, die bei gleichen Preisen einen besseren Service bieten. Dies hat auch demographische Gründe: Bei Umfragen gaben zwei Drittel der über 65-Jährigen an, sie seien von dem großen Produktangebot in den Hypermärkten überfordert und fänden sich immer schlechter zurecht. Diese Kundengruppe ist auch in geringerem Maße mobil und bevorzugt deshalb nahe, im Stadtbereich gelegene Lebensmittelgeschäfte.

Die „universal“ ausgerichteten Hypermärkte, die den Bedürfnissen aller Verbraucher, unabhängig von ihrem Alter, ihrer Familiensituation oder ihres Einkommens gerecht werden wollen, stehen nicht mehr im Einklang mit einer sich zunehmend individualisierenden Gesellschaft, in der das Verbraucherverhalten und die Konsumwünsche immer komplexer und heterogener werden. Zwar kann das seit 40 Jahren fast unveränderte Modell der Hypermärkte noch nicht als Auslaufmodell bezeichnet werden; es bleibt jedoch abzuwarten, ob und wie es diesen Handelsriesen gelingt, sich an die gewandelten Marktverhältnisse und Bedürfnisse der Verbraucher anzupassen.

- 
- 1 Vgl. die aktuellen Zahlen bei [www.stores.org](http://www.stores.org). Neben den neun deutschen und französischen Handelsketten befinden sich aus Europa noch zwei britische (TESCO, Sainsbury) und ein holländisches (Ahold) Unternehmen unter den TOP 25. Abgesehen von zwei japanischen Unternehmen stammen alle weiteren Handelsriesen aus den USA.
  - 2 So wie zum Beispiel der von Carrefour 1977 in Mainz in Kooperation mit Massa eröffnete Hypermart mit 11 000 m<sup>2</sup>, der sich als wirtschaftlicher Misserfolg erwies und schon im darauf folgenden Jahr wieder geschlossen wurde.
  - 3 Viele deutsche Handelsketten wie zum Beispiel Tengelmann oder Edeka sind in südeuropäischen Ländern überhaupt nicht vertreten. Aldi (Nord!) ist zwar seit 1988 in Frankreich zu finden, eröffnete aber erst 2002 seinen ersten Laden in Spanien; in Portugal wagte er den Markteintritt sogar erst 2005.
  - 4 Einige Handelsketten sind zudem in verschiedenen Sektoren tätig. So gehört zum Beispiel die Baumarktkette OBI zu Tengelmann, das mit den Marken Modea und KIK auch noch im Textilbereich tätig ist. In Frankreich ist die Gründerfamilie der Handelskette AUCHAN darüber hinaus auch Mehrheitsaktionär der Unternehmen Décathlon (Sportartikel), Leroy Merlin (Baumärkte) und Boulanger (Haushaltsgeräte).
  - 5 Aufgrund ihrer Größe sind die Hypermarchés deshalb eher mit großen SB-Warenhäusern und Kaufhäusern in Deutschland zu vergleichen. Bei diesen macht jedoch – soweit überhaupt vorhanden – der Lebensmittelhandel nur einen kleinen Teil des Umsatzes aus.
  - 6 Die Einkaufszentrale von Carrefour führt um die 150 000 Referenzprodukte.
  - 7 In Frankreich führen Hard Discounter aufgrund der unterschiedlichen Konkurrenzsituation vor allem hinsichtlich der Hypermärkte im Durchschnitt um die 1 500 Produkte, also zweimal mehr als in Deutschland.
  - 8 Für die komplette Darstellung des Aldi-Prinzips siehe Dieter Brandes: Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs. Campus, Frankfurt a.M. 2003.
  - 9 Dieses Prinzip spiegelt sich teilweise sogar im Namen der Handelsketten wider: Carrefour = französisch für „Kreuzung“, da der erste Supermarkt der Firma am Knotenpunkt zweier großer Verkehrsverbindungen bei Annecy lag. Auchan ist die homonyme Umschreibung für „Aux champs“ = französisch für „auf den Feldern“. In Spanien heißt das Unternehmen, schlicht wortwörtlich übersetzt, „Alcampo“.
  - 10 Diese Vorstädte waren damals ultramodern, und es galt als durchaus chic, dort zu wohnen. Erst im Laufe der 1980er Jahre werden sie, aufgrund der zunehmenden Konzentration sozialer Probleme, zu den „berühmt-berühmten“ Banlieues, die unter anderem Ende 2005 wieder international für Schlagzeilen sorgten.
  - 11 Die Namensänderung erklärt sich dadurch, dass bei französischer Aussprache die Firma „Heine“ übersetzt zu „Hass“ würde.
  - 12 Angeführt wurde die Rangliste von Aldi mit 76 Punkten, gefolgt von Lidl mit 78 und Norma mit 80 Punkten. Der billigste französische Hypermarché Carrefour kam auf 92 Punkte, Leclerc auf 95 und Continent gar auf 99.
  - 13 Christian Overlack: Lebensmitteleinzelhandel in Europa: Struktur, Potential und Dynamik im Ländervergleich. Dt. Fachverlag, Frankfurt a. M. 1992, S. 74.
  - 14 Für eine ausführliche Beschreibung dieser Methoden siehe Christian Jacquiau: Les coulisses de la grande distribution, Albin Michel, Paris 2000, S. 27–36.
  - 15 Jacques Chapus, Boston Consulting Group. In: *L'Essentiel du Management*, Mai 1995.